

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYONU ANA BİLİM DALI
DOKTORA PROGRAMI

**KOBİ'LERE YÖNELİK PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARACI
GELİŞTİRİLMESİ: KOBİGEN**

Hazırlayan
Ahmet Baybars SOYAK
İSTANBUL, 2019

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA
TEZ ONAYI



ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : AHMET BAYBARS SOYAK Numarası : 2502060096
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON Danışmanı : PROF.DR. İŞİL PEKDEMİR
Tez Savunma Tarihi : 07.08.2019 Saati : 14:30
Tez Başlığı : KOBİLERE YÖNELİK PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARACI GELİŞTİRİLMESİ: KOBİGEN

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR		Kabul
PROF.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ		Kabul
PROF.DR.RECEP İBRAHİM PINAR		KABUL
PROF.DR.DİLEK ZAMANTILI NAYIR		Kabul
PROF.DR. DENİZ BÖRÜ		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR. İBRAHİM ANIL		
DOÇ.DR. YASEMİN ŞEN		

ÖZET

KOBİ'LERE YÖNELİK PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARACI GELİŞTİRİLMESİ: KOBİGEN

Ahmet Baybars SOYAK

Tüm işletmeler gibi KOBİ'ler de stratejilerini belirleyip, geleceğe yönelik kararlarını alabilmek için sürekli olarak performanslarını ölçmek zorundadırlar. Bununla birlikte, KOBİ'lerin performansını ölçmeye yönelik özel olarak geliştirilmiş bir ölçüm aracı bulunmamaktadır. Bunun yerine ya büyük işletmeler için hazırlanmış ve KOBİ'lere uyum sağlamayan performans ölçüm araçlarının kullanıldığı veya KOBİ'nin bütünü yerine sadece 'KOBİ'nin kurumsallaşması', 'KOBİ'nin üretim performansı' gibi tek bir detay alana odaklanan ölçümler yapıldığı görülmüştür.

Bu tespitin bir sonucu olarak 'KOBİ'lere yönelik bir performans değerlendirme aracı geliştirilmesi amacıyla bu tezde 'KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı' çalışması yapılmıştır. KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı, araştırmacı tarafından farklı sektörlerde ve lokasyonlarda bulunan KOBİ'lerden elde edilen veriler kullanılarak yapılmış ve daha önce hiç kullanılmamış bir ölçme aracıdır. 2 Fazlı bir uygulama sonucunda geliştirilmiştir. Yeni bir ölçeğin geçerlilik ve güvenirliliğiyle ilgili kantitatif testler uygulanmış ve olumlu sonuçlanmıştır. KOBİGEN Aracı'nda 4 ayrı bileşen ve bileşenlerin altında üçer tane olmak üzere 12 boyut yer almıştır. 12 boyutun değerlendirilmesi amacıyla KOBİGEN Aracı'nın boyutları altında toplamda 29 ifadeden oluşmuştur. Bu dört bileşen: Finans, Pazarlama, Üretim ve Yönetim olarak başlıklandırılmıştır. Bahsi geçen 12 boyut ise: Yönetim Performansı Boyutları: Kurumsallaşma, Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları; Finans Performansı Boyutları: Yabancı Kaynaklara Erişim, Karlılık ve Büyüme; Üretim Performansı Boyutları: Kalite, Yenilikçilik ve Verimlilik; Son olarak, Pazarlama Performansı Boyutları: Markalaşma, Pazar Konumu ve Satış Boyutu olarak KOBİGEN Performans Aracı'nı oluşturmuştur.

ANAHTAR KELİMELEER: KOBİ, KOBİGEN, performans değlerlendirme, pazarlama,
üretim, finans, yönetim



ABSTRACT

DEVELOPMENT OF AN SME PERFORMANCE EVALUATION TOOL: KOBİGEN (SMEGON)

Ahmet Baybars SOYAK

Like all businesses, SMEs must constantly measure their performance in order to determine their strategies and make future decisions. However, there is no specially developed measurement tool for measuring the performance of SMEs. Instead, it was observed that performance measurement tools, which were prepared for large enterprises and did not comply with SMEs, were used, or instead of measuring the whole of the SME, measurements were focused on a single detail area such as ‘SME's institutionalization’ or ‘SME's production performance’

As a result of this actualization, ‘SMEGON Performance Evaluation Tool’ was carried out in this thesis in order to develop a performance evaluation tool for SMEs. The SMEGON Performance Assessment Tool is a measurement tool that has been made by the researcher using data obtained from SMEs in different sectors and locations and has never been used before. Developed as a result of 2-phase application. Quantitative tests on the validity and reliability of a new scale were performed and proved positive. The SMEGON Tool has 4 separate components and 12 dimensions, three of which are under each of the components. In order to evaluate the 12 dimensions, the SMEGON Tool consisted of 29 expressions under the dimensions. These four components are: Finance, Marketing, Production and Management. These 12 dimensions are: Dimensions of Management Performance: Institutionalization, Strategic Management and Human Resources; Dimensions of Financial Performance: Access to Foreign Resources, Profitability and Growth;

Dimensions of Production Performance: Quality, Innovation and Productivity; Finally, the Marketing Performance Dimensions: Branding, Market Position and Sales have created the SMEGON Performance Tool.

KEYWORDS: SME, SMEGON, performance evaluation, marketing, production, finance,



ÖNSÖZ

Ticari ve sosyal sistemler, globalleşmenin iyice artırdığı rekabet ortamında ancak performanslarını sürekli yükselterek başarılı olabilmektedir. KOBİ’lerde bu rekabetten payını almaktadır. Performans ölçümü de bu süreçte çeşitli ve komplike hale gelmiştir. Artık neredeyse, eğer performansını ölçebiliyorsa, her KOBİ’de kendine özgü farklı bir performans ölçümü yapılmaktadır. Bu amaçla bu tezde, KOBİGEN adlı basit, hızlı ve kullanışlı bir performans değerlendirme aracı geliştirilerek tüm KOBİ’lerin yararlanması düşünülmüştür. KOBİGEN performans değerlendirme aracı, KOBİ’leri dört farklı bileşen altında değerlendirilmiştir: Pazarlama, üretim, finans ve yönetim.

Doktora dönemimin başından itibaren bana her zaman rehberlik eden, zaman ve tecrübesini içtenlikle paylaşan, doktora sürecini anlamamı sağlayan, her zaman yanımda olduğunu hissettiren ve bakış açımı genişleten danışmanım, saygıdeğer Prof. Dr. Işıl Pekdemir'e teşekkür ediyorum. Çalışmalarım sırasında büyük destek ve motivasyon kaynağı olan sevgili arkadaşlarıma teşekkür ediyorum. Son olarak, her zaman yanımda olan canım aileme teşekkür etmek istiyorum.

AHMET BAYBARS SOYAK

İSTANBUL, 2019

DEVELOPMENT OF AN SME PERFORMANCE EVALUATION TOOL: KOBİGEN (SMEGON)

FOREWORD

Commercial and social systems can only be successful in a competitive environment where globalization is increasing, only by constantly increasing their performance. SME's have their share of this competition. Performance measurement has also become over-varied and complicated in this process. Now, almost every SME has its own unique performance measurement if it can ever measure its performance. In this study, the performances of SMEs were evaluated. For this purpose, a measurement tool named KOBİGEN (SMEGON) was developed. To this end, a simple, fast and useful performance assessment tool called KOBİGEN has been developed and all SMEs are considered to benefit. KOBİGEN Tool evaluates SMEs under four different components: marketing, production, finance and management.

I would like to thank my counselor Prof. Dr. Işıl Pekdemir who, from the very beginning of my PhD period, has always guided me, sincerely shared her time and experience, enabling me to understand the PhD process, making me feel that She has always been there for me and expanding my perspective. I would like to thank my dear friends who have been a source of great support and motivation during my studies. Finally, I would like to thank my dear family who have always been there for me.

KEY WORDS: SME, SMEGON, performance evaluation, marketing, production, finance, management

İÇİNDEKİLER

DOKTORA TEZ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ÖNSÖZ	vii
FOREWORD	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
SEMBOLLER	xii
ŞEKİLLER	xiii
TABLolar	xiv
KISALTMALAR.....	xv
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM:	4
KOBİLERDE PERFORMANS	4
1.1 Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) Kavramı	4
1.2 Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Ekonomideki Rolü	8
1.3 Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Rekabet Ortamı	11
1.4 Küçük ve Orta Boy İşletmeleri Teşvik ve Destek Uygulamaları.....	16
1.5 Türkiye’de Kamunun KOBİ’lere Bakışı ve Destek Uygulamaları.....	21
1.6 KOBİ’lerde Performans Ölçümü	27
1.6.1 Performansın Tanımı	35
1.6.2 Performans Ölçümü	36
1.6.3 Performans Ölçümünün İşlevleri	37
1.6.4 Performans Ölçümünün Tarihi Gelişimi	38
1.7 Performans Ölçümünde Kullanılan Modeller	40
1.7.1 Dengelenmiş Karne.....	41
1.7.2 EFQM Mükemmeliyet Modeli.....	44
1.7.3 Performans Prizması Modeli.....	47
1.7.4 Malcolm Baldrige Modeli.....	50
1.7.5 Performans Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması.....	51
2. BÖLÜM:	54
KOBİGEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARACININ TASARIMI.....	54
2.1 KOBİ’lerin Finansal Performansı	59

2.1.1 Yabancı Kaynaklara Erişim.....	62
2.1.2 Karlılık	65
2.1.3 Büyüme	67
2.2 KOBİ'lerin Üretim Performansı.....	69
2.2.1 Kalite.....	73
2.2.2 Yenilikçilik.....	77
2.2.3 Verimlilik	80
2.3 KOBİ'lerin Pazarlama Performansı.....	82
2.3.1 Markalaşma	86
2.3.2 Pazar konumu	88
2.3.3 Satış.....	90
2.4 KOBİ'lerin Yönetim Performansı	92
2.4.1 Kurumsallaşma.....	95
2.4.2 Stratejik Yönetim.....	97
2.4.3 İnsan Kaynakları Yönetimi.....	101
2.5 KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı.....	105
2.5.1 KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı Boyutları ve KOBİGEN Referans Hatları.....	106
3. BÖLÜM:	113
KOBİGEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARACI: İKİ FAZLI UYGULAMA VE ANALİZ.....	113
3.1 İki Fazlı Uygulamanın Amacı ve Yöntemi.....	115
3.2 Tezin Uygulama Kısımında Karşılaşılan Kısıtlar	118
3.3 Veri Analizinde kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	119
3.4. Birinci Faz: Pilot Uygulama.....	126
3.4.1.Amaç, Yöntem ve Kapsam	126
3.4.2.Geçerlilik ve Güvenirlik Testleri	128
3.4.3.KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı Taslağı	131
3.5 İkinci Faz: Gerçek Uygulama	135
3.5.1.Amaç, Kapsam ve Yöntem	135
3.5.2.Geçerlilik ve Güvenirlik Testleri	137
3.5.3. KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı Önerisi.....	150
3.6 KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı Alt Bileşenlerinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre İncelenmesi.....	152

3.7 Uygulama Verilerinin KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı ile Grafik Gösterimi ve Yorumu.....	160
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	176
KAYNAKLAR	180
EKLER.....	205
EK-1 Pilot uygulamada Kullanılan KOBİGEN Anketi	205
EK-2 Gerçek Uygulamada kullanılan KOBİGEN Anketi	209
EK-3 Pilot Analiz Detaylı Geçerlilik ve Doğruluk Testleri	213
EK-4 GPOWER programında uygulanan örneklem genişliği protokolü	221



SEMBOLLER

X	2D Koordinat Sisteminin Yatay Komponenti
Y	2D Koordinat Sisteminin Dikey Komponenti



ŞEKİLLER

Şekil 1. 1 Tez Süreci.....	3
Şekil 1. 2 Dengelenmiş Karne (Balanced Scorecard)	41
Şekil 1. 3 EFQM Mükemmeliyet Ödül Kriterleri.....	45
Şekil 1. 4 Paydaşların Gösterimi	48
Şekil 1. 5 Performans Mükemmelliği için Baldrige Kriterler Çerçevesi.....	51
Şekil 2. 1 KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı Tasarımı.....	58
Şekil 2. 2 Finansal Performansın Boyutları.....	61
Şekil 2. 3 Üretim Performansının Boyutları	72
Şekil 2. 4 Pazarlama Performansı Boyutları.....	85
Şekil 2. 5 Yönetim Performansı alt boyutları	94
Şekil 2. 6 KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı.....	108
Şekil 2. 7 KOBİGEN Örnek Senaryo	108
Şekil 2. 8 KOBİGEN Dairesel Referans Hattı.....	109
Şekil 2. 9 KOBİGEN Endeksli Referans Hattı	111
Şekil 2. 10 KOBİGEN Karışık Referans Hattı	112
Şekil 3. 1 TEZ Süreci.....	113
Şekil 3. 2 KOBİGEN Kavramsal Model	114
Şekil 3. 3 KOBİGEN Doğrulamalı Faktör Analizi.....	145
Şekil 3. 4 KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı Boyutları.....	150
Şekil 3. 5 Katılımcı Firmaların Tanımlayıcı Bilgilerinin Yüzde Dağılımları Grafiği...	153
Şekil 3. 6 KOBİGEN Boyutlarının Tüm Sektörler KOBİ Referans Hattı Grafiği	161
Şekil 3. 7 KOBİGEN Boyutlarının KOBİ ve Metal Sektörü Grafiği.....	161
Şekil 3. 8 KOBİGEN boyutlarının KOBİ ve Plastik Sektörü Grafiği	162
Şekil 3. 9 KOBİGEN Boyutlarının KOBİ ve Kimyevi Madde Sektörü Grafiği	163
Şekil 3. 10 KOBİGEN Boyutlarının KOBİ ve Tekstil Sektörü Grafiği	164
Şekil 3. 11 KOBİGEN Boyutlarının KOBİ ve Demir Dışı Metal Sektörü Grafiği	165
Şekil 3. 12 KOBİGEN Boyutlarının KOBİ ve Bir Metal Firması Grafiği	166
Şekil 3. 13 KOBİGEN Boyutlarının Metal Sektörü ve Bir Metal Firması Grafiği	168

TABLÖLER

Tablo 1. 1 KOBİ'nin Avrupa Birliği'ne göre Sınıflandırılması.....	6
Tablo 1. 2 KOBİ'lerin Bölge ve Ülkelere Göre Oranları, İstihdama ve Toplam Üretilen Değere Katkıları	9
Tablo 1. 3 KOBİ'lere Yönelik Destek ve Teşvikler.....	23
Tablo 1. 4 Performans Prizma Model'inde Kavramlar ve Sorular	32
Tablo 1. 5 Performans Prizma Model'inde Kavramlar ve Sorular	49
Tablo 2. 1 Firmanın Gelişiminde Önemli Olduğu Düşünülen Konuların Profesyonel Yönetici (PY) Kullananlar ve Profesyonel Yönetici Kullanmayanlar Açısından Sınıflandırılması.....	55
Tablo 2. 2 KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı Boyutları	107
Tablo 3. 1 Kaiser-Meyer-Olkin Ortak Varyans Derecesi Değerleri	121
Tablo 3. 2 KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu Oluşan Alt Bileşenler ve Maddeleri.....	129
Tablo 3. 3 Gerçek Uygulamada KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu Oluşan Alt Bileşenler ve Maddeleri	138
Tablo 3. 4 Açıklayıcı Faktör Analizi Sonrasında Analizde Kalan Tanımlayıcı İstatistikleri	140
Tablo 3. 5 Pilot uygulama ve Gerçek Uygulamada Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerlerinin Karşılaştırılması	143
Tablo 3. 6 Doğrulamalı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Uyum Değerleri	144
Tablo 3. 7 KOBİGEN Doğrulamalı Faktör Analizi Özet Tablosu.....	146
Tablo 3. 8 Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama	148
Tablo 3. 9 Tezde Kullanılan KOBİGEN Alt Bileşenlerinde Korelasyon, Güvenilirlik ve Ayrışma Geçerliliği Değerleri.....	148
Tablo 3. 10 KOBİGEN Boyutlarında Yer Alan İfade Sayıları	151
Tablo 3. 11 Tez Anketine Katılan Firmaların Sayısal Verilerinin Dağılımı	152
Tablo 3. 12 KOBİGEN Alt Bileşenlerinin Firma Lokasyonuna Göre Farklılık Testi ...	154
Tablo 3. 13 KOBİGEN Alt Bileşenlerinin Çalışan Sayısına Göre Farklılık Testi.....	155
Tablo 3. 14 KOBİGEN Alt Bileşenlerinin Firma Cirosuna Göre Farklılık Testi	156
Tablo 3. 15 KOBİGEN Alt Bileşenlerinin Firma Faaliyet Alanına Göre Farklılık Testi	158

KISALTMALAR

KOBİ	Küçük ve Orta Boy İşletmeler
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
TÜİK	Türk İstatistik Kurumu
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
DİE	Devlet İstatistik Enstitüsü (Yeni adıyla TÜİK)
KGF	Kredi Garanti Fonu
GİTES	Girdi Tedarik Stratejisi
İSO	İstanbul Sanayi Odası
İTO	İstanbul Ticaret Odası
ASO	Ankara Sanayi Odası
FN	Finans
UR	Üretim
PZ	Pazarlama
YN	Yönetim
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi

GİRİŞ

Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) hem gelişmiş ülkelerde hem de gelişmekte olan ülkelere toplam işletmelerin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Girişimcilik konusunda ön plana çıkmaları ve önemli bir yeni ürün, hizmet ve istihdam kaynağı olmaları nedeniyle bölgesel gelişim adına ekonomide rol oynamaktadırlar. Dolayısıyla gerek hükümetlerce gerekse diğer ilgili kurumlarca ekonomik kalkınma ve gelişmenin temel kaynağı olarak değerlendirilmekte ve çeşitli yöntemlerle desteklenmektedirler.

Ekonomik kalkınma ve gelişme açısından KOBİ'lerin desteklenmesinin önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, KOBİ'lerin desteklenmesi sürecinin bir sistematik içerisinde yapılması ve bu süreçte performanstaki değişimin de izlenmesi önem arz etmektedir.

KOBİ'lerin desteklenmesi sürecinde; mevcut ve hedeflenen performanslarının belirlenmesi, mevcut ile hedeflenen arasındaki farkın analiz edilebilmesinde ve dolayısıyla da geliştirilmesi gereken alanların tespitinde önemli bir basamak teşkil etmektedir. KOBİ'lerin mevcut performanslarının ölçülmesi ve bu sayede eksik yönlerinin tespiti, kamu veya özel kaynaklarca KOBİ'lere yapılacak destek uygulamalarının da amacına ulaşmasına katkı sağlamaktadır. Diğer bir deyişle; KOBİ destek uygulamaları, performans ölçümünden elde edilen bilgiler dikkate alınarak ve KOBİ'lerin performansını artıracak şekilde planlanabilmektedir. Bu tezde; KOBİ'lerin performanslarının hızlı ve maliyetsiz ölçülebilmesine yönelik olarak, KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı (KOBİGEN) adı verilen bir yöntem önerilmektedir.

KOBİGEN 'in geliştirilmesi öncesinde, özellikle KOBİ'lerin performansı ile ilgili olduğu değerlendirilen çalışmalara yönelik kapsamlı bir kaynak taraması gerçekleştirilmiştir. Literatürde doğrudan veya dolaylı olarak KOBİ performansını ele alan birçok yayın ve araştırma tespit edilmiştir.

Bu tezde önerilen KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı, KOBİ'lerin; pazarlama, üretim, yönetim ve finans alanlarındaki performanslarını ana bileşenler olarak kabul etmekte ve KOBİ'lerin genel performansının da bu bileşenlerdeki performansın bileşkesi niteliğinde olduğunu savunmaktadır.

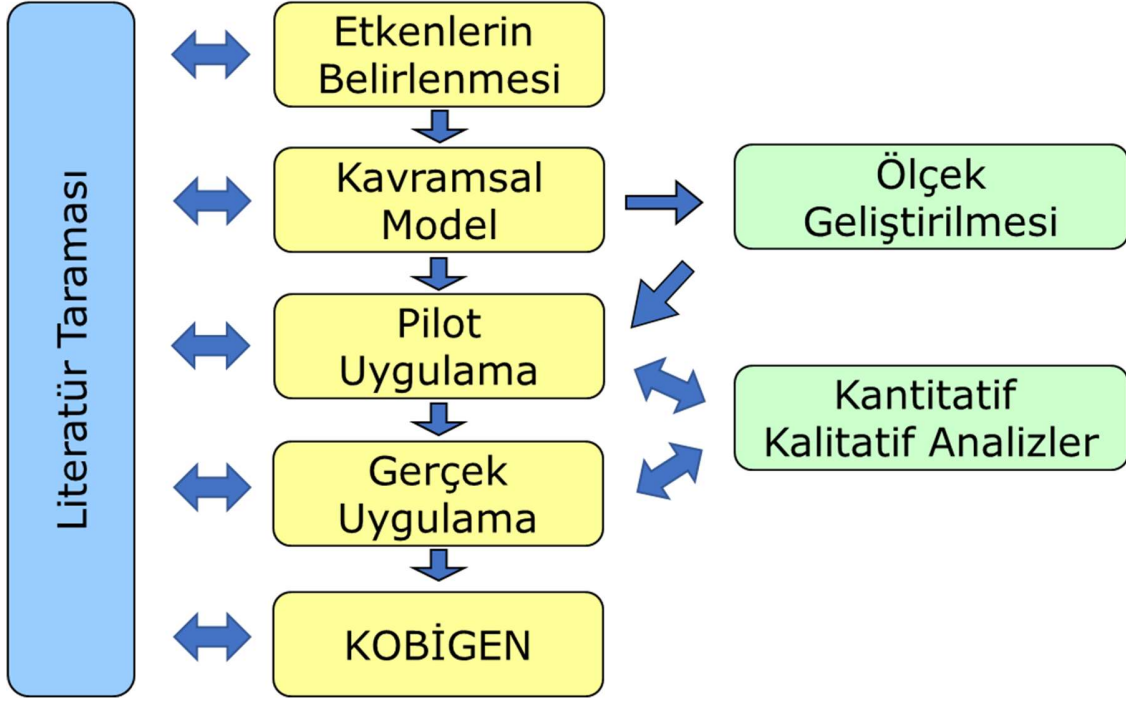
KOBİGEN Aracında kullanılan dört temel bileşen olan; Pazarlama, Üretim, Yönetim ve Finans bileşenleri ve boyutları¹, mevcut literatür ile bağlantılı olarak Bölüm 2 de kapsamlı olarak anlatılmaktadır. Ayrıca anılan dört bileşenin ölçülebilmesine yönelik kullanılan alt boyutlardan da bahsedilmektedir. Benzer performans ölçüm yöntemleri de Bölüm 1 de anlatılmaya çalışılmıştır.

Bu tezde, KOBİGEN öncelikle kavramsal bir performans değerlendirme aracı olarak ortaya konmaktadır. Amaç, literatürden yararlanarak KOBİ'lerin performansını çok yönlü olarak incelemek ve ölçülmesinde kullanılabilecek basit, hızlı ve maliyetsiz bir performans değerlendirme aracı önermektir. Aracın gerçek hayatta da uygulanabilirliğini göstermek ve doğruluk/güvenilirlik analizleri yapabilmek üzere literatür taraması yapılmış, 39 sorudan oluşan bir ölçek geliştirilmiş ve bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama, tek bir şehirde ve tek bir sektörde (alüminyum sektörü) yer alan farklı KOBİ'lerde görev yapan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama uygulaması ve sonrasında elde edilen edinimler dikkate alınarak bazı ifadeler çıkarılmış, bazı ifadeler güncellenmiş ve bazı ifadeler eklenmiştir. Ölçek her aşamada güncellenerek gerçek uygulama da 36 ifadeli bir formata dönüşmüş ve yapılan analizler sonucu 4 bileşen ve her bir bileşenin 3 er alt boyuttan oluştuğu 29 ifadeli bir ölçüm aracı elde edilmiştir.

Tezin amacı; KOBİ'lerin performansını çok yönlü olarak incelemek, bu performansı bütünsel olarak ifade eden görsel bir araç geliştirmek, aracın uygulamasını yaparak geçerliliğini ve doğruluğunu göstermektir.

¹ Börü, Deniz, 1997, Küçük ve Orta İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin bir Araştırma, Öneri Dergisi, C. 1 S.6 ss.177-186

Tezde yürütülen süreci **Şekil 1. 1**’ deki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 1. 1 Tez Süreci

Literatür taraması ise; KOBİ'lerin ekonomideki rolü, KOBİ'lerin rekabet ortamı, KOBİ teşvik uygulamaları, KOBİ'lerin performansı, performans ölçümünde kullanılan modeller olarak gerçekleştirilmiştir. Uygulama kısmı yine literatüre dayandırılmıştır.

1.BÖLÜM:

KOBİLERDE PERFORMANS

Bu tezde; KOBİ'lerin performanslarının ölçümüne yönelik yeni bir araç geliştirilmesi ve örnek bir uygulama ile doğruluk/güvenilirliğin kanıtlanması hedeflenmektedir. KOBİ'lerin özgün niteliklerini dikkate alacak kapsamlı, yaygın ve analitik, ancak bir o kadar da basit, hızlı ve maliyetsiz bir araca olan ihtiyaç bu tezin ana motivasyonlarından biridir.

Önerilen araç, mevcut araştırmalar ve önceki akademik bulgular temel alınarak geliştirilmiştir. Bu kapsamda bu bölümde; KOBİ kavramı üzerine farklı tanımlamalar incelenecek, KOBİ'lerin ekonomideki rollerine dair bilgiler verilecek, KOBİ'lerin içinde bulundukları rekabet ortamı analiz edilecek, KOBİ teşvik ve destek programları detaylı bir biçimde irdelendikten sonra Türkiye'deki uygulamalar hakkında bilgiler aktarılacaktır.

1.1 Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) Kavramı

Geçtiğimiz çeyrek yüzyılda, ekonomik gelişimin ispatı için sıklıkla kullanılan KOBİ kavramı; mikro işletmeler ve büyük şirketler arasında kalan, mikro işletmelerden ve büyük şirketlerden fırsatlar ve zorluklar bazında ciddi bir biçimde ayrılan şirketler için kullanılmıştır². Küresel olarak kabul edilmiş bir KOBİ kavramı, devletlerin kendileri de dahil olmak üzere, bulunmamaktadır.

KOBİ tanımı ülkelere ve endüstrilere göre de farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar; çalışan sayısı ile ilgili olabildiği gibi yıllık ciro gibi ekonomik göstergelerle de ilgili olabilmektedir³. KOBİ'lerle ilgili olarak yapılan 124 makaleyi kapsayan bir araştırmada, KOBİ'nin tanımına dair ifadeler içeren 50 makalenin 40'ında KOBİ'ler çalışan sayılarına göre, 8'inde KOBİ'ler yıllık satışlarına göre ve 2'sinde ise KOBİ'ler sermaye büyüklüklerine göre sınıflandırılmıştır⁴.

KOBİ'ler daha çok ekonomik bir oluşum oldukları için KOBİ tanımlamaları yaygın bir uygulama olarak istihdam edilen çalışan sayısı ile ölçülmektedir. Ancak bu konuda bile bir birliktelik sağlanabilmiş değildir.

² Brookings. (2008). Defining SMEs: A Less Imperfect Way of Defining Small and Medium Enterprises in Developing Countries.

³ Maori Economic Taskforce. (2011). Small to Medium Enterprises.

⁴ Senderovitz, Martin. (2009). How Are SMEs Defined in Current Research.

Senderovitz'in ⁵ 2009 yılındaki KOBİ'lerin güncel araştırmalarda nasıl tanımlandığı ile ilgili çalışmasında, 10 makalede KOBİ'ler 500'den az sayıda çalışana sahip işletmeler olarak tanımlanırken, 7 makalede ise 250'den az sayıda çalışana sahip işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Çalışan sayısının dikkate alındığı diğer çalışmalarda ise farklı rakamlar esas alınmaktadır.

KOBİ'ler kendi yapıları yüzünden büyük işletmelerden farklılaştıran bazı özelliklere sahiptir. En önemli özelliklerinden birisi, KOBİ'lerin esnek çalışma yöntemlerine sahip olmasıdır. Bu durum piyasadaki hareketliliğe, esnek durumlara karşı farklı önlemler alınmasını kolaylaştırmaktadır. Diğer yandan bu esneklik ile değişen veya ani gelişen piyasa şartlarına kolaylıkla uyum sağlayabilmektedir. Diğer bir özellikleri ise, gelişen teknolojiyi hızlı bir şekilde benimseyebilmeleridir. Çok fazla esnek olmak, KOBİ'lerdeki yönetim tarzını sarsmamakta ve uygulama avantajıyla pratik çözümlere ulaşmaktadırlar. KOBİ'ler aracı vazifesi görerek, büyük işletmelerin küçük maliyetlerini kolaylaştırarak, piyasaya hareketlilik getirmektedirler⁶. Bu durum bir tür tedarik zinciri görevi olarak nitelendirilebilir.

KOBİ'lerin sosyal hayatta oynadığı rolü ön plana çıkaran tanımlamalar da vardır. KOBİ'ler, günümüz piyasasındaki hızlı uyum gerektiren konularda oldukça esnek ve pratik çözümler geliştirerek, piyasadaki hareketliliği sürdürülebilir kılmaktadır. Örneğin, işsizlik ve enflasyon gibi her ülkenin en çok yaşadığı iki sorunda çözüm ortağı görevi görürler⁷.

Avrupa Birliği'nin halen geçerli olan 2003/361/EC sayılı yönetmeliğinde KOBİ tanımına göre; bir şirketi KOBİ olarak nitelendirebilmek için iki faktör öne çıkmaktadır. Birincisi çalışan sayısı, ikincisi ise ciro veya bilanço büyüklüğüdür.

⁵ A.e.a.

⁶ KOSGEB. (2010). KOBİ Eylem ve Strateji Planı

⁷ Cansız, Mehmet. (2008). Türkiye'de KOBİ'ler ve KOSGEB.

Tablo 1.1’de Avrupa Birliği’ne göre KOBİ sınıflandırması gösterilmiştir.

Tablo 1. 1 KOBİ’nin Avrupa Birliği’ne göre Sınıflandırılması⁸

Şirket Sınıfı	Çalışan Sayısı	Ciro	Veya	Bilanço Toplamı
Orta Sınıf	250’den az	€50 m’den az		€43 m’den az
Küçük Sınıf	50’den az	€10 m’den az		€10 m’den az
Mikro	10’dan az	€2 m’den az		€2 m’den az

Tablo 1.1’de görülebileceği gibi, 250 personelden az çalışanı bulunan, yıllık cirosu 50 Milyon Euro veya bilanço verileri bakımından 43 Milyon Euro’nun altında olan firmalar “Orta Sınıf”, 50 personelden az çalışanı bulunan, yıllık cirosu 10 Milyon Euro veya bilanço verileri bakımından 10 Milyon Euro’nun altında olan firmalar “Küçük Sınıf” ve 10 personelden az çalışanı bulunan, yıllık cirosu 2 Milyon Euro veya bilanço verileri bakımından 2 Milyon Euro’nun altında olan firmalar “Mikro” işletme olarak belirtilmektedir⁹.

Türkiye’de ise, 2018 yılında yayınlanan ve halen geçerli olan “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” kapsamındaki tanıma göre, KOBİ’ler (mikro işletmeler de dahil edildiği takdirde) üç grupta sınıflandırılmakta ve her bir grup şu şekilde tanımlanmaktadır:

Mikro işletme: On kişi personelden az istihdamı bulunan ve yıllık cirosu veya bilanço verileri 3 milyon TL’den fazla olmayan işletmedir.

Küçük işletme: Elli kişi personelden az istihdama sahip olan ve yıllık cirosu veya bilanço verileri bakımından 25 milyon TL’yi geçmeyen işletmedir.

Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli personelden az istihdama sahip olan ve yıllık cirosu veya bilanço verileri bakımından 125 milyon TL’yi geçmeyen işletmedir.

⁸ European Commission. (2012). The New SME Definition.

⁹ A.e.a.

Kurumlara, bankalara, ülkelere ve ekonomik birliklere göre büyüklük ve kapsam tanımı değişen KOBİ'lerin belirli kriterlerle sınıflandırılmasını zorlaştırmaktadır. KOBİ'lerin karşılaştığı sorunlar sadece sınıflandırma ile sınırlı bulunmamaktadır. Gaziantep, Denizli, Çorum ve Kayseri illerini kapsayan bir araştırmada büyük çoğunluğu KOBİ olarak şekillenen girişimcilerin önündeki sorun alanları aşağıdaki gibi belirlenmiřtir¹⁰.

KOBİ'ler de bir girişimcilik faaliyetidir. Doğal olarak yatırımları küçük, finans kaynakları ise sınırlıdır. Bir KOBİ işletmesinin, sunduğu ürün ya da hizmet hakkında öncelikle piyasa araştırması yapması, bilgi toplaması, kendisiyle koordineli çalışacak kurum veya finans kaynaklarını tespit etmesi gerekmektedir. Kapasitesine uygun olmayan bir girişimde, başarısız olabileceği gibi, kaynaklarının sınırlılığı bağlamında istenen seviyeye istenen sürede gelemeyecektir.

KOBİ'lerin en fazla hataya düştükleri konulardan birisi, finansmanın ve buna yönelik planların yetersiz oluşudur. Finansman da bir yönetim konusudur. Doğal olarak, yönetim ve finansman, KOBİ'ler için fonksiyonel açıdan en ön planda yer almaktadır. Üretim ve pazarlama ise diğer önemli konulardır. Tüm bu konularda başarılı ve piyasada sürdürebilir olmak için bilgi, deneyim ve yetenek önemli birer girişimcilik özelliğidir. Girişim faaliyetleri küçük yatırımlarla başlamalıdır. Doğal olarak KOBİ'ler küçük işletmeler olup, ileride büyük ve kurumsal statülere sahip olarak görülebilirler. Girişimcilik ve uzmanlık farklı nitelikler gerektirmektedir. Uzman biri girişimci olamayacağı gibi bir girişimci de uzman olamayabilir. Her ikisinin de yetersizlikleri başarılı olmalarını engellemektedir. KOBİ'ler her ne kadar küçük olsalar da profesyonel girişimcidirler. Öyle ki genele bakıldığında, büyük işletmelerden çok KOBİ'ler ekonomik hareketliliği sağlamaktadır. Ancak girişimciler genellikle bağımsızlık mücadelesi içinde hareket eder. Bu yüzden KOBİ'ler sürekli KOBİ olarak kalabilmektedir.

¹⁰ Türkoğlu M. ve S. Çelikkaya. (2011). Türkiye'de KOBİ'lere Yönelik Ar-Ge Destekleri. Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi. Cilt 3. S 2, 56-71.

Girişimciler bu bağımsızlıklarını korumak için birleşerek hareket etme eğilimi taşımaktadır. Bazen büyük olmak işletmeye ani bir krizde büyük zarar vermektedir. Girişimcilerin küçük olmakla bazı avantajlara sahip oldukları da unutulmamalıdır. Büyük olan işletmeler krizler karşısında kararlar alırken, tipik bazı kararlar almakta ve insanı düşünmek yerine işletmeyi düşünmek zorunda kalmaktadır. Örneğın, kriz durumunda toplu personel çıkartılması, yüksek ücretli eski personellerin yeni ucuz işgücü ile değışimi vb. büyük işletmelerin sıklıkla başvurduğu tipik yöntemlerdir.

Küçük işletmeler ise, bu tür krizlerde çok fazla sarsılmayacağı gibi, toplu personel çıkarmak veya yüksek ücretlileri düşük ücretlilerle değıştirmek gibi tipik bir çözüm yerine, ücret zammı vermeyerek, ürünlerinde fiyat artışı yoluna giderek krizin sarsıcı olan yanını engelleyebilir. Diğeryandan büyük işletmeler kriz durumlarında yalnız kalabilir. Ancak küçük işletmeler birbirleri ile dayanışmaya giderek, krizle etkin bir mücadele sağlayabilir.

KOBİ'lerin tanımıyla, işleyişiyle ve performansıyla ilgili farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu farklılaşmaya rağmen, KOBİ'lerin hem ulusal hem de global ekonomilerin temel lokomotifi olduğı konusunda bir uzlaşma söz konusudur.

1.2 Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Ekonomideki Rolü

Sınırların kalktığı ve tüm pazarların birbirine yakınlığı günümüz ekonomik ortamında KOBİ'ler özellikle dikkat çekmekte ve sosyo-ekonomik dengelere olan katkıları ile ön plana çıkmaktadırlar. Gerek yarattıkları istihdam gerekse sermayenin tabana yayılması gibi roller üstlenmeleri KOBİ'leri sosyal dağılımın önemli parametrelerinden biri haline getirmektedir. Çeşitli koşullara bağılı olarak rekabetin ve değışimin yoğun olarak yaşandığı ekonomilerde, KOBİ'ler ekonomik kalkınmayı sağlamak açısından da önemli bir görev üstlenirler¹¹.

¹¹ Aktürk, A. ve Acar, D. (2009), Uluslararası Davraz Kongresi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 24-27 Eylül 2009, s:1479-1487

Etkileri hala geçerli olan 2008 krizinden sonra yapılan değerlendirmelerde, KOBİ'lerin global ekonominin bel kemiği olduğunda genel bir kanı oluşmuştur¹². OECD bölgesindeki işletmelerin %95 ini KOBİ'ler oluşturmaktadır¹³. KOBİ'ler küçük ve esnek yapıları itibarıyla değişen pazar şartlarına daha kolay uyum sağlayabilmekte ve yeniliklere daha yatkın bir yapı sergilemektedir.

Tablo 1. 2 KOBİ'lerin Bölge ve Ülkelere Göre Oranları, İstihdama ve Toplam Üretilen Değere Katkıları¹⁴

Ülke	KOBİ Oranı	İstihdama Katkı	Toplam değere katkı
OECD			
Avustralya	99.7%	64%	50% Toplam Değere katkı
Kanada	99.8%	70%	45% Toplam Değere katkı
İrlanda	99.5%	69%	52% Toplam Değere katkı
Birleşik Krallık	99.9%	59%	51% Toplam Değere katkı
ABD	99.9%	58%	51% Toplam Değere katkı
Asya & Pasifik			
Çin	99.7%	88%	60% Toplam Değere katkı
Hong Kong	98%	50%	21% Toplam Değere katkı
Malezya	99.2%	56%	51% Toplam Değere katkı
Pakistan	90%	78%	30% Toplam Değere katkı
Singapur	90%	62%	42% Toplam Değere katkı
EMEA			
Rusya	94%	49%	21% Toplam Değere katkı
Polonya	99.8%	69%	52% Toplam Değere katkı
Ukrayna	85%	24%	16% Toplam Değere katkı
Birleşik Arap Emir.	99%	63%	46% Toplam Değere katkı
Afrika			
Nijerya	87%	74%	10% Toplam Değere katkı
Trinidad	95%	34%	28% Toplam Değere katkı
Gana	92%	16%	22% Toplam Değere katkı
Mauritius	90%	45%	22% Toplam Değere katkı

¹² Wieland J. (2016). Determinants of Price and Product Policy Standardisation: The Case of SMEs in the B2B Market. International Journal of Sales, Retailing and Marketing. Sayı 5. No. 4, 19-47.

¹³ Dalberg. (2011). Report on Support to SMEs in Developing Countries Through Financial Intermediaries.

¹⁴ Wieland a.g.e.

Bölgesel ve yerel dengeleri oluşturarak sosyal kalkınmayı desteklemektedirler. Dünyada 130 ülkede bulunan 140 milyondan fazla KOBİ’de, dünya iş gücünün %65’i çalışmaktadır. KOBİ’lerin bölge ve ülkelere göre oranları, istihdama ve toplam üretilen değere katkılarını belirten Tablo 1.2’de de görüldüğü gibi KOBİ’ler işletmeler içinde yüksek bir orana sahip olmakla birlikte, istihdama belirli ülkelerde ciddi katkılar sağlamaktadırlar¹⁵. OECD bölgesinde de KOBİ’lerin özel sektör istihdamının neredeyse %60’ını karşıladığı, inovasyona büyük katkılar yaptığı ve bölgesel gelişimi desteklediği belirtilmektedir¹⁶.

Ekonominin gelişmişliğinin diğer göstergelerinden olan büyümede de KOBİ’ler çok kilit bir rol oynamaktadır¹⁷. KOBİ’lerin ekonomiye yaptığı katkılar ülkedeki büyümeye de pozitif katkı sağlamaktadır. KOBİ’lerin nispeten küçük hacimlerine rağmen ülke hatta dünya ekonomisinde ne kadar kritik bir konumda olduğunu göstermek açısından yeterlidir.

Özetle, KOBİ’lerin istihdam yaratma ve büyüme gibi ekonominin temel parametrelerinin tamamı üzerinde büyük bir etkisi vardır. Ülkenin- KOBİ’lerden dolayı kazandığı güç- KOBİ’lerin tek başlarına oluşturdukları gücün toplamından fazladır. Çünkü birçok durumda çok sayıda KOBİ’den oluşan başarılı bir sistemin sinerjiden kaynaklanan ilave bir gücü de söz konusudur. KOBİ’lerin bu gücünün farkına varan devletlerde KOBİ’lerin gelişmesi için değişik kurumları devreye sokmakta ve destek unsurlarını geliştirmeye çalışmaktadır.

¹⁵ Wieland a.g.e.

¹⁶ Dalberg. (2011). Report on Support to SMEs in Developing Countries Through Financial Intermediaries.

¹⁷ Kongolo, Mukole. (2010). Job Creation versus Job Shedding and the Role of SMEs in Economic Development.

1.3 Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Rekabet Ortamı

Rekabetin hem insanoğlu hem de onun kurduğu büyüklü küçüklü tüm şirketler için tarih boyunca hiç eksik olmadığı görülmektedir. Modern anlamda yönetim bilimindeki insanların dikkatini ise daha çok 1980'li yıllardan Michael Porter ve onu takip eden akademisyenlerin çalışmaları sayesinde çekmiştir. Yirminci yüzyılın sonunda başlayan ve günümüze kadar devam eden acımasız ve ilkesiz rekabet anlayışı özellikle Batı'da, rekabeti; şirketlerin varoluş nedeni durumuna getirmiş ve -belki de abartılı seviyede- tüm örgütsel parametreleri rekabet ile ilişkilendirmektedir¹⁸.

Rekabete ayak uyduramayan ve rakiplerden farklı ve eşsiz stratejiler geliştiremeyen şirketler yok olmaya mahkumdur¹⁹. Daha çok büyük şirketler düşünülerek belirlenmiş bu esasın KOBİ'ler için de geçerli olduğu değerlendirilmektedir.

Elbette, KOBİ yaşamaya devam edebilmek ve büyüebilmek için sürekli bir mücadele verir ve bu mücadele sürecinde aynı pazarda yer alan başka KOBİ'lerle rekabet içine girdiği durumlarda ortaya çıkabilmektedir. KOBİ'lerin zaman zaman rakipleri ile iş birliği yaptığı ve dayanışma sergiledikleri durumlar da söz konusu olabilmektedir. Bu duruma örnek olarak; KOBİ'lerin lokal seviyedeki dayanışması onları küresel anlamda diğer KOBİ'lerden pozitif ayrıştırabilir.

KOBİ'lerin performansı onların rekabet gücüne de etki edebilir ve aralarında doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilir. Klasik rekabet anlayışı kazananların ve kaybedenlerin olduğu bir oyundan bahseder. Bu tez çalışmasında ise daha güncel bir yaklaşımla pazar ortamında “kazan-kazan” durumların da oluşabileceğini düşünülmektedir. Dolayısıyla; “KOBİ performansının değerlendirilmesinde rakipler ile iş birliğinin yapıldığı durumlarda da geçerli ve gerekli bir parametre olduğu savunulmaktadır. KOBİ'lerin rekabet ortamını bu nüans çerçevesinde incelemek daha doğru olacaktır.

¹⁸ Gibson, R. (2008). Ticareti Yeniden Düşünme, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamz Yayınları, 15-28

¹⁹ Ren S, A. B. Eisingerich ve H.T. Tsai. (2015). How Do Marketing, Research and Development Capabilities, and Degree of Internationalization Synergistically Affect the Innovation Performance of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)? A Panel Data Study of Chinese SMEs, International Business Review. No:24, 642-651.

KOBİ'lerin ekonomide etkin olarak kullanılması için uygun yaşam alanlarının yanı sıra uygun rekabet koşullarının da sağlanması gerekir. Rekabet koşullarının kontrolsüz olarak gelişmesi haksız rekabetin oluşmasına ve birçok KOBİ'nin yanlış bir biçimde pazar dışında kalmasına neden olabilmektedir.

Sanayileşme sürecinin hız kazandığı 1950'li yıllarda ekonomi kurmayları daha çok büyük şirketlere odaklanmış ve KOBİ'leri dikkate almamıştı. Ancak 1970'li yıllarda ve sonrasında bu tablo büyük ölçüde değişti. KOBİ'lerin istihdam, büyüme, yenilikçilik ve benzeri tüm ekonomik göstergelerde etkin bir rol oynadıkları gerçeği fark edildi²⁰. Liberal ekonomilerin canlanması KOBİ'lerin kaynak bulmalarını ve dışa açılmalarını da kolaylaştırınca²¹ KOBİ'lerin etkisi biraz daha artmış oldu. Bu başarıda tabii ki KOBİ'ler için uygun koşulların sağlanmış olmasının veya daha genel bir deyişle KOBİ'lerin kendileri için uygun rekabet koşullarını bulmuş olmalarının etkisi bulunmaktadır.

Rekabet koşullarının hükümetler tarafından kanunlarla kontrol edilmesi KOBİ'ler dahil sadece en iyilerin hayatta kalması²² dolayısıyla da etkinliğin artması anlamına gelmektedir. Hükümetler, KOBİ'ler arasında adil bir rekabetin önündeki engelleri ortadan kaldırmaktadır. Ancak bunun aksini yani rekabet koşullarının oluşması için özel bir düzenlemeye ihtiyaç olmadığını KOBİ'lerin pazara yeni gireceklerin tehdidi karşısında zaten etkin ve yenilikçi olmak için için çaba harcayacaklarını iddia eden çalışmalar da bulunmaktadır²³. Her iki anlayış da KOBİ'lerin sürekli rekabet içinde olduklarını kabul etmektedir. Bu yönüyle eleştirilebilir. Ancak ister sürekli olsun ister dönemsel, rekabet koşullarının kanunlarla düzenlenmesinin faydaları bulunmaktadır.

²⁰ Thrikawala, S. (2011). The determinants of entrepreneurial intention among academics in Sri Lanka : International conference on economics and finance research, LACSIT press, Singapore, 4, 454-458.

²¹ Kiran, R., & Sharma, A. (2011). Corporate social responsibility: A corporate vision. International Journal of Contemporary Business Studies, 2(3), March, 58-68.

²² Sivalingam, G., (2004), Competition Policy in ASEAN, www.incsoc.net/asean-rep.doc internet adresinden 16 Ağustos 2011

²³ Milutinović R, B. Stošić ve M. Mihić. (2015). Concepts and Importance of Strategic Innovation in SMEs: Evidence from Serbia. Management. UDC: 005.342:334.7 (497.11) 005.52:005.33. DOI: 10.7595/management.fon.2015.0030. 35-42.

Uygun rekabet koşullarının sağlanması KOBİ'lere olduğu kadar topluma da yarar sağlamaktadır. Uygun rekabet koşulları piyasa sisteminin işlerlik kazanmasını bir ön koşul olarak değerlendirilmektedir²⁴. Ancak rekabetin temel özelliği, “ tarafların başarıyı bir haksız nedene veya karşı tarafa kuraldışı davranmakla değil, çalışma, çaba ve yeteneğine dayandırması şeklinde elde etmesi”²⁵ anlamına gelmektedir. Bugün özellikle Batı dünyasının etkisi altına alan ekonomik krizin temeli rekabetin kanunlarla (ve bu kanunları uygulayacak kurumlarla) kontrol altına alınamamasından kaynaklanmaktadır. Bu ortamı fırsat bilen şirketler; acımasız ve daha tehlikelisi etik sınırları olmayan bir rekabet ortamı oluşturmuşlar ve rakipleriyle birlikte kendilerini de felakete sürüklemişlerdir²⁶.

Rekabetin genel hatlarıyla ne ifade ettiği kabul edilmiş olsa bile akademik araştırmalarda farklı tanımları yapılmaktadır. Rekabeti, bir pazarda firmaların veya satıcıların, alıcıların tercihi için bağımsız olarak mücadele etmeleri ve bunu kar, satışlar ve/veya pazar payı gibi hedefler için yapmaları²⁷ şeklinde veya satıcı ve alıcıların aynı pazarda fiyat ve üretimi belirlemeleri²⁸ olarak tanımlayan çalışmalar vardır. Bir başka bakış açısına göre rekabet böyle tanımlanmıştır; bilgi akışının tam, malın homojen ve hiçbir alıcı ve satıcının kendi başına fiyatı ve toplam arz miktarını etkileme gücüne sahip olmadığı bir piyasa şeklidir²⁹. Bu tanımlar kurallardan veya tanımlanmış bir rekabet ortamından bahsetmemektedir.

²⁴ Kocabıyık T. ve M. A. Altunay. (2008). Artan Rekabet Ortamında KOBİ'lerin Sorunları ve Buna İlişkin Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi. Cilt XXV. Sayı 2, 2008. 743-761.

²⁵ Öztürk, N. ve Bayraktar, Y., Aksak Rekabetin Önlenmesinde Devletin Rolü, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. 2, (2009): 74-93

²⁶ Osmanoğlu, H., (2012) “Finansal Krizin Gizli Doğası, Maça Kızı Efeği”, Cinius Yayınları, İstanbul.

²⁷ Mogoş R.I. (May 2015). Digital Marketing for Identifying Customers' Preferences – A Solution for SMEs in Obtaining Competitive Advantages. International Journal of Economic Practices and Theories, Special Issue on Competitiveness and Economic & Social Cohesion. e-ISSN 2247-7225. Sayı 5. No 3, 2015.240-247.

²⁸ Kaya S. ve L. Alpkan. (2012). Problems and Solution Proposals for SMEs in Turkey. Emerging Markets Journal. Sayı 2, 30-45.

²⁹ Gürbüz, I. B. ve Turhan, Ş. (2009). Türk Gıda Sanayiinin AB Rekabet Politikalarına Uyumu. Uludağ Üniversitesi, Ziraat Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 1, Sayfa 61-70.

Bazı ekonomistlere göre rekabet, nispeten adil bir yarışma ortamında, birden çok benzer konumdaki katılımcının, yarışma kurallarına bağlı kalarak, eş zamanlı olarak kıt bir şeyi veya istenebilir bir konumu kazanma amacıyla, yaptıkları çabalar olarak tanımlanmaktadır³⁰. Bu tanımdaki önemli husus rekabetin belirli kurallar çerçevesinde yürütülmesidir. Kuralların detaylı olarak kanunlarla veya güçlü etik ilkelerle güvence altına alındığı durumlarda bu ilkenin işlerliğinden bahsedilebilir. Ancak kuralların belirsiz olduğu veya şirketlerin kural tanımadığı rekabet ortamlarında sonuçlar çok daha farklı olmaktadır.

Algılamadaki bu farklılıklar bilim dünyasında olduğu gibi gerçek iş uygulamalarında da ortaya çıkmakta ve KOBİ'leri rekabeti küçük de olsa farklı algılamasına neden olmaktadır. KOBİ'nin rekabet için geliştireceği stratejiler ve taktikler de doğal olarak bu algının bir sonucu olarak ortaya çıkacaktır. Bilim dünyasında olduğu gibi KOBİ'lerde de her şeyi rekabet anlayışında yapan şirketler çıkabileceği gibi kendi performansına odaklanarak dolaylı yünden rekabet üstünlüğü kazanan şirketler de olabilecektir.

Rekabetin etik değerler ve hakkaniyet üzerine inşa edildiği biçimine “ilkeli rekabet” adını verebiliriz. KOBİ'lerin kanun ve etik kurallarla tanımlanmış rekabet koşullarında mücadele etmesini de ilkeli rekabetin KOBİ'ler düzeyindeki uygulaması olarak görebiliriz. İlkeli rekabet sayesinde devlet ve iş dünyası arasındaki ilişkiler daha şeffaf hale gelecek ve ilkeli rekabet içerisinde görmek istemediğimiz rüşvet, yolsuzluk, haksız kazanç, lobicilik ve rant kollama faaliyetleri önlenecektir³¹.

Tabiki KOBİ'lerin ilkeli rekabet içerisinde kullanabilecekleri kanunlara ve etik ilkelere uygun rekabet yöntemleri de bulunmaktadır.

³⁰ Karabıçak, M. (2009). Uluslararası Yabancı Sermaye Akımlarının Türkiye Ekonomisinin Küresel Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi IIBF Dergisi C14, s137-149.

³¹ Harrigan P, E. Ramsey ve P. Ibbotson. (May 2011). Critical Factors Underpinning the E-CRM Activities of SMEs. Journal of Marketing Management. Sayı 27. No 5-6, 503-529.

Porter’a göre³² işletmeler, ilkeli rekabet koşulları içerisinde, rekabet üstünlüğünü elde etmek için üç temel strateji uygulayabilirler:

- Maliyet liderliği: En düşük maliyeti sağlama stratejisi,
- Farklılaşma: Rakiplerden daha geniş bir yelpazede ürün sunma stratejisi,
- Odaklanma: Rakiplere göre üstünlüğün sağlandığı bir ürün/hizmette devam etme stratejisi.

Gerçekte kaynakları büyük şirketlere nazaran sınırlı olan KOBİ’lerin ürün çeşitliliğine dayalı farklılaşma ile rekabet etme şansları çok olmayabilir. Ancak düşük maliyet ve piyasa koşulları çok ağır olmayan ürünlere odaklanma KOBİ’ler için geçerli stratejiler olabilir.

Hangi stratejiyi uygularsa uygulasin KOBİ’lerin rekabet koşullarını belirleyen beş etkenle mücadele etmesi gerekir³³:

- Sektöre yeni girecek firmalar,
- Tedarikçiler,
- İkame firmalar ve ürünler,
- Alıcılar,
- Sektördeki rakipler.

Şeklinde sıralanmaktadır.

Rekabet; iki ya da ikiden fazla firmanın bulunduğu durumlarda ortaya çıkar ve fiyat, kalite, servis veya bunların çeşitli kombinasyonları ile müşterinin değer verdiği etkenlerle gerçekleştirilmektedir³⁴. KOBİ’ler hatta tüm firmalar bunların hepsinde önde olmak isteyebilmektedir. Ancak, sınırlı kaynaklar KOBİ’leri bir tercih yapmaya da zorlamaktadır.

³² Wieland a.g.e.

³³ Milutinović, Stošić ve Mihić, a.g.e.

³⁴ Harrigan, Ramsey ve Ibbotson, a.g.e.

Rekabet, firmaların daha verimli olmaları için açısından da önem arz etmektedir. Bu sayede daha kaliteli ürün ve hizmetlerin daha ucuza alınması mümkün olabilmektedir³⁵. Müşteri açısından bu sonuç sevindirici olsa da KOBİ'ler açısından rekabet her zaman fırsatları da içinde barındıran bir risktir.

Rekabet sadece dezavantajların ortadan kaldırılması olarak görülmemelidir. Rekabet aynı zamanda yeni avantajlar oluşturabilme ile de sağlanabilmektedir³⁶. KOBİ'ler için yeni fırsatlar ve avantajlar yakalama özellikle başlangıç aşamasında rekabetin en önemli yöntemidir.

Rekabetin, rakibin yaptığıının benzerini yapmak olarak değerlendirilmesi tüm rakipler için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir³⁷. Gerçek rekabet farklılığı yakalayabilmektir. KOBİ'ler yeni kazanç kaynakları oluşturabiliyor ve bu sayede sürekliliği sağlayabiliyorlarsa geleceğe yönelik bir rekabet avantajları var demektir³⁸. KOBİ'lerin; var olabilmek için değişen rekabetin mizacını anlamaları gerekmektedir³⁹.

Küreselleşme rekabeti artırarak, bir yandan girişimciliğin ortaya çıkmasına neden olurken, bir yandan da işletmelerin rekabet güçlerini artırarak Pazar hakimiyetlerinin kaybolmasına ya da tam tersine güçlenmesine neden olmuştur.

1.4 Küçük ve Orta Boy İşletmeleri Teşvik ve Destek Uygulamaları

KOBİ'lerin performansının artırılmasında, işletme dışı teşvik ve destek uygulamaları da önem arz etmektedir. KOBİ Teşvik ve destek uygulamaları, ülkenin ekonomik ve finansal performansına direkt etki eden bir yapıya sahiptir. Ayrıca ülke teknolojisinin KOBİ yapısına entegre edilmesi ile de yaşanan gelişmelerden KOBİ'lerin haberdar edilmesi en önemli çalışmalar olarak nitelenebilir. KOBİ'lere sağlanacak destek, özellikle girişimcilik faaliyetlerine katkı sağlamakla birlikte, Ar-Ge anlamında kişilerin yeteneklerini geliştirmesini sağlayacak dinamik bir göstergedir.

³⁵ A.g.e.

³⁶ Porter M. (2008) Yarının Avantajlarını Yaratma, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 64-77

³⁷ A.g.e

³⁸ Prahalad C.K. (2008) Büyüme Stratejileri, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 78-91

³⁹ Hamel G. (2008) Rekabete Yönelik Esasın Yeniden İcadı, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 92-108

KOBİ'lerin ekonomi ve büyüme üzerindeki gücü üzerine yapılan araştırmalar ve bu alandaki pratik deneyimler KOBİ'lere yönelik algıyı ciddi ölçüde etkilemekte ve çeşitli teşvik ve destek uygulamalarına da zemin hazırlamaktadır. Ekonomistler ve politikacılar, göstergeler herhangi bir teşvik ve destek gerektirmese de bazı durumlarda KOBİ'leri desteklemek ve KOBİ'ler için önemli kaynaklar tahsis etmek zorunda kalabilmektedir⁴⁰.

KOBİ'lerin desteklenmesi rasyonel gerekçelere dayanmalı ve etkili bir modelle uygulanmalıdır. KOBİ desteğinin gerçek amaç değil ekonomiyi güçlendirmek için bir araç olduğunu unutmamak gerekir. Bu gerçek göz ardı edilirse şirketlerin ve/veya endüstrilerin gelişmesine yönelik beklenen sonuçlara da ulaşamaz. KOBİ'lerin nasıl destekleneceği, ulusal ve uluslararası pazar koşullarına bağlı olarak ortaya çıkan sosyal ve ekonomik özel süreçler esas alınarak belirlenmelidir⁴¹. Örneğin; KOBİ'lerin bölgesel olarak desteklenmesi gerçekten diğerlerine göre geri kalmış bir bölgede ekonomik bir canlanmaya neden olabilmektedir. Veya bir ülkenin dünya pazarında öz rekabet üstünlüğünün pekiştirilmesi için o sektörde faaliyet gösteren KOBİ'lerin desteklenmesi ülkeye ciddi bir ivme kazandırabilmektedir. Bunun tersi olarak örneğin çalışan sayısı 50 üzerinde olan her KOBİ'ye geri ödemesiz kredi verilmesi gibi genel bir destek politikasının da çok sınırlı fayda göstermesi söz konusu olabilmektedir.

Devletin; KOBİ'ler dahil şirketler arasında kanun ve yönetmeliklerle uygun rekabet koşullarını oluşturması sadece “en iyinin yaşamasını” sağlayacaktır⁴². Bu durumda yetersiz kalan firmalar da doğal olarak pazar dışına itilecektir⁴³. Bu yöntem; yetersiz KOBİ'ler için olumsuz bir durum olarak değerlendirilebilir. Bu, KOBİ'lerde çalışan insanlar için de kısa veya uzun süreli bir işsizlik demektir. Ancak ülkenin genel ekonomik göstergeleri açısından bakıldığında başarısız KOBİ'lerin sistem dışına atılması bunun yerine daha sağlıklı istihdam ve katma değer üretebilecek KOBİ'lerin gelmesi hayati öneme sahiptir.

⁴⁰ Atanassova I. ve L. Clark. (2015). Social Media Practices In SME Marketing Activities: A Theoretical Framework and Research Agenda. Portsmouth Business School, Journal Of Customer Behaviour. Sayı 14. No 2, 163-183.

⁴¹ Atanassova ve Clark, a.g.e.

⁴² Sivalingam, G., (2004), Competition Policy in ASEAN, www.incsoc.net/asean-rep.doc internet adresinden 16 Ağustos 2011

⁴³ Ansari O.F. (July – December 2015). An Analysis of Marketing Problems & Possible Remedies of Bangladeshi SMEs. ASA University Review. Vol. 9 No. 2, 85-98

KOBİ'ler, devlet desteğine rağmen ekonominin gelişiminde her zaman beklenen rolü oynayamayabilmektedir⁴⁴. Ancak; bu durum birçok ülke için KOBİ'lere yapılan desteğin durdurulması için bir neden oluşturmamaktadır. Çünkü, KOBİ'lerin desteklenmesinin arkasında ekonomik nedenler olduğu gibi politik ve siyasi nedenler de bulunabilmektedir. Böyle durumlarda KOBİ'lere verilen destek ekonomik bir sonuca adreslememektedir. Desteğin gerçek hedefi ne ise ona yönelik sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

KOBİ'lerin desteklenmesinin ana nedenlerinden biri olarak gösterilen “Ulusal rekabet” konusu Krugman'a göre tehlikeli bir saplantı haline gelmiştir. Ona göre desteklenen; örneğin, ileri teknoloji şirketleri yüksek üretim anlamına gelmeyebilir. Daha çok popülist ve ciddi bir ön araştırma içermeyen yaklaşımlardan kaynaklanan nedenlerle ortaya çıkan yanlış destek programları bir fayda sağlamadığı gibi kaynakların israfına da neden olabilir.

KOBİ'lerin desteklenmesinde en fazla veya en az işe yarayan uygulamalar gibi kavramlardan bahsetmek oldukça güçtür. Çünkü KOBİ'lerin tanımında ve kapsamında söz konusu olan çeşitlilik KOBİ'lere uygulanacak en etkili destek programlarının belirlenmesinde de söz konusudur. KOBİ'nin ne olduğu konusundaki belirsizlik onun nasıl en iyi şekilde desteklenmesi gerektiğinin de cevabını tartışmalı büyük bir soru haline getirmektedir.

KOBİ'lerin devlet tarafından nasıl destekleneceğine yönelik birçok yöntem önerilmektedir^{45,46}. Bunlardan biri de KOBİ'lerin internet aracılığıyla desteklenmesidir. Booz-Allen ve Hamilton'a⁴⁷ göre devlet kurumları internet kullanımı konusunda aşağıdaki şekillerde KOBİ'leri destekleyebilmektedir:

⁴⁴ Atanassova ve Clark, a.g.e.

⁴⁵ Atanassova ve Clark, a.g.e.

⁴⁶ Baronchelli G, A. Ahi, O. Kuivalainen and M. Pianton. (2017). International Market Entry: How Do Small and Medium-Sized Enterprises Make Decisions?. Journal of International Marketing, American Marketing Association Sayı 25. No 1. DOI: 10.1509/jim.15.0130 ISSN 1069-031X. 121.

⁴⁷ A.e.a.

- Bir kılavuz kitapçık hazırlanması ve süreçlerin anlaşılır bir şekilde KOBİ'lere sunulması,
- Çeşitli toplantı ve aktivitelerle internet kullanımının anlatılması,
- Merkezi bir organizasyon kurularak KOBİ'lere kurumsal destek sağlanması,
- Özel hizmet ve destek sağlayan bağlantı ve kuruluşların irtibat bilgilerinin bir liste haline getirilmesi ve KOBİ'lere dağıtılması.

Bu tür bir destek programı ile KOBİ'lerin interneti bir araç hatta bir pazar olarak kullanabilmeleri önemlidir. İnternet günümüzde KOBİ'lerin en hızlı çıkış yakaladıkları ve en az riskle hayatlarına devam ettikleri ortam haline dönüşmüş durumdadır.

KOBİ destek programlarının çeşitliliğini göstermek açısından bu uygulama güzel bir örnektir. Çünkü alışılmış KOBİ destek programlarından farklı bir yaklaşım sergilemektedir. Tüm dünyada siyasi yönetimler hedefleri benzer destek programları uygulamaktadır. Gelişmekte olan Doğu Asya ülkelerindeki KOBİ'ler yerel yönetimlerden mikro finans, sektörel eğitimler, teknoloji geliştirme ve pazar konusunda bilgilendirme gibi alanlarda destek almaktadır⁴⁸. Çin, Malezya, Endonezya ve Tayland KOBİ'lere yönelik bu tür destek programlarını oldukça yaygın olarak kullanmaktadır⁴⁹.

KOBİ'lere kredi garantisi verilmesi yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biridir. Örneğin Kanada ve Japonya'da; KOBİ'lere kredi garantisi verilerek destek olunmaktadır. Ancak bu tür destek programlarında da beklenen hedeflere ulaşmak her zaman mümkün olmamaktadır. Örneğin Japonya'da yapılan bir araştırma kredi desteğinin daha çok zayıf KOBİ'lerin hatalarının telafisi için kullanıldığını, yeni ve başarılı KOBİ'lerin desteklenmesi için ise kullanılmadığını ortaya koymaktadır⁵⁰.

⁴⁸ Božić L. and P. Mohnen. (2016). Determinants Of Innovation In Croatian Smes – Comparison of Service And Manufacturing Firms. Market-Tržište. Vol. 28. No. 1. UDK 001.895:65.017.2/.3:[338.45:338.46](497.5). 7-27

⁴⁹ Tambunan, T. (2005), Promoting Small and Medium Enterprises with a clustering approach: A policy experience from Indonesia, Journal of Small Business Management 43 (2):138-154

⁵⁰ Nitani, M ve Riding, A. (2005) Promoting Enterprise Development or Subsidising Tradition: The Japanese Credit Supplementation Scheme, International Small Business Journal, Vol. 23[1], pp. 48-71.

Buna karşın benzer bir kredi destek programı Kanada’da çok daha faydalı sonuçlar vermiştir. Kanada’da kredi desteği KOBİ’lerin hayatta kalmasında ve büyümesinde çok önemli katkı sağlamıştır. Ayrıca destek programı çok sayıda istihdam oluşmasına da katkı sağlamıştır⁵¹.

Destek programları KOBİ’lerin gelişimi açısından hayati öneme sahip oldukları halde tek başlarına yeterli değildir. KOBİ’lerin gelişebilmesi için onları destekleyecek kurum ve kuruluşlar ile destek yapılarının da aynı oranda gelişmiş olması gerekir⁵². Güçlü bir kamu altyapısı istikrarlı destek programları ile KOBİ’leri desteklemekle kalmayacak aynı zamanda sistematik bir destek kanalı oluşturacaktır. Bu sayede KOBİ’ler strateji ve planlarını garanti olarak gördükleri destekleri dikkate alarak oluşturma imkanına sahip olacaklardır.

KOBİ’lerin desteklenmesinde girişimcilikle ilgili kültürel yapının da büyük bir önemi vardır. Girişimci kültürün; KOBİ’leri, iş yapma konusunda desteklemesi gerekmektedir⁵³. Bu anlayışın bulunmadığı kültürlerde KOBİ’leri ortaya çıkaran ve onları hayatta tutan girişimcilik ürünü uygulamalar yaygın değildir. Örneğin; yapılan bir bilimsel araştırma, Vietnam’da KOBİ’lerin performansının girişimci kültür ile doğrusal bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır⁵⁴. Benzer şekilde, risk almama eğiliminin hâkim olduğu bir kültürde de KOBİ’ler, riskli alanlardan kaçınmaya çalışmaktadır⁵⁵.

⁵¹ Cintioa M.D, S. Ghoshb ve E. Grassi (2017). Firm Growth, R&D Expenditures and Exports: An Empirical Analysis of Italian SMEs. Research Policy. 46 (2017), 836-852.

⁵² Dallago, B. & McIntyre, R. J. (2003), Small and Medium enterprises in Transitional economies, Houndmills, Palgrave Macmillan, Basingstoke and New York, USA.

⁵³ Bi R, R. M. Davison ve K. X. Smyrniotis. (2017). E-business and Fast Growth SMEs. Small Bus Econ 48:559–576. DOI 10.1007/s11187-0169788-8. 567-574.

⁵⁴ Swierczek, F.W. ve HA T.T. (2003), Motivation, Entrepreneurship and The Performance Of SMEs in Vietnam, Enterprising Culture 11, 47.

⁵⁵ Nguyen, T. H. Alam, Q., Perry, M. ve Prajogo, D. (2009), The Entrepreneurial role of the State and SMEGrowth in Vietnam, JOAAG, Vol. 4. No. 1

KOBİ'lerin teknolojik olarak desteklenmemesi ve teknoloji yetersizliği de onların gelişimleri açısından önemli bir engel teşkil etmektedir⁵⁶. Özellikle, yüksek maliyetli ileri teknolojilere KOBİ'lerin tek başlarına ulaşması beklenmemektedir. Eğer KOBİ'lerin gelişmeleri veya belirli sektörlerde ilerlemeleri hedefleniyorsa o alanda kullanılan teknolojilerin KOBİ'lerin kullanımına sunulması için bazı destek programlarının hayata geçirilmesi faydalı olmaktadır.

KOBİ'lere yapılabilecek en iyi destek uygulamalarından biri de onların pazara yönelik bilgilere erişiminin sağlanmasıdır. Ancak, KOBİ'lerin pazara ilişkin bilgilere ulaşması için oluşturulmuş resmi kanallar oldukça sınırlıdır. Ayrıca bu kanallar mevcut olsa bile birçok KOBİ tarafından bilinmemekte veya kullanılmamaktadır. KOBİ'lerin ulaştığı bilgilerin büyük bir kısmı resmi kanallardan değil medyadan veya kişisel kanallardan temin edilmektedir⁵⁷. Sadece az sayıdaki KOBİ, resmi kuruluşla, örneğin KOSGEB, vasıtasıyla bilgi toplamaktadır⁵⁸.

KOBİ'lere özgü olan destek ve teşvikler, gelişen teknoloji, siyaset ve ekonomik yaşamın bir gereği olarak kabul edilse de artan rekabet yüzünden bu destek ve teşviklerin arttığını söylemek yanlış olmaz.

1.5 Türkiye’de Kamunun KOBİ’lere Bakışı ve Destek Uygulamaları

Türkiye’de KOBİ’lerin öneminin son dönemde daha çok anlaşıldığını söylenebilir. Kısa adı KOSGEB olan “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı” KOBİ destek programlarını uygulamak üzere kurulmuş bir kamu organizasyonudur.

KOSGEB’in vizyonu “ülkemizdeki KOBİ’lerin küresel pazarda söz sahibi olmasını sağlayan, KOBİ ve girişimcilik politikalarının belirlenmesinde etkin, dünyada örnek alınan kuruluş olmak” olarak belirtilmektedir.⁵⁹

⁵⁶ Le, D.D. (2006), Businessmen, entrepreneurs and economic reform, The Youth Publishing House, Saigon Economic Times, Hochiminh city, Vietnam.

⁵⁷ Storey, D. J. (2016). Understanding The Small Business Sector. New York: Routledge

⁵⁸ Nguyen, T. H. Alam, Q., Perry, M. ve Prajogo, D. (2009), The Entrepreneurial role of the State and SME Growth in Vietnam, JOAAG, Vol. 4. No. 1

⁵⁹ KOSGEB.org.tr

Benzer şekilde KOSGEB'in misyonu da "KOBİ'lerin rekabet gücünü geliştirmeye ve girişimcilik kültürünü yaygınlaştırmaya yönelik nitelikli hizmet ve destekler sunarak KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırmak" olarak ifade edilmektedir.⁶⁰ Buradaki vizyon ve misyon ifadeleri yine yukarıda bahsettiğimiz KOBİ'lerin desteklenmesine yönelik diğer ülkelerdeki ve bilimsel kaynaklardaki yaklaşımlarla örtüşmektedir. KOSGEB'in vizyonu, KOBİ'leri gerek küresel pazarda oyuncu yapmak gerekse girişimcilik konusunda desteklemekten bahsetmektedir. KOSGEB'in misyonu da girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılmasını ve KOBİ'leri ekonomik ve sosyal kalkınmanın önemli birer oyuncusu haline getirilmesini vurgulamaktadır.

Türkiye'de KOBİ'lere yönelik farklı amaçlara hizmet eden destek ve teşvik programları uygulanmaktadır. Bu programlar arasında; hibe, geri ödemeli destek, vergisel avantaj, doğrudan kredi ve kredi kullanımına yönelik destekler bulunmaktadır. Uygulanan destek ve teşvik programlarının destek grubu ve ilgili kurum bazında dağılımı Tablo 1.3'de yer almaktadır.⁶¹

⁶⁰ Aynı internet sayfası

⁶¹ http://www.sp.gov.tr/upload/xSPTemelBelge/files/IcTlw+KSEP_Dokumani_2015-2018_10_08_15_YPK_ONAYLI.pdf

Tablo 1. 3 KOBİ'lere Yönelik Destek ve Teşvikler

Destek Grubu	Destek	İlgili Kurum
Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Desteklenmesi	San-Tez Proje Destekleri	BSTB
	Teknogirişim Sermayesi Desteği	BSTB
	Teknolojik Ürün Tanıtım ve Pazarlama Destek Programı	BSTB
	Teknolojik Ürün Yatırım Destek Programı	BSTB
	Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Desteği	Ekonomi Bakanlığı
	Enerji Sektörü Araştırma-Geliştirme Projeleri Destekleme Programı	ETKB
	Doğrudan Finansman Desteği	Kalkınma Ajansları
	5746 sayılı Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun kapsamında; - Ar-Ge indirimi - Gelir vergisi stopajı teşviki - Sigorta primi desteği - Damga vergisi istisnası	Maliye Bakanlığı, SGK
	4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu kapsamında; - Gelir vergisine yönelik kazanç istisnası - Kurumlar vergisine yönelik kazanç istisnası	BSTB/Maliye Bakanlığı
	Elektronik Haberleşme, Uzay ve Havacılık Sektöründe Araştırma Geliştirme Projelerinin Desteklenmesi	UDHB
	Sanayi Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı	TÜBİTAK
	Ar-Ge Proje Pazarları Destekleme Programı	TÜBİTAK
	Üniversite-Sanayi İşbirliği Destek Programı	TÜBİTAK
	KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programı	TÜBİTAK
	Uluslararası Sanayi Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı	TÜBİTAK
	Öncelikli Alanlar Araştırma Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Destekleme Programı	TÜBİTAK
	Yenilik Girişimcilik Alanlarında Kapasite	TÜBİTAK

	Artırılmasına Yönelik Destekleme Programı	
	TÜBİTAK Patent Destek Programı	TÜBİTAK
	Bilimsel ve Teknolojik İşbirliği Ağları ve Platformları Kurma Girişimi Projeleri Destekleme Programı	TÜBİTAK
	Sinai Mülkiyet Hakları Desteği	KOSGEB
	Ar-Ge/İnovasyon Programı	KOSGEB
	Endüstriyel Uygulama Programı	KOSGEB
	Teknoloji Geliştirme Projeleri Desteği	TTGV
	Ticarileştirme Projeleri Desteği	TTGV
	İleri Teknoloji Projeleri Desteği	TTGV
Girişimciliğin Desteklenmesi	Doğrudan Finansman Desteği	Kalkınma Ajansları
	Güdümlü Proje Destekleri	Kalkınma Ajansları
	UGE	KOSGEB
	Yeni Girişimci Desteği	KOSGEB
	İŞGEM Desteği	KOSGEB
	İş Planı Ödülü	KOSGEB
Strateji Geliştirmenin ve İşbirliklerinin Desteklenmesi	Kümelenme Destek Programı	BSTB
	Doğrudan Finansman Desteği	Kalkınma Ajansları
	Güdümlü Proje Destekleri	Kalkınma Ajansları
	İşbirliği Güçbirliği Destek Programı	KOSGEB
	Tematik Proje Destek Programı	KOSGEB
Pazarlama Faaliyetlerinin Desteklenmesi	Yurt Dışı Fuarlara Katılım Desteği	Ekonomi Bakanlığı
	Uluslararası Nitelikteki Yurt İçi İhtisas Fuarlarına Katılım Desteği	Ekonomi Bakanlığı
	Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve TURQUALITY®'nin Desteklenmesi	Ekonomi Bakanlığı
	Yurtdışı Birim Marka ve Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi	Ekonomi Bakanlığı
	Pazar Araştırması ve Pazara Giriş Desteği- Yurt Dışı Pazar Araştırması Desteği	Ekonomi Bakanlığı
	Pazar Araştırması ve Pazara Giriş Desteği- Ticaret Sitelerine Üyelik Desteği	Ekonomi Bakanlığı
	Tasarım Desteği	Ekonomi Bakanlığı
	Tarımsal Ürünlerde İhracat İadesi Yardımları	Ekonomi Bakanlığı

	Teknik Müşavirlik Hizmetlerine Sağlanacak Devlet Yardımları	Ekonomi Bakanlığı
	İstihdam Yardımı	Ekonomi Bakanlığı
	Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretinin Desteklenmesi	Ekonomi Bakanlığı
	Doğrudan Finansman Desteği	Kalkınma Ajansları
	Güdümlü Proje Destekleri	Kalkınma Ajansları
	Yurt Dışı Turizm Fuarlarına Katılım ve Turizm Tanıtma ve Pazarlama Faaliyetlerinin Desteklenmesi	Kültür ve Turizm Bakanlığı
	Yurt İçi Fuar Desteği	KOSGEB
	Yurt Dışı İş Gezisi Desteği	KOSGEB
	Tanıtım Desteği	KOSGEB
	Eşleştirme Desteği	KOSGEB
	Tasarım Desteği	KOSGEB
Danışmanlık Sağlanması, Sistem ve Kapasite Geliştirmenin Desteklenmesi	Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Desteği- Eğitimcilerin Düzenleyeceği Eğitim Programları	Ekonomi Bakanlığı
	Pazar Araştırması ve Pazara Giriş Desteği- Rapor ve Yabancı Şirket Alımlarına Yönelik Danışmanlık Hizmetleri Desteği	Ekonomi Bakanlığı
	Doğrudan Finansman Desteği	Kalkınma Ajansları
	Güdümlü Proje Destekleri	Kalkınma Ajansları
	Danışmanlık Desteği	KOSGEB
	Eğitim Desteği	KOSGEB
	Nitelikli Eleman İstihdam Desteği	KOSGEB
	Belgelendirme Desteği	KOSGEB
	Test, Analiz ve Kalibrasyon Desteği	KOSGEB
	Bağımsız Denetim Desteği	KOSGEB
	KOBİ Proje Destek Programı	KOSGEB
Çevre ve Enerjiye Yönelik Destekler	Endüstriyel İşletmelerde Verimlilik Artırıcı Projelerin Desteklenmesi	ETKB
	Gönüllü Anlaşma Yapılması	ETKB
	Turizm Belgeli Yatırım ve İşletmelere Enerji Desteği	ETKB/ Kültür ve Turizm Bakanlığı
	Enerji Verimliliği Desteği	KOSGEB
	Çevre Teknolojileri Desteği	TTGV
	Enerji Verimliliği Desteği	TTGV

Yatırımların Desteklenmesi	Yatırımlarda Devlet Yardımları- Katma Değer Vergisi İstisnası	Maliye Bakanlığı
	Yatırımlarda Devlet Yardımları- Gümrük Vergisi Muafiyeti	GTB
	Yatırımlarda Devlet Yardımları- Vergi İndirimi	Ekonomi /Maliye Bakanlığı
	Yatırımlarda Devlet Yardımları- Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği	Ekonomi Bakanlığı
	Yatırımlarda Devlet Yardımları-Yatırım Yeri Tahsisi	Maliye Bakanlığı
	Yatırımlarda Devlet Yardımları- Faiz Desteği	Ekonomi Bakanlığı
	Yatırımlarda Devlet Yardımları- Gelir Vergisi Stopajı Desteği	Ekonomi/Maliye Bakanlığı
	Yatırımlarda Devlet Yardımları- Sigorta Primi Desteği	Ekonomi Bakanlığı
	Doğrudan Finansman Desteği	Kalkınma Ajansları
	Güdümlü Proje Destekleri	Kalkınma Ajansları
	Kurumlar Vergisi, Emlak Vergisi, Elektrik ve Havagazı Tüketim Vergisi, Katma Değer Vergisi, Bina İnşaat Harcı ve Yapı Kullanma İzni Harcı, Tevhid ve İfraz İşlem Harcı Muafiyetleri	BSTB (OSB Yönetimleri Kanalıyla)
Finansmana Erişimin Desteklenmesi	Girişim Sermayesi Destekleme Programı	TÜBİTAK
	GİP KOBİ Destek Programı	KOSGEB
	KOBİ Kredi Faiz Desteği	KOSGEB
	Esnaf ve Sanatkarlara Yönelik Kredi Faiz Desteği	Halkbank
	Kredi Kefalet Hizmeti	KGF/TESKOMB
	Bireysel Katılım Sermayesi Sistemi	Hazine Müsteşarlığı
	Faiz Desteği, Faizsiz Kredi Desteği	Kalkınma Ajansları

Kaynak:

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPTemelBelge/files/IcTlw+KSEP_Dokumani_2015-2018_10_08_15_YPK_ONAYLI.pdf, Er. Tar. 18.08.2019

Bu desteklere ilave olarak Türkiye'nin 2023 Hedefleri ile uyumu artırmak amacıyla KOBİ Strateji Eylem Planları hazırlanmıştır. Son hazırlanan plan 2015-2018 yıllarını kapsamaktadır. Amacı; “Küçük işletme ihtiyaçlarına duyarlı iş ortamında, KOBİ'lerin rekabet güçlerinin uluslararası düzeyde artırılması ve ülkemizin ekonomik büyümesinde KOBİ'lerin katkısının yükseltilmesidir.”⁶²

1.6 KOBİ'lerde Performans Ölçümü

İş dünyasında performans parametreleri zamanla değişebilmektedir. Parametrelerin değişimi de yeni yönetim metodolojilerinin geliştirilmesini gerektirmektedir ⁶³. Bu yaklaşım büyük şirketler için olduğu gibi KOBİ'ler için de geçerlidir. KOBİ'leri geleceğin yeni koşullarına ayak uydurabilecek şirketler haline dönüştürmek için ilk yapılması gereken performanslarının sistematik olarak takip edilmesidir. Bu tez bu konuda güvenilir ve doğrulanmış bir model sunmayı hedeflemektedir.

KOBİ'lerin performansı ile ilgili en çarpıcı gösterge, bulunduğu her ülkede bir istihdam aracı olarak görülmesidir. Her ne kadar dinamik birer unsur olsalar da KOBİ'ler performanslarını yeterince yansıtamamaktadır. Bunun en önemli nedeni ise, girişimlere sunulan yetersiz teşvik ve yardımlardır⁶⁴.

Finansal ve finansal olmayan unsurlar arasındaki stratejik uyumun önemini vurgulayan “Dengelenmiş Karne”⁶⁵, (Balanced Scorecard) üzerine yaptıkları çalışmalar⁶⁶, şirket performansı ⁶⁷, üzerine birçok akademik araştırmanın ⁶⁸. Başlamasına öncülük etmiştir⁶⁹, Ancak performansa yönelik araştırmaların çoğunluğu büyük firmalar veya gruplar üzerine gerçekleştirilmiştir⁷⁰.

⁶² http://www.sp.gov.tr/upload/xSPTemelBelge/files/IcTlw+KSEP_Dokumani_2015-2018_10_08_15_YPK_ONAYLI.pdf

⁶³ Gibson, R. (2008). Ticareti Yeniden Düşünme, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamz Yayınları, 15-28

⁶⁴ Gunasekaran, F. Forker, L. ve Kobu, B. (2000), “Improving Operation Performance in A Small Company: A Case Study”, International Journal of Operations & Production Management, (20:3), 316-330

⁶⁵ Laforet, a.g.e.

⁶⁶ Kotler, Keller, a.g.e..

⁶⁷ Keegan, Green, a.g.e.

⁶⁸ Keegan, Green, a.g.e.

⁶⁹ Laforet, a.g.e.

⁷⁰ Hudson, M., Smart, A. ve Bourne, M. (2001), “Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems”, International Journal of Operations & Production Management, 21(8), s. 1096-1115.

Buna karşın KOBİ'lerin performanslarının ölçümüne yönelik bilimsel araştırmaların sayısı çok az sayıdadır ve araştırmacılar ancak yakın dönemde “KOBİ” ve “performans ölçümü” kavramlarını bir arada incelemeye yönelmişlerdir⁷¹. Bu yöndeki bir kısım araştırmalarda akademik anlamda yeterli olmadıkları veya çok sınırlı bir çevreye hitap ettikleri için bilimsel kaynaklarda yayınlanma imkânı bulamamıştır⁷².

Özetlemek gerekirse birçok araştırma KOBİ'lerin performansına yönelik bilimsel araştırmaların⁷³ yetersiz olduğu konusunda fikir birliği⁷⁴ içindedir⁷⁵. Büyük şirketler için yapılan araştırmaların KOBİ'ler için kullanılması da söz konusu olamaz, çünkü KOBİ'ler kendilerine özgü yapılarıyla büyük şirketlere nazaran farklı bir değerlendirme yöntemine ihtiyaç duymaktadır⁷⁶.

KOBİ'lerde performans ölçümü, literatürde çok kapsamlı olarak ele alınmamıştır. Bu konuda geliştirilmiş, kısa dönemli finansal ölçülere odaklanmış ve dar kapsamlı olan klasik performans ölçüm sistemleri ise stratejik öneme haiz noktalardaki değişime dair detaylı ve geçmişe yönelik bilgiler sunmadığı için eleştirilmektedir⁷⁷.

Organizasyonlar kendi dönemlerinin kendine özgün koşullarına göre şekillenmektedir⁷⁸ ve şirketlerin stratejik amaçlarını yerine getirebilmesi konusunda, performans ölçüm sistemleri büyük önem arz etmektedir⁷⁹. Bu yaklaşım büyük şirketler için olduğu gibi KOBİ'ler için de geçerlidir.

⁷¹ Brem, A., Kreusel, N. ve Neusser, C. (2008). Performance measurement in SMEs: literature review and results from a German case study. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 2(4), 411-27.

⁷² Garengo, P., Biazzo, S. and Bititci, U.S. (2005), "Performance Measurement Systems in SMEs: A Review for a Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, 7(1), pp. 25-47.

⁷³ Smith, H.M. ve Smith, D. (2007) "Implementing Strategically Aligned Performance Measurement in Small Firms," *Int. Journal of Production Economics*, 106, pp 393-408.

⁷⁴ Garengo, P., Biazzo, S. and Bititci, U.S. (2005), "Performance Measurement Systems in SMEs: A Review for a Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, 7(1), pp. 25-47.

⁷⁵ Brem, A., Kreusel, N. ve Neusser, C. (2008). Performance measurement in SMEs: literature review and results from a German case study. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 2(4), 411-27.

⁷⁶ Storey, D. J. (2016). *Understanding The Small Business Sector*. New York: Routledge

⁷⁷ Sobota, Aleksandra ve Peljhan, Darja. (2013). "Importance of Different Perspectives in Integrated Performance Measurement Systems", *Journal of Business Management*. 2012, Issue 5, p6-18.

⁷⁸ Gibson, R. (2008). *Ticareti Yeniden Düşünme*, içinde: Gibson R., *Geleceği Yönetmek*, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 15-28

⁷⁹ Crabtree, A.D. ve DeBusk, G.K. (2008), "The Effects of Adopting The Balanced Scorecard on Shareholder Returns", *Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting*, No.24, 8–15.

KOBİ'lerin geleceğin yeni koşullarına ayak uydurabilecek şirketler haline dönüştürmek için ilk yapılması gereken performanslarının sistematik olarak takip edilmesidir. Bu tez çalışması bu konuda güvenilir ve doğrulanmış bir model sunmayı hedeflemektedir.

KOBİ'ler için güvenilir ve doğrulanmış bir performans ölçüm sistemi kurabilmek için iki hususun çok net bir biçimde bilinmesi gereklidir: “KOBİ'ler hali hazırda performansı nasıl tanımlamaktadır?” ve “KOBİ'lerin mevcut performans ölçümü nasıl yapılmaktadır?” Bu bölümde performans ve performans ölçümü tanımlanacak ve bunların KOBİ'lerdeki anlamları tartışılacaktır. Mevcut performans ölçüm modelleri incelenecek, güçlü ve zayıf yönleri belirtilecektir.

Bazı akademisyenler KOBİ'lerin genelinde büyük şirketlerdekine benzer stratejik yönetim anlayışı⁸⁰ ve stratejik yönetim⁸¹ olmadığını savunmaktadır⁸². Bu anlayış KOBİ'lerde performans yönetimine yönelik bilimsel tabanlı yöntemlerin kullanımına ihtiyaç olmadığı sonucu doğurabilir. Ancak Storey'in⁸³ iddia ettiği gibi KOBİ'lerin kendine özgü yapıları olduğunu kabul edersek benzer şekilde kendilerine özgü stratejik yönetim anlayışları olduğu ve buna uygun olarak da kendilerine özgü bir performans ölçüm yöntemine ihtiyaç duydukları dahası hak ettikleri sonucuna varabiliriz. Bu tez bu anlayışla hazırlanmış bir yöntem önermektedir.

KOBİ'ler, özellikle endüstrileşme sürecini erken yaşayan ülkelerde, 1970'li yılların sonuna kadar kitlesel imalat yapan firmaların gölgesinde kalmış ve ekonomide ciddi bir ağırlık hissettirmemiştir⁸⁴. Ancak günümüzde KOBİ'ler ister endüstrileşmiş olsun ister olmasın tüm ülkelerde ekonominin en önemli parametrelerinden biridir.

⁸⁰ Lages, L. F., Lages, C. and Lages, C. R. (2005). European managers' perspective on export performance determinants. *Journal of Euromarketing*, 15(2), 75-92. doi:10.1300/J037v15n02_05

⁸¹ Lal, K. (2004). E-business and export behavior: evidence from Indian firms. *World Development*, 32(3), 505-517. doi:10.1016/j.worlddev.2003.10.004

⁸² Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Paliawadana, D. and Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770. doi:10.1108/02651330710832685

⁸³ Storey, D. J. (2016). *Understanding The Small Business Sector*. New York: Routledge.

⁸⁴ Zeinalnzhad, M. ve Sahran, S., *Benchmarking Implementation in SMEs A Literature Review and A Research Agenda*, The 11th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference Melaka, 7 – 10 December 2010

Hatta birçok gelişmiş ülkede KOBİ'ler ekonominin bel kemiği⁸⁵ niteliğindedir⁸⁶. KOBİ'ler ayrıca sürdürülebilir, uzun vadeli ve dinamik büyümenin de güvencesi durumundadır⁸⁷. Bu nedenle sadece sahipleri veya yöneticileri için değil ülkelerin ekonomik çıkarları için de KOBİ'lerin performanslarının yönetilmesi gerekir.

Her yönetici kendi şirketinin performansından ve bunun yönetiminden sorumludur. İşletmelerin farklı yönetim tarzlarında, en etkin rol oynayan üst düzey yöneticileri, uyguladıkları politikalar ile firmanın performansını etkilemektedir. Bu açıdan Kudar⁸⁸, aşağıdaki farklılıkları ifade etmiştir:

Karışıklık Dönemi (Confusion Zone): Mutlaka her firmanın belirli dönemlerde bir takım performans düşüklüğüne maruz kaldığı düşünülürse, yöneticilerin böylesi durumlarda sorumluluk almama gibi yönelimleri, firmanın performansını daha da düşürmektedir. Bu aşamanın hızlı bir şekilde atlatılamaması, firmaya zarar vermektedir.

Farkına Varış Dönemi (Awareness Zone): İşletmelerin performanslarını etkileyen olumsuzluklara dikkat ederek, ilerlemesi, özellikle bu dönemlerde işgücüne düşen görevi daha da artırmaktadır. Bu aşamada insan faktörü göz önünde bulundurularak, işçilik ve üretim arasında ki denge mutlaka korunmalıdır.

Ölçüm Dönemi (The Measurement Zone): Muhakkak ki her işletmenin performansını ölçümleyici birtakım belirleyicileri bulunmalıdır. Ancak bu belirleyiciler, günün gelişen ya da değişen şartlara uyumlu olmalı, yeni teknik ya da stratejiler mutlaka geliştirilmelidir. Bu yüzden işletme yöneticisi, gerekli kriterleri belirlemeli ve uygulamalıdır. Bu durum aynı zamanda işletmede bulunan diğer sistemlerin etkilenmesine de yol açar.

Yönetim Dönemi (Management Zone): Yöneticiler uzun vadeli programlara yönelmelidir. Bu durum şirket politikası olup bir şirket kültürü oluşmasında alt yapı için gerekmektedir.

⁸⁵ Singh, R.K., Garg, S.K. and Deshmukh, S.G. (2008) Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. Benchmarking; An International Journal, 15(5), 525-547.

⁸⁶ Mirbargkar, S.M. (2009) Global Competitiveness: Iranian SME. SCMS Journal of Indian Management, October - December, 2009.

⁸⁷ Thassanabanjong K., Miller P. ve Marchant P. (2009) Training in Thai SMEs. Journal of Small Business and Enterprise Development, 16(9), 678-693.

⁸⁸ Sonmez, G. (2002), Temel Verimlilik Konuları, Yayınlanmamış Araştırma, MPM, s: 108, 105

Gerçek iş dünyasında KOBİ'ler dahil tüm işletme yöneticileri bu aşamaları bilmek ve buna uygun davranmak zorundadır. Tüm bu aşamaların gerektirdiği süreçler birbirinden farklı olup, her aşamanın atlatılması için çaba sarf edilmelidir⁸⁹.

Günümüzde performans, gerçekte kişilerin algı, anlayış ve yeteneklerine bağlıdır. Böylece hayatın akışı bu işleyişe uyum sağlanabildiğinde gerçekleşebilir⁹⁰.

Performansın anlaşılabilmesi için iki temel işlevin, yani performans artırma teknikleri ve performans ölçme ve değerlendirme sistemi üzerine yoğunlaştırılmalıdır. Aşağıdaki “verimlilik ilkeleri” bu iki aşamada dikkat edilmesi gereken unsurları içermektedir⁹¹.

⁸⁹ Vernon, R. (2017). International investment and international trade in the product cycle. (Edited by: P. Buckley). International Business. London: Routledge, 21-32. doi:10.4324/9781315199689

⁹⁰ Tavassoli, S. (2018). The role of product innovation on export behavior of firms: is it innovation input or innovation output that matters? European Journal of Innovation Management, 21(2), 294-314. doi:10.1108/EJIM-12-2016-0124

⁹¹ Kotler, Keller a.g.e.

Tablo 1. 4 Performans Prizma Model’inde Kavramlar ve Sorular⁹²

İlke	Açıklama
Doğruluk ilkesi	Doğru işi yapmak
İyilik ilkesi	Yapabileceğinin en çoğunu ve en kalitelisini yapmak
Toplumsallık ilkesi	Yapılanın toplumsal yararını sorgulamak
Toplumsal maliyet ilkesi	Sonucun toplumsal maliyetini çıkarmak
Bilme ilkesi	Bireyin kendini, toplumu, ülke, dünya ve doğayı tanıması
Farkında olmak ilkesi	Mevcut ve potansiyel kaynakların tanınması, tanımlanması
Teknik olma ilkesi	Kaynakları doğru kullanmak
Ziyan etmeme ilkesi	Kaynakların tamamıyla kullanılması
Uygunluluk ilkesi	Kaynakların doğru ve zamanında kullanılması
Ekonomiklik ilkesi	Kaynakların maliyet artırmadan kullanılması
Analitik olma ilkesi	Her kaynağa düşen fayda-maliyet oranına göre değerlendirilmesi
En uygun bileşim ilkesi	Girdilerin dikkatli seçilmesi

⁹² Kotler, Keller a.g.e.

KOBİ'lerin sorunlarından performansa ilişkin olanlar Türkiye'de faaliyet gösteren resmi bir kurum olan Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)'ni ilgilendirmekte ve MPM'nin bu yönde, KOBİ'lerle iletişime geçerek ortak bir faaliyet olan "Verimlilik Artırma Programı (VAP)" programını uygulamaktadır.

KOBİ'ler, MPM önderliğinde, sorunlarına çözüm amacıyla, başlıca belirlenen personel verimliliği, yönetim verimliliği, teknik verimlilik ve finansal sorunlara önem vermektedir⁹³. Yönetim sorunları ve beraberinde gelen diğer sorunlar konusunda MPM, KOBİ'lerin strateji üretmesine katkı sağlamaktadır⁹⁴.

Teknik sorunların giderilmesine yönelik verilen destekler kapsamında KOBİ'ler aldıkları danışmanlık hizmetleri ile teknik bilgi sahibi olmakta, istihdamı genişletmekte ve giderek kendi alanlarında uzmanlaşmaktadır. Tüm bu konular, KOBİ'lerin üretimde hızlı ve pratik olmalarını sağlamaktadır.

Bu sistemdeki en önemli eksiklik, teknik bilginin olmayışı ya da teknik bilgiye sahip çıkılamamasıdır. Bu durum, yönetimde ardışık bir yetersizliğe neden olacaktır. Danışmanlık, aynı zamanda KOBİ'lere farklı öneriler sunarak, uygulama alanlarına katkı sağlamaktadır. Ancak, bu sorumluluğu paylaşmak ve KOBİ'lere destek olmak amacıyla MPM danışmanlık çalışmaları ile, yöneticilerde farkındalık oluşmasına ve yeniliklerden haberdar olmalarına çalışılmakta, yönetimde farklılık oluşturarak dolaylı olarak destek sağlamaktadır⁹⁵.

Girişimciler, özellikle küresel gelişmeler karşısında zorluklarla mücadele etmek durumunda kalmakta iken, gelişen teknoloji ile de birçok alan sayesinde yenilikleri keşfetmede daha ileri bir özelliğe sahiptirler. Ancak, bu yeniliklerde genellikle teknoloji ön planda olmakla birlikte, teknolojinin diğer alt yapılar içinde maliyetli ve değişken yapısı yüzünden en büyük engel olarak görülmektedir. Daha kuruluş aşamasında, girişimcileri bekleyen en büyük tehlike, teknolojiye karşı yenik düşmektir.

⁹³ Bozkurt, R. ve Gülnur, S. (2004) KOBİ'lerin Verimlilik Sorunları ve Çözüm Önerileri, III.Endüstri Mühendisliği Bahar Konferansları, 07-09 Ekim 2004.

⁹⁴ Bozkurt, R. ve Gülnur, S. (2004) KOBİ'lerin Verimlilik Sorunları ve Çözüm Önerileri, III.Endüstri Mühendisliği Bahar Konferansları, 07-09 Ekim 2004.

⁹⁵ Bozkurt, R. ve Gülnur, S. (2004) KOBİ'lerin Verimlilik Sorunları ve Çözüm Önerileri, III.Endüstri Mühendisliği Bahar Konferansları, 07-09 Ekim 2004.

Teknolojik alt yapı, müşteriye ulaşmada ve ürün bilgisi ve üretim kapasitesi gibi pek çok şeyin artık temelini oluşturmaktadır. Müşterilerin beklentisi de bu yönde olmakta, anında ulaşılamayan, hızlılığı ve uygulama sorunları bulunan üreticilerin piyasada çok fazla gösteremedikleri bir gerçektir.

KOBİ'lerin kuruluş aşamalarında dikkat edecekleri husus teknik alt yapının uzun vadede ve sürdürülebilir bir özellikte olmasıdır. Unutulmamalıdır ki, piyasada başarılı olmak için sürdürülebilir bir kapasite bulunması gerekmektedir. Yatırımlar genelde kısa vadeli olduğunda KOBİ için başarı getirmeyecek cılız faaliyetlerden öte gitmemektedir. KOBİ'lerin devlet desteğine ihtiyaç duymasında temel konu, gelişen uluslararası piyasalardan geri kalınmamasıdır. Özellikle kapasite açısından dar kapasiteye sahip KOBİ'lerin gerek tesis kullanımı gerek finansal sorunları başta gelmektedir.

KOBİ girişimcileri, gelişen teknoloji karşısında, özellikle yönetim açısından zorluk çekmektedir. Girişimcilerin sahip olması gereken en büyük özellik yönetim konusudur. Ağırlaşan piyasa şartlarında, üretim, pazarlama, finans ve insan kaynakları yönetsel olarak giderek artan bir öneme sahiptir. Bu dört konu, bilgi, deneyim ve uzun vadede sabır gerektiren konulardır. Ancak, yaşanan gelişmelerin, kişilerin algısını etkileyerek, uyum sürecini zayıflattığı bir gerçektir. Yönetimsel konularda bilgi sahibi olmak, başarı getirirken, özellikle pazarlama ve finans alanının zamanla oturabilecek yapıda olması da sabır gerektirmektedir. Girişimcilerin, sadece bilgileri ile bir alt yapı kurmaları yeterli gelmezken, bilgi eksikliği de girişimcilerin an zayıf yönleri olarak değerlendirilebilir. Aksi takdirde, bazı işletmeler kısa vadede başarılı olurken, uzun vadede başarılı olamamaktadır. KOBİ'lerin en önemli sorunlarından birisi de büyüme sırasında karşılaşılan sorunlardır. Girişimcinin ileriye dönük vizyonu olsa da gelişen piyasalarda varlığını koruma tehlikesi belirmektedir. Piyasaya her gün girmeye çalışan birçok işletme karşısında, başarılı olmak ya da uzun soluklu bir yapıya sahip olmak giderek zorlaşmaktadır.

Dünyadaki gelişmeler karşısında, küçük işletmelerin yeterli düzeyde bilgi sahibi olamaması, KOBİ'lerin ömrünü kısaltmaktadır. Girişimcilerin büyüme sırasında yatırımlarını doğru yapamaması, bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden bu duruma düşülmemesi için MPM'den destek alınması önemli bir çalışma olarak görülebilir. MPM tarafından verilen uzman öneriler dikkate alınmalıdır.

KOBİ'ler özellikle devletten ve diğer önemli kuruluşlardan sürekli destek beklemekte ya da bu desteğe hep ihtiyaç hissetmektedir. Bunun nedeni, piyasalarda zamanla oluşan dengesizliğin KOBİ'leri diğer kuruluşlar içinde daha fazla sarsmasıdır. Uzun vadede dayanma gücü olmayan KOBİ'ler bir kriz durumda, çok fazla piyasada varlıklarını sürdürememektedir.

KOBİ'lerin performansı, yerel hatta global ekonomik performans üzerinde etkin bir role sahiptir. Bu kapsam sadece birçok araştırmacının değil, birçok ekonomistin de dikkatini çekmiştir. Performans terimi geniş bir alanı kapsayan bir terim niteliğindedir ve çok farklı biçimlerde yorumlanabilir. KOBİ'lerin performansı da bugüne kadar yapılan akademik araştırmalarda çok çeşitli biçimlerde ele alınmıştır. Bu tezde ise KOBİ'lerin performansı dört bileşen altında çok yönlü olarak incelenmeye çalışılmıştır. İzleyen bölümlerde bu bileşenler detaylandırılmakta ve ana bileşenler altındaki alt boyutlar ele alınmaktadır.

1.6.1 Performansın Tanımı

Performans, genellikle bir mekanizma ya da işlemin amacını ne ölçüde yerine getirdiği şeklinde tanımlamaktadır. Bir başka tanıma göre ise performans; paydaşların beklentilerinin ne kadarının karşılandığı ve kaynakların; kalite, teslimat hızı, teslimat tutarlılığı ve maliyet gibi parametreler dikkate alınarak ne kadar optimize edildiğini ifade etmektedir⁹⁶. İşletme yönetiminde ise, bir işletmenin genel performansı organizasyonun ne kadar iyi yönetildiği ve müşterilerine aktardığı değer ile ölçülmektedir⁹⁷. Bu tez çalışması kapsamında ise performans, KOBİ'lerin temel faaliyet ve fonksiyonlarının, önceden belirlenen kriterlere göre ölçülmesiyle ortaya çıkacak seviyeyi ifade etmektedir.

⁹⁶ Stoian, M.-C. and Rialp-Criado, A. (2010). Analyzing export behavior through managerial characteristics and perceptions: a multiple case-based research. *Journal of Global Marketing*, 23(4), 333-348. doi:10.1080/08911762.2010.50452

⁹⁷ Solomon, M. R., Marshall, G. W. and Stuart, E. W. (2018). *Marketing: Real People, Real Choices* (9th Edition). Hoboken: Pearson Education.

1.6.2 Performans Ölçümü

KOBİ'lerin dünya üzerindeki hemen her ülkede önemli bir ekonomik değer yaratma aracı olduğu bilindiği için, bu işletmelerin performanslarına odaklanmış çok sayıda çalışma vardır. Geçmişte yapılan çalışmalar genellikle yönetsel bir bakış açısıyla karşılaştırma noktası oluşturma temellidir.

Performans ölçümü, firmanın üst hedef ve amaçlarına ulaşmak için zorunlu stratejileri uyguladığından emin olmak için gerekli olan kurumsal izleme ve kontrol süreci olarak tanımlanmaktadır⁹⁸. Bir diğer araştırmacı ise performans ölçümünü; firmanın geçmişte yapılan işlemlerinin paydaşların beklentilerinin ne kadarının karşılandığı ve kaynakların ne kadar optimize edildiğinin ortaya konması amacıyla, ilgili verinin toplanması, birleştirilmesi, sınıflandırılması, analiz edilmesi ve çıkarımlar yapılması süreci olarak ifade etmektedir⁹⁹.

Performans ölçümü sistemleri kurumlar için önceden belirlenmiş hedeflerini değerlendirme imkânı sunmakta; zayıf ve güçlü yönleri belirlemede yardımcı olmakta ve kurumun genel performansını iyileştirme amaçlı kararlar almada belirleyici rol oynamaktadır. Yukarıda tanımlandığı üzere performans ölçümü; organizasyonun hedef ve amaçlarına ulaşması için gerekli olan, organizasyonun aktiviteleri ile ilgili verinin toplanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi işlemlerini kapsayan bir bütünsel yapıdır¹⁰⁰.

Doğal olarak giderek artan rekabet, KOBİ'leri ölçülebilir bir duruma sokarak, ekonomik yaşama katılmasını öngörmektedir. Böylelikle, kontrol edilebilir bir ekonomi oluşması sağlanarak, haksız rekabet ya da farklı yasal olmayan birlikteliklerin oluşmasının önüne geçilmesi sağlanmış olur.

⁹⁸ Sekaran, U. and Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (7th Edition). United Kingdom: John Wiley & Sons.

⁹⁹ Ruzzier, M., Hisrich, R. D. and Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497. doi: 10.1108/14626000610705705

¹⁰⁰ Rodil, Ó., Vence, X. and Sánchez, M. C. (2016). The relationship between innovation and export behaviour: the case of Galician firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 113, 248-265. doi: 10.1016/j.techfore.2015.09.002

1.6.3 Performans Ölçümünün İşlevleri

Performans ölçümü yönetim biliminin en kritik araçları arasında yer almaktadır. Sağlıklı bir yönetim için performans ölçümü vazgeçilmez yöntemler arasında kabul edilmektedir. Bu çerçevede; genel olarak performans ölçümünün işlevleri dört başlıkta incelenebilmektedir¹⁰¹:

Durum kontrolü: Mevcut durumun tespiti ve zaman içindeki değişimin izlenmesidir.

Durumun izahı: Paydaşlara, müşterilere ve çalışanlara mevcut durumun faaliyet raporu vb. yollarla iletilmesidir.

Önceliklerin belirlenmesi: Performans izlemesi işletme için neyin önemli olduğunu göstermekte, eksik kalan noktaların öncelikler halini getirilmesini sağlamaktadır.

Harekete geçirme: Ölçümler organizasyonun spesifik konulara odaklanmasını sağlamakta, çalışanlara performansın iyileştirilmesi konusunda cesaret vermektedir. Ölçümler öncelikleri belirleyip, iyi performansı ödüllendirmede temel oluşturmaktadır.

Bahsedilen bu dört aşama; performans ölçümü için net bir yol haritası – birinci basamaktan dördüncü basamağa kadar- ortaya koymaktadır. Aslında birçok KOBİ, performans ölçümünü kalite kontrol için kullanmaktadır. Kalite yönetimi açısından performans ölçümü; kurumsal hedefler ışığında süreçlerin takibi, ilerleme için gerekli fırsatların belirlenmesi, performansı iç standartlarla karşılaştırma ve performansı dış standartlarla karşılaştırma olarak ifade edilmektedir¹⁰².

Yukarıdaki aşamalara göre, performans ölçümünün rolü süreçlerin kontrolünü sağlamak ve kalite ilerleme ekibini sürekli performans iyileştirmeye teşvik etmektir. Bundan dolayı, ölçümler işlemlerin ve personelin nasıl performans gösterdiğini daha iyi gelecek performansı motive etmek için bilgi sağlamalıdır.

¹⁰¹ Sekaran, Bougie, a.g.e.

¹⁰² Oakland, J. S (2004), Oakland on Quality Management, Elsevier Butterworth-Heinemann p 442-446

Performans ölçümünün organizasyonun dört farklı seviyesi için kullanımı mümkün olabilmektedir.¹⁰³ Bunlar sırasıyla; performans ölçümü sonuçlarının personel değerlendirme, atama ve ikramiye için kullanılması, performans ölçümü sonuçlarının kaynakların tahsisi ve dağıtılması için kullanılması, performans ölçümü sonuçlarının kontrol ve düzeltme faaliyetleri için kullanılması ve performans ölçümü sonuçlarının öğrenme ve sürekli iyileştirme için kullanılması şeklindedir. Gelişimi genellikle, kaynak yetersizliği nedeniyle kısıtlanan KOBİ'ler için doğru ve güvenilir bir performans ölçümü önem arz etmektedir.

Performans ölçümünün işlevi; kaynakların tahsisi, stratejilerin belirlenmesi ve insan kaynakları yönetimi, KOBİ'ler için hayati öneme sahip birçok alanda ortaya çıkmaktadır.

1.6.4 Performans Ölçümünün Tarihi Gelişimi

Performans ölçümünün akademik gelişimi iki fazda gerçekleşmiş ve bunun birincisi 1880'lerde başlayıp, 1980'lere doğru sona ermiştir¹⁰⁴. 1980'lerden önce performans ölçümü, sadece birkaç kilit finansal göstergeye odaklanmış şekilde büyük endüstriyel şirketler tarafından geliştirilmiştir¹⁰⁵. Bu finansal göstergeler kar, yatırım geri dönüş oranı ve üretim rakamlarından oluşmuştur. 1980'lerin başında yapılan çalışmalar, piyasadaki işletmelerin ve bu işletmelerin içinde bulundukları sektörlerin artan kompleksitesinin performans ölçümünde sadece finansal verinin kullanılmasının yeterli olmadığını göstermiştir¹⁰⁶. Sonraki yani ikinci aşama, 1980'lerin sonuna doğru değişen dünya ekonomisi neticesinde şirketlerin mevcut performans ölçümünün limitli olduğunu fark etmesi sonucu başlamıştır.

¹⁰³ Godener, A. ve Soderquist, K.E. (2004), "Use and Impact of Performance Measurement Results in R&D and New Product Development: An Exploratory Study, R&D Management, 34(2): 191-219

¹⁰⁴ Paeleman, I., Fuss, C. and Vanacker, T. (2017). Untangling the multiple effects of slack resources on firms' exporting behavior. Journal of World Business, 52(6), 769-781. doi: 10.1016/j.jwb.2017.06.007

¹⁰⁵ Macpherson, A. and Holt, R. (2007). Knowledge, learning and small firm growth: a systematic review of the evidence. Research Policy, (36), 172-192. doi: 10.1016/j.respol.2006.10.001

¹⁰⁶ Kennerley, M., Neely A. (2002). "A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems." International journal of operations & production management 22(11): 1222-1245.

Geleneksel ölçümlerin eksiklikleri bilimsel araştırmalarda da aşağıdaki genel hatlarla ortaya konulmaktadır¹⁰⁷:

- Geleneksel muhasebe tabanlı performans ölçülerinin stratejik kararlar için yetersiz kalışları,
- Sistemlerin çok eski ve geriye dönük oluşları,
- Gelecek performansı açıklama ve tahmin yetisinin eksik oluşları,
- Sadece en temel fonksiyonlar hakkında bilgi verişleri,
- Finansal olmayan ölçümleri finansal ölçümlere bağlayamamaları,
- Fonksiyonlar arası süreçler hakkındaki bilgi eksiklikleri,
- Elle tutulamayan varlıkları hesaba katmayışları,
- Çok sayıda küçük ölçüm halinden, daha az sayıda ve öz rakamlarla ölçen geniş kapsamlı sistemlere ihtiyaç olması,
- Ölçümlerin operasyonel seviyeden stratejik seviyeye geçmemeleri şeklindedir.

Bu değişim isteğine cevaben, birçok performans ölçüm modeli geliştirilmiştir. Bunlardan en çok atıf yapılanlardan biri de; Kaplan ve Norton tarafından 1992 de geliştirilen ve yöneticilerin tüm hiyerarşik seviyelerdeki kilit alanlardaki performansı görebilmesine yardım eden “Dengelenmiş Karne” (Balanced Scorecard)’dir.

Bu tekniğe karşılık ve alternatif olarak diğer modeller de bulunmaktadır: “Hizmet Sektöründe Performans Ölçümü” (Performance Measurement in Services Businesses)¹⁰⁸ “Performans Piramidi” (Performance Pyramid)¹⁰⁹, “Entegre Performans Ölçümü” (Integrated Performance Measurement)¹¹⁰, “Performans Prizması” (Performance Prism)¹¹¹, “EFQM Business Excellence Model” yani “EFQM İş Mükemmeliyet Modeli”¹¹² bunlardan bazılarıdır.

¹⁰⁷ Yenyurt, S. (2003) A Literature Review And Integrative Performance Measurement Framework For Multinational Companies. Marketing Intelligence & Planning 21 (3), 13-42.

¹⁰⁸ Brignall, T.J., Fitzgerald, L., Johnston, R., Silvestro, R. and Voss, C. (1991) Product costing in service organisations, Management Accounting Research,2, 227-248

¹⁰⁹ López-Ortega, E., Canales-Sanchez, D., Bautista-Godinez, T. and Macias-Herrera, S. (2016). Classification of micro, small and medium enterprises (M-SME) based on their available levels of knowledge. Technovation, (47), 59-69. doi: 10.1016/j.technovation.2015.10.00

¹¹⁰ Rodil, Vence, and Sánchez, a.g.e.

¹¹¹ Paeleman, Fuss, and Vanacker, a.g.e

¹¹² EFQM. Assessing for Excellence, Brussels, Belgium. 2003.

Performans ölçümü amacıyla geliştirilen modellerin sayısı oldukça fazladır.

1.7 Performans Ölçümünde Kullanılan Modeller

Geleneksel ölçüm modellerinin eksikliklerini giderebilmek için, 1980'lerin sonundan itibaren birçok bütünsel performans ölçüm çerçevesi geliştirilmiştir. Ortak olarak, bütün teoriler çok boyutlu bir şekilde finansal ve finansal olmayan ölçümleri dengeleme yaklaşımı sergilemektedirler. Performans ölçüm çerçevelerinin temel karakteristikleri şöyledir¹¹³:

- Kurumun kullandığı ölçek iş kolunun dengeli bir görünümünü vermelidir.
- Ölçüm çerçevesi, kurumun performansına yönelik öz bilgi sunmalıdır.
- Performans ölçümü çok boyutlu olmalıdır.
- Performans ölçüm matrisi çok kapsamlı bir harita sunmalıdır. Bu kapsam ise, kurumun bütün ölçeklerini ortaya koyarak neyin önemli neyin önemsiz olduğunu belirler.
- Performans ölçüleri kurumun işlevleri ile entegre olmalıdır.
- Performans ölçüm sistemleri hem geçmişe yönelik bilgiler sağlar hem de gelecek performans için şartları belirler. Bu hem sonuçları hem de sonuçların nedenlerini belirler.

Avrupa Kalite Yönetim Birliği (EFQM)¹¹⁴ mükemmeliyet modeli, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA) ve Avustralya İş Mükemmeliyet (ABE) çerçevesi gibi performans ölçme amacı olmayan kalite yönetim modelleri de performans yönetiminde ve şirketlerin performans ilerlemesinde kullanılmaktadır. Bu modeller, şirketlere kendilerini değerlendirme imkânı sunmaktadırlar.¹¹⁵ Bu modellerin yanında, kilit performans göstergeleri (KPI), karşılaştırma (bench-marking), vb. gibi performans ölçüm teorileri ve uygulamaları da bulunmaktadır.

¹¹³ 105. Kennerley, M., Neely A. (2002). "A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems." International journal of operations & production management 22(11): 1222-1245.

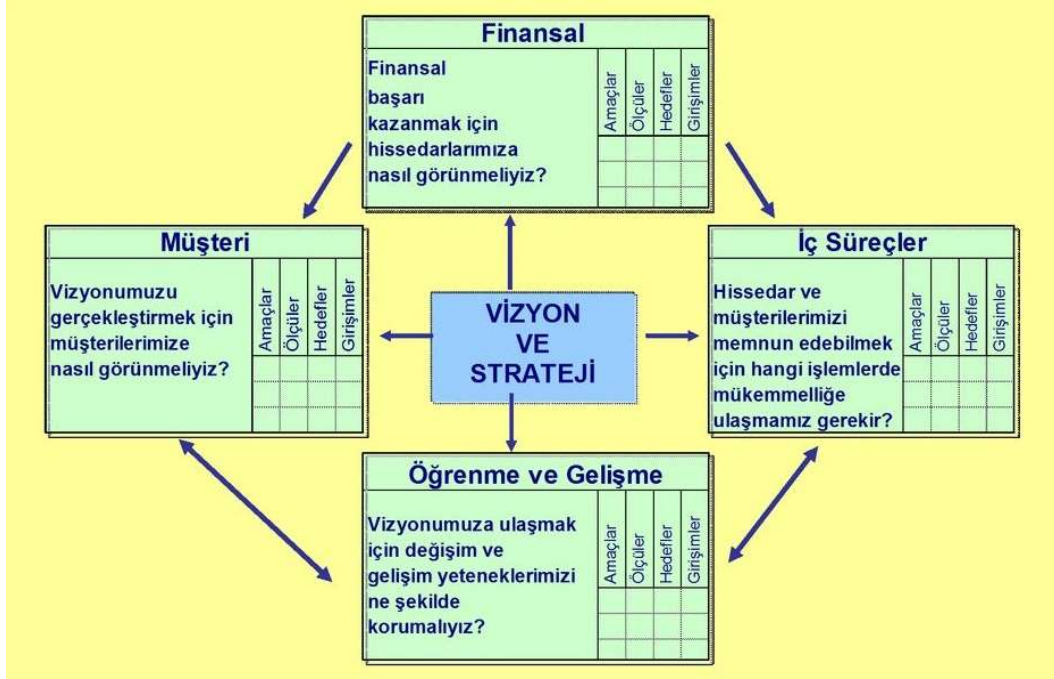
¹¹⁴ EFQM. Assessing for Excellence, Brussels, Belgium. 2003.

¹¹⁵ Prajogo, D.I. ve Sohal, A.S. (2004), "The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance — an empirical examination", Technovation, Vol. 24 No. 6, pp. 443-454.

1.7.1 Dengelenmiş Karne

Performans ölçüm çerçevelerinin belki en iyi bilinenlerinden biri Dengelenmiş Karne (Balance Scorecard - BSC) metodudur¹¹⁶. 20.yüzyılda en yaygın kullanılan^{117,118} ve en önemli yönetim teorilerinden biri olarak kabul edilmektedir¹¹⁹. Dengelenmiş karne, **Şekil 1. 2**'den de görülebileceği gibi yöneticilere kurumun performansını dört farklı açıdan izlemelerini önermektedir:

- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyor? – Müşteri bakış açısı.
- Hangi konuda ileri olmalıyız? – Dahili bakış açısı.
- Katkı sağlamaya ve ilerletmeye devam edebilir miyiz? – Yenilik ve öğrenme bakış açısı.
- Paydaşlara nasıl yaklaşmalıyız? – Finansal bakış açısı.



Şekil 1. 2 Dengelenmiş Karne (Balanced Scorecard) ¹²⁰

¹¹⁶ Laforet, S. (2009). Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non-hightech manufacturing SMEs. European Journal of Marketing, 1/2(43), 188-212. doi: 10.1108/0309056091092329

¹¹⁷ Kotler, P. and Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th Edition). Harlow, England: Pearson Education.

¹¹⁸ Keegan, W. J. and Green, M. C. (2016). Global Marketing (9th Edition). Pearson Education.

¹¹⁹ Johansson, J. K. (2009). Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management (5th Edition). New York: McGraw-Hill/Irwin.

¹²⁰ Gencer, Cevriye, Çetin, Tuğba, 2011, Kurumsal Performans Karnesi ve Havacılık Sektöründe Bir Uygulama Savunma Bilimleri Dergisi, Kasım 2011, Cilt 10, Sayı 2, 105-121.

Dengelenmiş karne ([Şekil 1.2](#)) ya da kısa adıyla BSC, finansal ve finansal olmayan ölçüleri tek bir ölçüm sistemine entegre etmiştir. Yukarıdaki 4 Bileşenden oluşan şekilde görülen amaç ve ölçüler kurumun vizyon ve stratejisinden elde edilmektedir. Dengelenmiş karne yöneticiler için şirketin vizyon ve stratejisini kapsamlı birer performans ölçütüne çeviren geniş bir çerçeve oluşturmaktadır.

Kaplan ve Norton’a göre ¹²¹, “Dengelenmiş Karne sadece mevcut durumu görüntülemekle kalmıyor, aynı zamanda şirketin gelecekteki konumu için ne ölçüde iyi pozisyon aldığına dair bilgiler elde etmeye de çalışıyor”. Bu özelliğinden dolayı Dengelenmiş Karne, kurumun stratejisini netleştirmekle sınırlı kalmayıp stratejiyi yönetmeye de yarayan ana yönetim araçlarından biri haline gelmiştir¹²².

Dengelenmiş Karne modelindeki dört yönetim işlemine “neden-sonuç zinciri” adı da verilmektedir. Örneğin, finansal performans müşteri sadakatine bağlıdır, müşteri sadakati de dahili süreçlerden etkilenmektedir. Benzer şekilde, dahili süreçler de çalışanların öğrenim ve gelişim temelli yeteneklerine bağlıdır. İyi bir Dengelenmiş Karne stratejik iş biriminin çıktıları (ikincil göstergeler) ile performans faktörlerinin (birincil göstergeler) uygun karışımından oluşmalıdır¹²³.

Dengelenmiş Karne, strateji haritası ile de ilişkilendirilmektedir¹²⁴. Strateji haritası fikirler ve yenilikler gibi soyut varlıkları, müşteri sadakati ve finansal çıktılar gibi somut varlıklar haline getirme sürecini tanımlamaktadır. Bu özellik yöneticilere, bilgi ekonomisinde stratejileri belirleme ve yönetme konusunda bir çerçeve sağlamaktadır.

Dengelenmiş Karne yaygın bir biçimde bilinip kullanılmasına rağmen çeşitli eksikliklerinden bahsedilmektedir.

¹²¹ Laforet, a.g.e.

¹²² Jeong, S., McLean, G. N. and Park, S. (2018). Understanding informal learning in small and medium-sized enterprises in South Korea. *Journal of Workplace Learning*, 30(2), 89-107. doi:10.1108/JWL-03-2017-0028

¹²³ Laforet, a.g.e.

¹²⁴ Laforet, a.g.e.

Dengelenmiş Karne rakiplere ve rakiplerin performansına önem vermemektedir¹²⁵. Oysa KOBİ'lerin performansında en önemli parametrelerden biri özellikle yakın çevredeki rakiplerin Pazar koşulları üzerindeki etkisidir.

Dengelenmiş Karne tam bir performans ölçüm sisteminden çok, bir stratejik yönetim aracı şeklindedir¹²⁶. KOBİ'lerin genel performansları hakkında bilgi vermez.

Dengelenmiş Karne şirketle ilişkisi olan paydaşları yeterince geniş bir pencereden izlememektedir¹²⁷. Oysa, paydaşlar arasındaki uyum veya uyumsuzluk performansı doğrudan etkileyebilecek niteliktedir.

Dengelenmiş Karne performans ölçüm ve ödüllendirme sistemi olarak yeterli değildir¹²⁸. Daha önce de ifade edildiği üzere dengelenmiş karne daha çok bir stratejik yönetim aracı olarak geliştirilmiştir. Doğrudan performansın ölçülmesi veya performansın yönetilmesi noktasında eksik kalmaktadır.

Dengelenmiş Karne standart bir metin olarak algılanmaktadır ve farklı yapıdaki işletmelerdeki uygulamalarda yetersiz kalabilmektedir¹²⁹.

Sonuç olarak yaygın bir görüşe göre Dengelenmiş karne büyük ve kurumsal şirketler için geliştirildiği için KOBİ'lerin özel ihtiyaçlarına cevap vermekte yetersiz kalmaktadır.

¹²⁵ Kotler, Kller, 2016, a.g.e.

¹²⁶ Laforet, a.g.e.

¹²⁷ Kotler, Kller, 2016, a.g.e.

¹²⁸ Hsu, C.-I. and Li, H.-C. (2009). An integrated plant capacity and production planning model for high-tech manufacturing firms with economies of scale. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 486-500. doi: 10.1016/j.ijpe.2008.09.015

¹²⁹ Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach* (4th Edition). England: Pearson Education.

1.7.2 EFQM Mükemmeliyet Modeli

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation of Quality management-EFQM), 1988 yılında, şirketlere performans geliştirmede rehberlik etmek üzere Avrupalı 14 şirket tarafından kurulan bir kurumdur. EFQM Mükemmeliyet Modeli, ise bu kurum tarafından hazırlanmıştır ve şirketlere kılavuzluk edip performanslarını geliştirmek amacı taşımaktadır¹³⁰.

Model sekiz mükemmeliyet kriterine dayanmaktadır¹³¹:

- Sonuç yönelimlilik,
- Müşteri odaklılık,
- Liderlik ve amaca bağlılık,
- Süreç ve gerçek temelli yönetim,
- Personel gelişimi ve katılımı,
- Sürekli öğrenme,
- Yenilikçilik ve ilerleme,
- Ortaklık geliştirme,
- Kurumsal sosyal sorumluluk.

Şeklindedir.

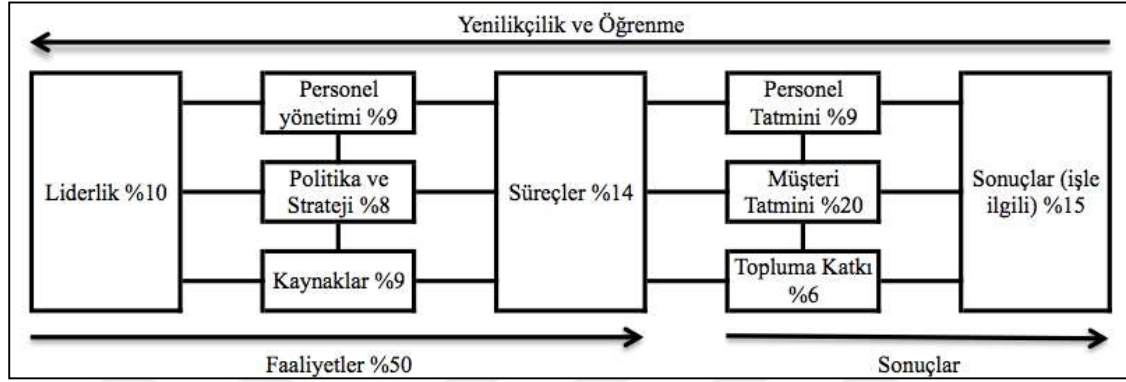
EFQM, gerçek mükemmel organizasyonların; paydaşlarını başarılarıyla tatmin etmek için çabalayan kurumlar olduğunu varsaymaktadır. EFQM'e göre paydaşlar müşteriler, çalışanlar, ortaklar, tedarikçiler, toplum gibi hem kurum üzerinde etkisi bulunan hem de kurumu finansal açıdan destekleyen bireyler ya da gruplar şeklinde tanımlanmaktadır.

Mükemmeliyet modeli; yukarıda da bahsedildiği gibi 9 kriterden oluşmaktadır. Şekil 3'te de görülebileceği gibi bu kriterler, faaliyetler ve sonuçlar olmak üzere iki ayrı gruba ayrılmaktadır. Faaliyetler kısmı şirketin ya da kurumun yaptıklarını göstermektedir. Sonuçlar kısmı ise şirketin başardıklarını göstermektedir.

¹³⁰ EFQM. Assessing for Excellence, Brussels, Belgium. 2003.

¹³¹ EFQM. Assessing for Excellence, Brussels, Belgium. 2003.

Faaliyetler ile sonuçlar arasındaki ilişki şu şekildedir: ‘Sonuçlar’ ‘Faaliyetlerden etkilenmektedir, ‘Faaliyetler’ ise ‘Sonuçlardan elde edilen geri besleme ile geliştirilmektedir. Şekil 1.4.’te EFQM Mükemmeliyet Ölçütleri gösterilmiştir.



Şekil 1. 3 EFQM Mükemmeliyet Ödül Kriterleri¹³²

İş dünyasında yaygın olarak kullanım alanı bulan EFQM Mükemmeliyet Modeli KOBİ’lerin gelişimine; bir öz değerlendirme aracı olarak, diğer kurumlarla karşılaştırma yolu olarak, gelişme için yeni alanlar belirleme kılavuzu olarak, ortak bir dil ve düşünme temeli olarak ve organizasyonun yönetim sisteminin yapısı olarak katkı sağlamaktadır.

İşletmelerde, aşağıda listesi verilen çeşitli yönetim işlevlerini yerine getirmek EFQM Mükemmeliyet Modeli temelinde; Kurumsal sosyal sorumluluk, risk yönetimi, yenilikçilik, bilgi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi şeklinde bir dizi uygulama getirilmektedir ¹³³.

Bu uygulamalar kurallı ve oturmuş olmamasına rağmen, belirli bir konuda bütünsel bir yaklaşım oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Bu uygulamalar EFQM Model’inin 9 kriterini ve RADAR (Results, Approaches, Deploy, Assess, Review – Sonuçlar, Yaklaşımlar, Uygulama, Değerlendirme, Kontrol) sistemini kullanmaktadır.

¹³² Hatten, T. S. (2011). Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond (5th Edition). Ohio, Mason: South-Western Cengage Learning.

¹³³ EFQM. Assessing for Excellence, Brussels, Belgium. 2003.

EFQM 8 temel konsept, 9 kriterli ölçüm modeli ve bununla ilişkili yönetim çerçeveleri ile aşağıdaki on adımda uygulanabilmektedir¹³⁴:

Liderin yardımıyla yönün belirlenmesi: Organizasyondaki üst yönetimin temel stratejileri ve yönü belirlemesi gerekmektedir.

Ulaşılmak istenen sonuçlar için hedef belirlenmesi: Elde edilmesi beklenen sonuçların belirlenmesi gerekmektedir.

Strateji ve taktiklerin netleştirilmesi: Belirlenen hedeflere ulaşmak için uygulanacak strateji ve taktiklerin kurum içindeki tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde anlaşılacak şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

Yaklaşım kurallarının belirlenmesi ve yönetilmesi: Süreçlerin, personelin, ortakların ve kaynakların nasıl yönetileceği ile ilgili esasların belirlenmesi gerekmektedir.

Strateji ve taktiklerin uygulanması: Belirlenen strateji ve taktiklerin uygulama esaslarının ve yöntemlerinin belirlenmesi ve buna göre uygulanması gerekmektedir.

İşletme performansının değerlendirilmesi: Müşteri, personel ve toplum bazında performansın ölçülmesi ve performans yüksek tutulacak şekilde önlem alınması gerekmektedir.

Ana performans sonuçlarında başarıların incelenmesi: Başarıyla ulaşılan ana hedeflerin ve uygulanan başarılı süreçlerin analiz edilmesi ve kalıcı çıkarımlar elde edilmesi gerekmektedir.

Genel performansın incelenmesi ve ilerleme yapılacak alanların belirlenmesi: Sürekli bir gelişim için performansla ilgili parametrelerin değerlendirilmesi ve buradan çıkacak sonuçlara göre ilerleme yapılacak alanların belirlenmesi gerekmektedir.

Performans geliştirme için yenilik yapılması: Performansı yüksek tutulması için verimliliği düşen tüm parametrelerin değiştirilmesi ve sürekli yeni yöntemlerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Sonuçlar üzerinde etkili olan sebeplerin detaylı incelenmesi: Sonuca götüren temel performans parametrelerinin detaylı incelenmesi ve olumlu yönler korunurken olumsuz yönlerin düzeltilmesi gerekmektedir¹³⁵.

¹³⁴ Oakland, J. S (2004), Oakland on Quality Management, Elsevier Butterworth-Heinemann p 442-446.

¹³⁵ Kotler, Keller, 2016, a.g.e.

Özet olarak, EFQM Mükemmeliyet Modeli, performansa ve paydaşlara Dengelenmiş Karne 'den (BSC) daha geniş bir spektrumdan bakmaktadır. Ancak, bu genişlik bazı ölçülemeyen boyutları da içermektedir. Böylece ileride farklı ölçüm tekniklerinin gelişmesi oldukça muhtemel görülmektedir.

1.7.3 Performans Prizması Modeli

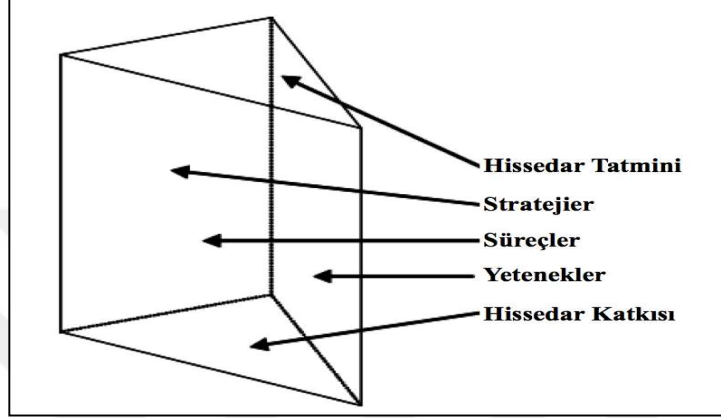
Performans prizması modeli, örgütsel performansın ölçülmesi amacıyla geliştirilmiş bir modeldir. Performans prizması modeli ile performans ölçümü; üç temel önermeye dayanmaktadır¹³⁶. İlk olarak, eğer organizasyon uzun vadede var olmak ve başarmak istiyorsa, en önemli paydaşlarının ihtiyaç ve istekleri hakkında düşünmeli ve değer katmak için gayret göstermelidir. Dolayısıyla her bir paydaşın talep ve beklentileri örgütsel performans açısından önem arz etmektedir¹³⁷.

Organizasyonlar için artık bir veya iki paydaşa odaklanmak kabul edilebilir görülmemektedir. İkinci olarak organizasyon destekçilerine gerçek anlamda değer aktarabilmek için, stratejilerini, süreçlerini ve yeteneklerini ayarlayıp entegre etmelidir. Üçüncü olarak organizasyon ile paydaşlar arasındaki ilişki, paydaşların kurumdan beklentisi kadar katkı yapması gerekliliği nedeniyle karşılıklıdır. Şekil 1. 4'te görülen Performans Prizması Modeli, performans ölçümü için daha az sayıda ve sadece örgüt içi parametrelere bakan birinci jenerasyonun aksine paydaşların beklentilerine de önem veren ikinci jenerasyon performans ölçüm sistemi olarak adlandırılmaktadır.

¹³⁶Kotler, Keller, 2016, a.g.e.

¹³⁷ Cuganesan, Suresh. "Reporting Organisational Performance in Managing Human Resources: Intellectual Capital or Stakeholder Perspectives?" Journal of Human Resource Costing & Accounting, 10(3),2006, s. 169-170

Bu tezde önerilen model de Performans Prizması Modeli gibi örgütsel performansı çok yönlü olarak ele almaktadır. Ancak Performans Prizması Modelinden farklı olarak, önerilen model iç parametreler ile paydaşların beklentisine de cevap verecek dış parametreleri bir arada incelemektedir.



Şekil 1. 4 Paydaşların Gösterimi¹³⁸

Performans Prizması Modeli, performansın birbiriyle ilişkili beş boyutu içermektedir. Bu boyutlar, Tablo 1.4’de özetlenen soruları ortaya çıkarmaktadır:

¹³⁸ Kotler, Keller, 2016, a.g.e.

Tablo 1. 5 Performans Prizma Model’inde Kavramlar ve Sorular

Kavram	Soru
Paydaş tatmini	Kilit paydaşlarımız kimler ve neye ihtiyaç duyup istiyorlar?
Paydaş katkısı	Paydaşlarımızdan karşılık olarak ne istiyoruz?
Stratejiler	Kendi gerekliliklerimizi yerine getirirken, paydaşlarımızın ihtiyaç ve isteklerini tatmin için hangi stratejileri uygulamalıyız?
Süreçler	Stratejilerimizi yerine getirmek için hangi süreçleri uygulamalıyız?
Yetenekler	Süreçlerimizi yapabilmek için hangi yeteneklere ihtiyacımız var?

Performans Prizması Model’inin en önemli özelliği, performans ölçümünün paydaş tatmini temelli olmasıdır. Performans Prizması Modeli, bir performans ölçüm sisteminin strateji temelli olması gerektiği fikrini değiştirmiştir. Bu sebeple, Kotler ve Keller¹³⁹ performans ölçümünün yanlış anlaşıldığına inanmaktadır.

¹³⁹ Kotler, Keller, 2016, a.g.e.

Bunun yerine, performans ölçümlerinin yöneticilere gitmek istedikleri noktaya doğru gidip gitmediklerini takipte yardım için tasarlandığına inanmaktadırlar. Stratejiyi ise varış noktası ile alakalı değildir. Gidilmek istenen noktaya nasıl ulaşılabileceğini söyleyen rotayı belirtmektedir.

Performans Prizması Modeli dahilinde belirtilen paydaşlar; yatırımcılar (ana sermayedarlar), müşteriler ve aracılar, çalışanlar ve iş gücü sendikaları, tedarikçiler ve çözüm ortakları, kanun koyucular, lobiciler ve toplumlar olarak sıralanabilmektedir. Örgütsel performans tüm bu paydaşların beklentilerinin karşılanmasıyla doğru orantılı olarak ele alınmaktadır.

Bir noktaya kadar, Performans prizmasının, dengelenmiş karneyi geliştirmede yararlı olduğu söylenebilir. Örneğin; paydaşların sayısında artış oluşmuştur, sadece paydaşlar ve müşteriler değil; çalışanlar, tedarikçiler, çözüm ortakları ve aracılar da dahil edilmiştir. Bununla birlikte, Performans Prizması Modeli ile Dengelenmiş Karne arasında farklılık vardır. Kotler ve Keller¹⁴⁰, performans ölçümünün sadece strateji temelli olmasına karşı çıkıp, stratejilerin paydaşların istek ve ihtiyaçlarını tatminde kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Özetle, Performans Prizması reçete sunan bir ölçüm sistemi değildir, yönetime sorunları anlamada ve stratejileri belirlemede yardımcı olan bir araçtır.

1.7.4 Malcolm Baldrige Modeli

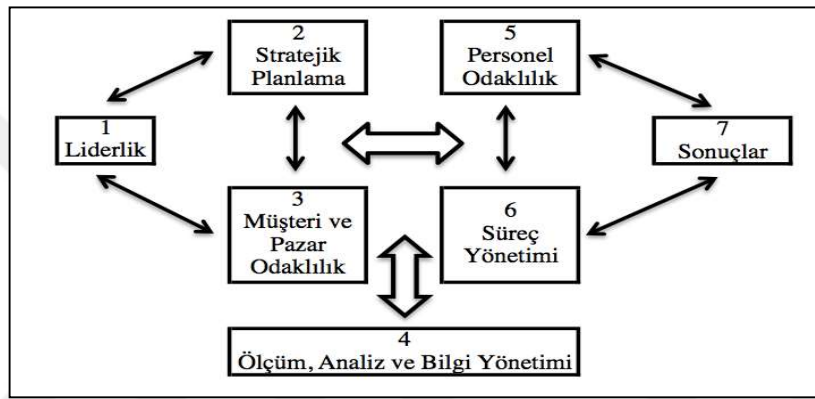
Malcolm Baldrige Modeli (MBNQA) çok kullanılan bir performans öz değerlendirme sistemidir. Bu sistem, 1980'lerin sonunda Amerika Birleşik Devletleri'nde geliştirilmiştir. Performans mükemmeliyeti için oluşturulan Baldrige kriterleri, kurumlara performansı yönetmede tümleşik bir yaklaşımla yardımcı olmaktadır¹⁴¹. Bu tezde önerilen KOBİGEN Model'inde de bütünleşik bir yaklaşım sergilenmeye çalışılmıştır. Bu yönüyle Malcolm Baldrige Modeli ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca Malcolm Baldrige Model'inde olduğu gibi KOBİGEN Model'inde de performansın ölçülebilmesi hedeflenmektedir.

¹⁴⁰ Kotler, Keller, 2016, a.g.e.

¹⁴¹ MBNQA. 2009-2010. 2009-2010 Criteria for Performance Excellence, the Baldrige National Quality

Baldrige kriterlerinin amaçları; kurumsal sürdürülebilirliğe katkı yaparak müşteri ve paydaşlara her zaman artan değer katmak, kurumun genel yeterliliğini geliştirmek ve kurumsal ve kişisel öğrenme odaklı olmak şeklindedir. Baldrige kriterleri birbiriyle ilintili bir dizi ana değer ve konsept üzerine kurulmuştur. Bu parametreler; vizyoner liderlik, müşteri odaklı mükemmeliyet, kurumsal ve kişisel öğrenme, ortaklara ve çalışanlara değer verme, çeviklik, gelecek odaklı olma, yenilikçilik odaklı olma, gerçeklere dayalı yönetim, sosyal sorumluluk, sonuç odaklılık ve değer üretimi, sistemsal yaklaşım sıralanmaktadır¹⁴².

Şekil 1.5'te de görülebileceği gibi, Baldrige kriterleri 7 kategoriden oluşmaktadır



Şekil 1. 5 Performans Mükemmelliği için Baldrige Kriterler Çerçevesi

Kaynak: (MBNQA, 2009)

Yukarıdaki 7 kategori iki adet üçlü gruba ayrılmıştır. Liderlik, stratejik yönetim ve müşteri ve pazar odaklılık kategorileri “Liderlik” grubunu oluşturmaktadır. Personel odaklılık, süreç yönetimi ve sonuçlar kategorileri sonuçlar grubunu oluşturmaktadır. Baldrige kriterleri sistem bakış açısına sahip, yönlendirici olmayan, fakat amaç eksensli teşhislerde organizasyonun ihtiyaçlarına göre uyarlanabilmektedir.

1.7.5 Performans Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması

Bu doktora tezi çalışmasının bu kısmında dengelenmiş karne, EFQM mükemmeliyet modeli, performans prizması ve Malcolm Baldrige ulusal kalite ödülü modelleri karşılaştırılacaktır.

¹⁴² MBNQA. 2009-2010. 2009-2010 Criteria for Performance Excellence, the Baldrige National Quality

Dengelenmiş karne 'ye göre kilit noktalardaki sonuçları izlemelidir. Yöneticiler işletmelerine 4 önemli açıdan bakmalıdırlar. Bunlar; müşteri, çalışan, öğrenme ve gelişme ve finansal açılarıdır¹⁴³. EFQM mükemmeliyet modeli, mükemmel sonuçların personel, ortaklar, kaynaklar ve süreçler kanalıyla liderlik eksenli politikalarla ve stratejilerle başarılabileceğini savunmaktadır¹⁴⁴. Performans prizması; performans ölçümünü hem paydaşlar tarafını hem de şirket tarafının ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaktadır¹⁴⁵. Malcolm Baldrige ulusal kalite ödülü 'ne göre ise kurumun performans ölçüm sistemi kilit noktalara odaklanmaktadır.

Stratejinin anlamı ve önemi modeller arasında değişiklik göstermektedir. Dengelenmiş karneye göre stratejiyi spesifik amaç, ölçü ve hedefler haline getirecek mekanizmaların geliştirilmesi gereklidir. Bu mekanizma strateji gelişimi için değil, stratejinin uygulanması içindir¹⁴⁶. EFQM Mükemmeliyet Modeli, liderliğin politikaları ve stratejiyi personel, ortaklar, kaynaklar ve süreçler vasıtasıyla kontrol ettiğini kabul etmektedir¹⁴⁷.

Performans prizmasına göre ise performans ölçüleri, stratejilerden alınmaktadır. Stratejinin sadece paydaşların istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi vazifesi olduğu kabul edilmektedir¹⁴⁸. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü değerlerin ve stratejilerin kurumun tüm aktivite ve kararlarına etki etmesi gerektiğini önerir¹⁴⁹.

Modeller; kendi içlerindeki kriterlerin mantıksal ilişkileri açısından da farklılıklar göstermektedir. Dengelenmiş Karne 'de öğrenme ve gelişme etki, süreçler ve finansal sonuçlar tepkidir¹⁵⁰.

¹⁴³ Laforet, a.g.e.

¹⁴⁴ EFQM. Assessing for Excellence, Brussels, Belgium. 2003.

¹⁴⁵ Kotler, Keller, 2016, a.g.e.

¹⁴⁶ Laforet, a.g.e.

¹⁴⁷ EFQM. Assessing for Excellence, Brussels, Belgium. 2003.

¹⁴⁸ Kotler, Keller, 2016, a.g.e.

¹⁴⁹ MBNQA. 2009-2010. 2009-2010 Criteria for Performance Excellence, the Baldrige National Quality.

¹⁵⁰ Laforet, a.g.e.

EFQM Mükemmeliyet Model’inde “Sonuçlar” “Faaliyetler” den etkilenmektedir. “Faaliyetler”, “Sonuçlar” dan alınan geri bildirimlerle geliştirilmektedir¹⁵¹. Performans Prizmasında stratejiler, süreçler ve yetenekler birbirine uygun olup, paydaşlara değer aktarma amacını taşımaktadır¹⁵². Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü’nde ise yapılması gereken her şey sonuç odaklıdır.

Farklı modeller, birbirlerinden detaylarda ayrışan amaçlar öne çıkarmaktadır. Dengelenmiş karne, misyon ve stratejiyi anlatmak için bir çerçeve ve dil oluşturmayı hedeflemektedir¹⁵³. EFQM Mükemmeliyet Modeli beş farklı şekilde kullanılabilir. Bir öz değerlendirme aracı olarak, kurumu diğer kurumlarla karşılaştırma yolu olarak, gelişim alanlarını belirleme kılavuzu olarak, temel düşünme ve iletişim yolu olarak ve kurumun yönetim sistemi için bir iskelet olarak kullanılabilir¹⁵⁴. Performans Prizması, yönetimlere kendi işlerini yönetmede hangi kritik soruları sormaları gerektiği konusunda yardımcı bir araç olmayı hedeflemektedir¹⁵⁵.

Sonuç olarak, her ne kadar başarılı ölçüm modelleri karşılaştırılabilir olsa da gelişen ekonomik ve finansal yapılar, yeni ölçüm tekniklerinin ortaya çıkacağını göstermektedir. Bu sosyal ve ekonomik yaşamın doğal bir gereğidir.

Birinci Bölümde, KOBİ’lerde performans başlığı altında KOBİ kavramı, KOBİ’lerin ekonomideki rolü, bu işletmelerin rekabet ortamından bahsedilmiş, sonrasında KOBİ’lere sağlanan teşvik ve destek uygulamalarına kısaca değinilmiştir. KOBİ’lerde performans ölçümünden bahsedilerek performansın tanımına, işlevlerine ve tarihsel gelişimine değinilmiştir. Yine performans ölçümünde yaygın kullanılan modellerden bahsedilmiş ve karşılaştırmaları yapılmıştır. Bu modellerin en temel zafiyetleri büyük işletmelerin ihtiyaç ve beklentilerini ön planda tutmaları nedeniyle karmaşık, maliyetli ve bazen de anlaşılabilir olmalarıdır. Durum böyle olunca modellerin kullanımı kısıtlı sayıda işletme de olmakta ya da modeller dönemsel olarak popüler olup sonra kaybolmaktadırlar.

¹⁵¹ Hatten, a.g.e.

¹⁵² Kotler, Keller, 2016, a.g.e.

¹⁵³ Laforet, a.g.e.

¹⁵⁴ Hatten, a.g.e.

¹⁵⁵ Kotler, Keller, 2016, a.g.e.

İkinci Bölüm 'de KOBİ'lerin yapıları gereği büyük işletmelerden farklı oldukları değerlendirmeye alınarak KOBİ'lerin kullanabileceği basit, hızlı ve kullanışlı bir performans değerlendirme aracı olarak KOBİGEN'in geliştirilmesi esnasında ihtiyaç duyulan literatürden bahsedilecek ve KOBİGEN performans değerlendirme aracının kavramsal modelini oluşturan etkenlere literatür vasıtasıyla ulaşılabacaktır.

2. BÖLÜM:

KOBİGEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARACININ TASARIMI

Bu bölümde; önceki bölümde anlatılan modellerin, performans ölçmede eksik kaldığı değerlendirilen özelliklerinden bahsedilmekte ve önerilen KOBİGEN performans değerlendirme aracının (Bundan sonra kısaca KOBİGEN aracı olarak ifade edilecektir) tasarımı hakkında detaylı bilgi verilmektedir.

Ekonomik büyümede KOBİ'lere yönelik beklentiler de büyüktür¹⁵⁶. KOBİ'lerin başarılı olması sadece KOBİ'nin kendisi için değil parçası olduğu ulusal ekonomi, hatta dünya ekonomisi için de önem arz etmektedir. Beklentilerini karşılayabilmek ve başarılı olabilmek için büyük şirketler gibi, KOBİ'ler de performansa ihtiyaç duymaktadır. Aksi takdirde; ne içinde bulundukları iş dünyasında hedeflerine ulaşabilmeleri, ne de zorlu rekabet koşullarına direnerek hayatta kalmayı başarabilmeleri mümkün olmaktadır. Bu nedenle büyük işletmeler gibi KOBİ'ler de etkin bir performans yönetimine ihtiyaç duymaktadır. Şüphesiz böylesi bir performans yönetiminin en önemli parçalarından biri de performansın izlenebilmesidir.

Girişimciler, en fazla kuruluş aşamasında birtakım sorunlar yaşamaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri, girişimcilerin yetersiz finans kaynağına sahip olmaları ve eksik bilgiyle girişimde bulunmalarıdır. Girişimcilerin herhangi bir bilgi edinmeden ve işletmeler arası diyaloglara değer vermeden yaptıkları faaliyetler başarısız olarak geri dönmektedir. Girişimcilerin faaliyetlerinde başarılı olmaları için, kurumlar ve kurallara dikkat etmeleri gerekmektedir¹⁵⁷.

¹⁵⁶ Banham, H. a. (2010). SME Governance: Coverging Definitions and Expanding Expectations. International Business and Economic Research Journal, 9(2), 77-82.

¹⁵⁷ Börü, Deniz, 1993, Ekonomik Yapılar İçerisinde ve Türkiye'de Küçük ve Orta Boy -KOBİ- Firmalara Yönelik Devlet Teşvikleri, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

KOBİGEN performans değerlendirme aracında ortaya konulan dört temel bileşenin Şekil 2.1’de gösterildiği şekilde koordinat sistemindeki 4 bölgeye yerleştirilebileceği öngörülmüştür. KOBİ’lerin performanslarını artırmak için kendi karakteristiklerine uygun bir metotla çalışmalar yapması gerekmektedir. Bu tez, KOBİ’lerin performansını çok yönlü olarak inceleyerek, bu performansı bütünsel olarak ifade eden görsel bir araç geliştirmeyi, aracın uygulamasını yaparak geçerliliğini ve doğruluğunu göstermeyi amaçlamaktadır. KOBİGEN Aracı Finans Performans, Yönetim, Pazarlama ve Üretim Performansı olmak üzere 4 bileşenden oluşmaktadır. Bahsi geçen 4 bileşen işletmelerin temel fonksiyonlarıdır.

Tablo 2. 1 Firmanın Gelişiminde Önemli Olduğu Düşünülen Konuların Profesyonel Yönetici (PY) Kullananlar ve Profesyonel Yönetici Kullanmayanlar Açısından Sınıflandırılması

Fonksiyonel Konular	Önem derecesi	P.Y. Kullanan	P.Y. Kullanmayan
Yönetim	1	1	3
Pazarlama	2	2	1
Finansman	3	3	2
Üretim	4	4	4

Kaynak: Börü, Deniz, 1997, Küçük ve Orta İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin bir Araştırma, Öneri Dergisi, C. 1 S.6 ss.177-186, s. 183

Bu durum, “küçük boy” ve “orta boy” sınıflandırmasının göreceli olma yapısından ileri gelmektedir. “Küçük boy” ve “orta boy” sınıflandırması; üretim, tarım ve hizmet sektörlerinde farklı şekilde uygulanmaktadır¹⁵⁸.

Börü ’ye göre de bir işletmede diğer konulardan önce gelen 4 fonksiyon bulunmaktadır (Tablo 2. 1). Bunların sıralanışı; Yönetim, Pazarlama, Üretim ve Finansmandır¹⁵⁹.

¹⁵⁸ US International Trade Commission. (2010). Small and Medium Sized Enterprises: Overview of Participation in US Exports.

¹⁵⁹ Börü, Deniz, 1997, Küçük ve Orta İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin bir Araştırma, Öneri Dergisi, C. 1 S.6 ss.177-186

Stratejik yönetim; şirketlerin başarısında etkili faktörler arasında yer almaktadır. Bu çerçevede, KOBİ'lerin genellikle stratejik yönetim yapmıyor olması onların başarısız olmasının da zeminini hazırlamaktadır¹⁶⁰. Bu etkinin ortadan kaldırılması ve KOBİ'lerin başarılı olması için; uluslararası organizasyonlar ve hükümetler de çeşitli destek programları uygulamaktadır. Çünkü KOBİ'ler istihdam ve ekonomik büyümenin ana faktörleri arasında yer almaktadır¹⁶¹.

Ancak hükümet programları tek başına yeterli olmayabilmektedir¹⁶². KOBİ'lerin kendilerinin de performanslarını artırmak için kendi karakteristiklerine özel ve bilimsel kriterlere dayanan çalışmalar yapması gerekmektedir. Bu tez, bu ihtiyacı karşılayacağı düşünülen bir araç önermektedir.

Başarılı KOBİ'lerin ortak özellikleri arasında stratejik yönetim yapıyor olmaları da bulunmaktadır. Tek başına bir gösterge olmamakla birlikte stratejik yönetim, KOBİ'lerin başarısı açısından en önemli parametreler arasında yer almaktadır¹⁶³. Bu tez çalışmasında önerilen araç, stratejik yönetime girdi sağlayacak sonuçlar üretmeyi de hedeflemektedir.

KOBİ'ler iş dünyasında kendilerine özgü problemler yaşamakta ve bulundukları ortamı ne kadar iyi tanırlarsa başarılı olma şansları da o kadar artmaktadır¹⁶⁴. Bu nedenle KOBİ'lere yönelik geliştirilecek bir performans yönetim aracının gerçek hayatta uygulanabilirliği de dikkate alması gerekmektedir. Bu tez çalışmasında önerilen aracın, bu isteri karşılayabileceği ve KOBİ'lere iş dünyasında pratik olarak katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

¹⁶⁰ Wang, C., E. Walker ve J. Redmond. (2007) Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation. In: International Journal of Organisational Behaviour, 12 (1). pp. 1-16.

¹⁶¹ A.e.a.

¹⁶² Rauf, M.A. (2007), HRM Sophistication and SME Performance: A case of readymade garment manufacturers and exporters in Lahore, Pakistan, Doktora Tezi, University of Twente.

¹⁶³ Wang, C., E. Walker ve J. Redmond. (2007) Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation. In: International Journal of Organisational Behaviour, 12 (1). pp. 1-16.

¹⁶⁴ Banham, H. a. (2010). SME Governance: Coverging Definitions and Expanding Expectations. International Business and Economic Research Journal, 9(2), 77-82.

Sadece finansal performansa bakarak bir şirketin performansından bahsetmek yeterli olmamaktadır¹⁶⁵. Çünkü performansı gösteren ve etkileyen çok sayıda parametre söz konusu olabilmektedir. Örneğin; bir görüşe göre örgüt performansını ölçmek için etkinlik, etkililik, paydaşlarla ilgililik ve finansal yaşama gücüne bakılması gerekmektedir¹⁶⁶.

Bunu yeterli görmeyen ve daha çok parametreye bakılmasını öneren akademik çalışmalar da bulunmaktadır¹⁶⁷. Şirketin arzu edilen çıktı ve davranışlarını performans göstergesi olarak kabul eden daha genel araştırmalar da bulunmaktadır¹⁶⁸.

Performansın ölçülmesi ve yönetilmesi zordur. Hatta şirketin başarısının ölçülmesine yönelik çalışmalar bile tam olarak performansı ölçemebilmektedir¹⁶⁹. Mevcut araştırmaların çoğunun büyük şirketlere yönelik olduğu da düşünüldüğünde¹⁷⁰ KOBİ'lere yönelik bir araç geliştirmenin zorluğu daha açık ortaya çıkmaktadır.

Performans ölçümü yaklaşımlarında yaygın olarak kullanılan karlılık; genel olarak KOBİ'ler dahil, tüm kar amaçlı şirketlerin ana hedefleri arasında yer almaktadır. Karlılık da performans gibi farklı parametrelerle ve bu parametrelerin birleşimiyle ifade edilebilmektedir¹⁷¹. Ancak bu da tek başına performansı ölçemeye yetmemektedir.

Bütün bu araştırmalar kapsamlı bir performans aracına ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Ancak böyle bir aracın geliştirilmesinin zorluğu da açık olarak kabul edilmektedir¹⁷².

¹⁶⁵ Rauf, M.A. (2007), HRM Sophistication and SME Performance: A case of readymade garment manufacturers and exporters in Lahore, Pakistan, Doktora Tezi, University of Twente.

¹⁶⁶ Griffin, R. W. and Pustay, M. W. (2015). International Business: A Managerial Perspective (8th Edition). England: Pearson Education

¹⁶⁷ Greene, F. and Mole K. (2006) Defining and measuring the small business (Edited by: S. Carter and D. Jones-Evans) Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy (2nd Edition). England: FT Prentice Hall (7-29).

¹⁶⁸ Gjellerup, P. (2000). SME support services in the face of globalization. Concerted action seminar, Opening address, Conference Proceedings, Copenhagen: Danish Agency for Trade and Industry, 16-28

¹⁶⁹ Gashi, P., Iraj, H. and Geoff, P. (2014). Export behaviour of SMEs in transition countries. Small Business Economics, 42(2), 407-435. doi:10.1007/s11187-013-9487-7

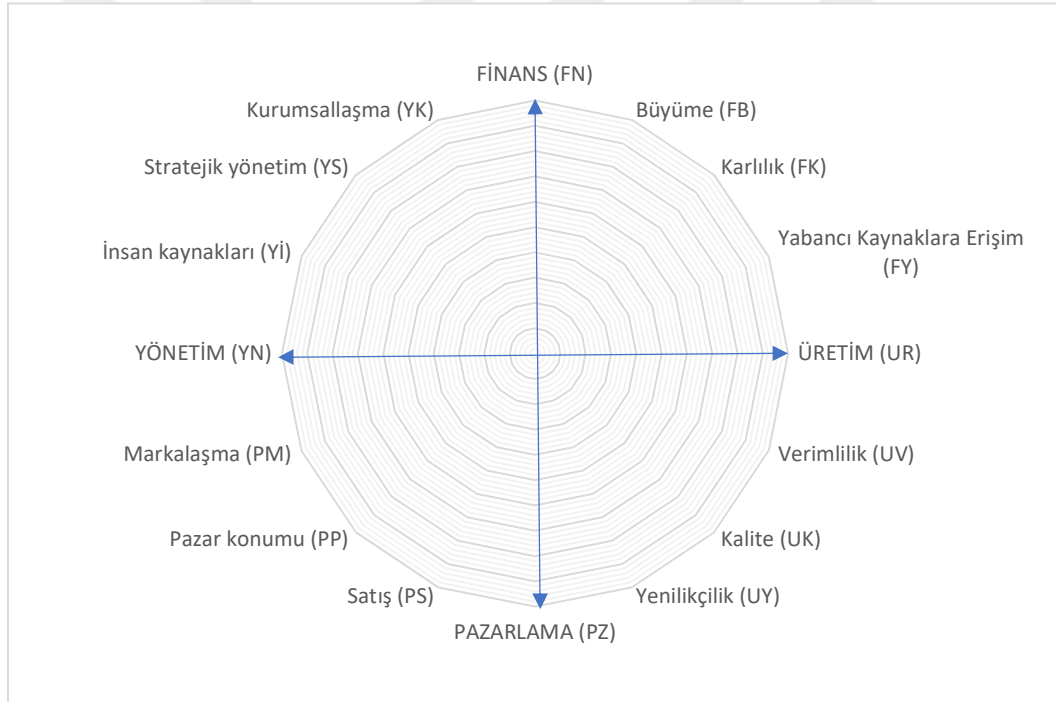
¹⁷⁰ Gashi, Iraj, Geoff, a.g.e.

¹⁷¹ Game, R. and Apfelthaler, G. (2016). Attitude and its role in SME internationalisation: why do firms commit to advanced foreign market entry modes? European Journal of International Management, 10(2), 221-248. doi:10.1504/EJIM.2016.074473

¹⁷² Rauf, M.A. (2007), HRM Sophistication and SME Performance: A case of readymade garment manufacturers and exporters in Lahore, Pakistan, Doktora Tezi, University of Twente.

Belki de bu zorluğun bir sonucu olarak önceki araştırmalar özelliklere KOBİ'lere yönelik yeterli bir araç ortaya çıkaramamıştır¹⁷³. Bu bölümde, tüm bu ihtiyaçlara cevap vereceği düşünülen bir aracın tanıtımı yapılmaya çalışılacaktır.

Bu araştırmada KOBİ'lerin performansının değerlendirilmesinde kullanılabilecek bilimsel bir yöntem olarak KOBİGEN performans değerlendirme aracı şekil 2.1 tasarlanmıştır. Kapsamlı bir literatür taraması, pilot uygulama olarak 49 KOBİ üzerinde ve esas çalışma olarak 307 KOBİ üzerinde gerçekleştirilen iki aşamalı saha uygulaması ile doğruluk ve güvenilirliği desteklenen değerlendirme aracının hem bu alandaki bilimsel birikime hem de ülkemiz ekonomisine katkı sağlaması hedeflenmektedir.



Şekil 2. 1 KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı Tasarımı

¹⁷³ Gashi, Iraj, Geoff, a.g.e.

2.1 KOBİ'lerin Finansal Performansı

KOBİ'lerin finansal verilerine erişimde yaşanan sıkıntılar bu yöndeki akademik çalışmaların sınırlı sayıda olmasına veya sınırlı sayıda şirketi kapsamasına neden olmaktadır¹⁷⁴. Bu sorun, bu tezin özellikle uygulama safhasına da yansımıştır. Tezin daha fazla sayıda KOBİ üzerinde uygulanması beklentisi karşılanamamış olsa da elde edilen verilerin genel bir değerlendirme yapmak ve daha ileri araştırmalara zemin hazırlamak için yeterli olduğu değerlendirilmektedir.

Finansal performansın ölçülmesinde birbiriyle aslında çok ilgisi olmayan farklı yöntemler (büyüme, verimlilik, karlılık vb. ¹⁷⁵.) kullanılabilmektedir¹⁷⁶. KOBİ'ler bunlar arasında tercih yapmak durumunda da kalabilmektedir¹⁷⁷.

KOBİ'lerin küçük ancak esnek yaşamları, onları sürdürebilir ve kendilerine ihtiyaç duyulur kılmakla, ekonomilere canlılık veren bir yapı taşı haline getirmiştir. Bu önemli role rağmen KOBİ'ler küçük olmanın getirdiği bazı dezavantajlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bunların en önemlisi kaynak bulma sıkıntısıdır¹⁷⁸.

Finansal performans; KOBİ'lerin yaşam mücadeleleri, genel performansları ve ilgi alanları gibi konularda belirleyici bir rol oynamaktadır. Örneğin; çok karlı olduğu halde KOBİ'lerin kısa vadeli ve küçük çaplı muhasebeleri, piyasa döngüsünden çıkamamalarına neden olmakta ve dış ticaret işlemlerinden ve en önemlisi yüksek kazanç ve daha güçlü finansal güç vaat etmesine rağmen ihracattan kaçınarak iç piyasaya yönelmelerine sebep olmaktadır¹⁷⁹.

¹⁷⁴ Gallego, M. A., Hidalgo, E. R., Acedo, F. J., Casillas, J. C. and Moreno, A. M. (2009). The relationship between timing of entry into a foreign market, entry mode decision and market selection. *Time & Society*, 18(2-3), 306-331. doi:10.1177/0961463X09337843.

¹⁷⁵ Dunning, J. H. (2015). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. (Edited by: J. Cantwell). *The Eclectic Paradigm*. London: Palgrave Macmillan (50-84). doi:10.1007/978-1-137-54471-1_3

¹⁷⁶ Ford, D. and Leonidou, L. (2013). Research developments in international marketing: a european perspective. (Edited by: S. J. Paliwoda), *New Perspectives on International Marketing*. London: Routledge (s. 3-32).

¹⁷⁷ Foreman-Peck J., Makepeace G. ve Morgan B. (2006) Growth and profitability of small and medium sized Enterprises: some welsh evidence, *Regional studies*, 40, 4, s:307-319.

¹⁷⁸ Aktürk, A. ve Acar, D. (2009), Uluslararası Davraz Kongresi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 24-27 Eylül 2009, s:1479-1487

¹⁷⁹ Kılıç, S. (2008). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihracat pazarlaması davranışını etkileyen faktörler ile ihracat performansı arasındaki ilişkilere dair ampirik bir çalışma: Çorum makine imalat sanayi örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 183-211

Bu yaklaşım KOBİ'nin bir tür içsel korunma yöntemi olarak değerlendirilebilir¹⁸⁰ ancak sonuç itibarıyla KOBİ'nin finansal performansı ile doğrudan ilişkilidir.

Türkiye'de uzun yıllar KOBİ'lere yönelik yeterli finansal stratejilerin geliştirilememiş olması, bu işletmelerin çeşitli kaynak sıkıntıları yaşamasına ve buna bağlı olarak da büyüyememelerine neden olmuştur¹⁸¹.

Benzer şekilde KOBİ'lerin yabancı kaynaklar açısından başvuracakları ilk öncelikli piyasa olan kredi piyasasında da KOBİ'lere yönelik stratejilerin geliştirilememiş olması ve teminat konusunda yeterli esnekliğin bulunmaması, onları bu kaynaklardan yeterince yararlandırmamıştır¹⁸².

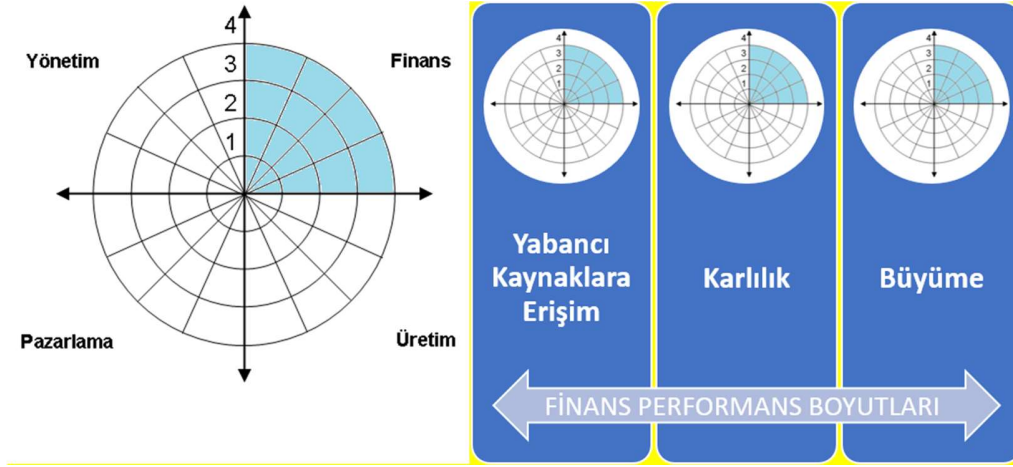
KOBİGEN performans değerlendirme aracının tasarımında finansal performans, KOBİ'lerin performans analizinde önemli bir unsur olarak ele alınmış ve ilerleyen bölümlerde anlatılacağı üzere üç boyut altında değerlendirilmiştir. Bu üç boyut aynı yaklaşımın bir sonucu olarak pilot araştırmanın anket formunda 8 ifade olarak yer almıştır. Anket formunda yer alan soruların amacı KOBİ'lerin finansal kaynaklara erişim, karlılık ve büyüme performansını ortaya koymaktır.

KOBİ'lerin performanslarının ölçülmesinde ana bileşenlerden ilki finans performansıdır. Finans Performansı 4 bileşenden bir tanesi olarak ele alınmıştır. Finans Performansının diğer 3 performans bileşeninden ağırlık olarak bir farkı olduğu düşünülmemiştir. KOBİ'ler için başarılı sonuçlar ancak yüksek finansal performans ile mümkün olabilmektedir. Şekil 2. 2'de KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracında kullanılan Finansal Performans Bileşenine ait boyutlar gösterilmektedir. Burada her bir bileşenin hangi çeyrekte gösterileceği özel bir önem arz etmemektedir. Bu çalışmada Finans Bileşeni görselin sağ üst çeyreğinde gösterilecektir. Esas olan tüm performansın tek bir görselde birlikte ifade edilmesidir.

¹⁸⁰ Ay, Hakkı Mümin ve Talaşlı, Esra (2007). TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN İHRACATTAKİ YERİ VE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Mayıs 2007, S:173-184.

¹⁸¹ Aktürk, A. ve Acar, D. (2009), Uluslararası Davraz Kongresi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 24-27 Eylül 2009, s:1479-1487

¹⁸² Yılmaz, Mustafa Kemal ve Ali Küçükçolak, (2006)" Basel II Uygulamalarının KOBİ'lere Etkileri ve İMKB Şirketlerinin Bu Açından Değerlendirilmesi", Finans-Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Yıl: 43, Sayı: 507, s.39-58



Şekil 2. 2 Finansal Performansın Boyutları

KOBİ'lerin finansal performansı; yabancı kaynaklara erişim, karlılık ve büyüme alt boyutları ile incelenmiştir¹⁸³. Yeni ürünler geliştirme ve yeni pazarları hedefleme açısından, KOBİ'lerin öz kaynakları genellikle yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle; ihtiyaç olduğunda yabancı kaynaklara erişim, KOBİ'lerin finansal performansı dolayısıyla da genel performansı üzerinde etkili olmaktadır.

Artan rekabet koşulları altında, KOBİ'lerin karşılaştığı sorunların başında yer alan finansman sorununun çözümü konusunda uluslararası finans piyasalarında görülen gelişmeler neticesinde yeni yasal düzenlemeler önem kazanmaktadır¹⁸⁴.

Basel komitesi, finans piyasalarında meydana gelen gelişmeler ile Basel-I'in sermaye yeterliliği ölçümüne ilişkin noksanlıkları göz önünde bulundurarak 1999 yılında Basel- I'e göre oldukça kapsamlı yeni Basel Sermaye Yeterliliği Uzlaşısını (Basel-II) yayınlamıştır¹⁸⁵.

¹⁸³ İdil Özlem Koç: Türk KOBİ'leri Bugünü ve Geleceği, İstanbul, Arıkan Basım Yayım, 2008; Orhan Küçük: Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2005; Semra Güney: Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2008; Tamer Müftüoğlu: Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri Sorunlar Öneriler, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara, 1989; Ayhan Yüksel: BASEL-II'nin KOBİ Kredilerine Muhtemel Etkileri, Ankara, BDDK Yayını, 2005

¹⁸⁴ Haftacı, Vasfi, KOBİ'ler ve Girişimcilik, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, Eylül, 2015, s.13

¹⁸⁵ BIS, (çevrimiçi) , <http://www.bis.org/publ/bcbs50.pdf> , 13.06.2019

Basel-II standartlarına göre kredi verilebilecek KOBİ'lere yönelik bir tanımlama geliştirilmiştir. KOBİ olarak nitelendirilebilmek için işletmelerin yıllık satışlarının 50 milyon Avro'nun altında olması gerekirken, diğer bir tanım perakende ve kurumsal KOBİ ayrımı ile ilgili yapılmıştır. KOBİ olarak değerlendirilmek için işletme bankadan 1 milyon Avro'nun altında bir kredi kullanırsa perakende KOBİ, kullanılan kredi 1 milyon Avro'nun üstünde ise kurumsal KOBİ olarak tanımlanıyor¹⁸⁶.

Yeterli sermayeyi sağlayabilen KOBİ'ler sürdürülebilir ve yeterli düzeyde bir karlılık sağladıklarında, faaliyet alanlarını genişletme arayışına girmektedir. Bu da genellikle, yeni ürünler ve yeni pazarlar anlamına gelmektedir.

Bu aşamada KOBİ'nin başarılı olması, KOBİ'nin büyüme sürecinin de başarılı olması anlamına gelmektedir. Burada, doğrusal olarak işleyen çift yönlü bir orantıdan bahsetmek mümkün olabilmektedir. KOBİ'lerin piyasa hakimiyetlerini sağlamada kullanacakları yöntemlerin başında başarılı yeni ürün ve yeni pazar stratejileri gelmektedir. Benzer şekilde, ancak sağlıklı büyüme gösterebilen KOBİ'ler yeni ürünleriyle yeni pazarlarda başarılı olabilmektedir.

2.1.1 Yabancı Kaynaklara Erişim

KOBİ'lerin öz kaynaklarıyla zorlu iş dünyası koşullarında hayatta kalması oldukça güçtür. Büyümeyi hedefleyen KOBİ'ler için öz kaynakların yeterliliğinden bahsetmek ise çok daha zordur. Bu nedenle KOBİ'ler genellikle hayatta kalmak ve/veya büyümek için yabancı kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Finansal kaynaklara ulaşabilen KOBİ'lerin başarılı olma ihtimali rakiplerine göre daha yüksektir¹⁸⁷.

Yabancı kaynak tanımı birçok alternatifi bünyesinde içermektedir. Daha büyük bir şirketin himayesi yabancı kaynak olarak değerlendirilebileceği gibi en yaygın anlamıyla banka kredileri de bu kapsamda değerlendirilebilir. Yakın akraba eş ve dosttan alınan borçlar da KOBİ'ler için azımsanmayacak kadar önemlidir. Çoğu zaman finans kuruluşları borç verme konusunda isteksiz davranmakta veya istenen kaynağa karşılık ağır teminat şartları getirmekte ve KOBİ'leri zorlamaktadır.

¹⁸⁶ Haftacı, a.g.e.

¹⁸⁷ McGuinness, Gerard; Hogan, Teresa; Powell, Ronan, European trade credit use and SME survival, Journal of Corporate Finance, April 2018, Vol.49, pp.81-103

Örneğin, Ciro su ve karlılığıyla aynı oranda bir borcu büyük işletme tek bir imza ile alabilirken bir KOBİ talep ettiği kaynağın kendisi bazen iki katı kadar ipotek teminatı ile ancak alabilmektedir. Bu zorluk KOBİ'lerin boyutları büyüdükçe azalmakla birlikte yine de ortakların borca şahsen de kefil olması vb. gibi ağır teminat yapıları sıkça görülmektedir¹⁸⁸.

KOBİ'ler yabancı kaynakları kullanma ihtiyacı bile bu kaynaklara erişim yeteneği KOBİ'nin finansal performansı ile yakından ilgilidir. Başarılı bir grafik sergileyen KOBİ'lerin başka şirketlerden veya bankalardan kredi bulması da aynı ölçüde kolaylaşır. Devlet güvencesi sağlanan krediler KOBİ'lere daha büyük avantajlar sağlar.¹⁸⁹ Kredi bulma kolaylığı işletmenin zor zamanlarda ilave kaynakları devreye alabilme yeteneğini göstereceğinden oldukça önemli bir ölçüt olarak değerlendirilmektedir.

Yabancı kaynaklara erişim sübjektif olarak değerlendirilebilecek nicel bir kavram olarak görünse de aslında KOBİ'lerin özellikle finansal performansı açısından somut bir göstergedir. Bu nedenle; Yabancı kaynaklara erişim bu tezde KOBİ'lerin performans ölçümlerinde ana bileşenlerden birinin alt boyutu olarak değerlendirilmiştir¹⁹⁰. Şirketlerin yatırım finansmanı ihtiyacı iki şekilde çözülmektedir. Bunlardan öncelikle tercih edileni yabancı kaynaklarla finansman, diğeri ise öz kaynakla finansmandır.

Finansal performans açısından önemli bir parametre olan finansal esneklik şirketlerin en önemli finansal hedefleri arasında yer almaktadır¹⁹¹. Bu nedenle bütün şirketler finansal kaynaklarını çeşitlendirmeye çalışmaktadır. Birçok araştırma; karlılığı daha yüksek şirketlerin dahili kaynakları tercih ettiklerini veya diğ er bir deyişle harici kaynakları azalttığını iddia etmektedir¹⁹². Buna karşın; harici finansal kaynakların da şirket için yüksek karlılık doğurabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

¹⁸⁸ Yörük, Nevin, Ban, Ünsal Kobi'lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s.6

¹⁸⁹ De Blasio, Guido; De Mitri, Stefania; D'Ignazio, Alessio; Finaldi Russo, Paolo; Stoppani, Lavinia, Public guarantees to SME borrowing. A RDD evaluation, Journal of Banking and Finance, November 2018, Vol.96, pp.73-86

¹⁹⁰ Yörük, Ban, a.g.e.

¹⁹¹ Almeida, H. ve Campello, M. (2007), "Financing Frictions and the Substitution Between Internal and External Funds", AFA 2008 New Orleans Meetings Paper, 23 Haziran 2012 tarihinde <http://ssrn.com/abstract=970996> İnternet sayfasından alınmıştır.

¹⁹² De Jong, J. P. and Marsili, O. (2006). The fruit flies of innovations: a taxonomy of innovative small firms. Research Policy, 35(2), 213-229. doi: 10.1016/j.respol.2005.09.007

KOBİ'lerin kaynak ihtiyacının karşılanmasında birçok faktör söz konusudur. Örneğin KOBİ'lerin finansal ihtiyaçlarının karşılanmasında blockchain gibi modern yöntemlerin kullanımı da mümkün olabilmektedir¹⁹³. KOBİ'lerin kredi kaynaklarındaki çalışanlarla olan kişisel dostlukları da kaynaklara erişim konusunda avantaj sağlayabilmektedir¹⁹⁴. Bu faktörleri doğru kullanan KOBİ'ler avantaj elde etmektedir.

Bu nedenle, KOBİGEN performans değerlendirme aracının tasarımında birinci faz pilot uygulamada kullanılan anket formunda finansal performansı değerlendirmek için harici veya diğer bir deyişle yabancı kaynaklara erişimle ilgili 2 ifade belirlenmiştir. KOBİ'lerin destek ve teşviklerden yararlanabilme durumları ile kredi bulma ve borçlanmadaki performansları sorgulanmıştır. İlgili 2 ifade için özellikle yabancı kaynak bulma uygulamaları dikkat çekmektedir.

Yabancı kaynaklara erişimde muhtelif uygulamalar bulunmaktadır. Doğal olarak KOBİ'ler kısıtlı iç kaynaklardan daha çok, bu yabancı kaynaklara erişmek yoluyla işletme hacimlerini artırabilmekte ya da Pazar hakimiyetlerini sürdürebilir kılmayı hedeflemektedir. Factoring ve leasing (finansal kiralama) gibi alternatif finansman kaynakları devreye girerken yabancı sermaye ve sermaye piyasasından fon sağlama çok düşük seviyede tercih edilen finansman kaynaklarıdır¹⁹⁵.

KOBİGEN Aracında finans bileşeninin alt boyutlarından biri olan Yabancı Kaynaklara Erişim konusunda kullanılan ifadeler ve açıklamalar aşağıda sıralanmıştır;

İfade 1: Şirketimiz kolayca kredi temin edebilir.

Kredi Garanti Fonu (KGF), büyümek isteyen işletmeler ile işe yeni başlayan girişimcilerin finansmana erişimini kolaylaştırmak ve kredi teminatı sorunlarının çözümlenmesi için kurulmuştur. Bankalar ve finansal kiralama şirketleri tarafından kredi verilmeye uygun bulunan ancak teminatı yeterli olmayan kadın ve genç girişimcilere, imalat ve turizm başta olmak üzere KOBİ niteliğindeki işletmelere, kredi alabilmeleri için kefalet hizmeti vermektedirler.

¹⁹³ Wang, Rui; Lin, Zhangxi; Luo, Hang, Blockchain, bank credit and SME financing. (Report), Quality and Quantity, 2019, Vol.53(3), p.1127(14)

¹⁹⁴ Jackowicz, Krzysztof; Kozłowski, Łukasz, Social ties between SME managers and bank employees: Financial consequences vs. SME managers' perceptions, Emerging Markets Review, p.1-20

¹⁹⁵ Yörük, Ban, a.g.e.

Bankalar dışında KGF tarafından doğrudan KOBİ'ler için kefalet sağlanan bir diğer kurum KOSGEB'dir. Türkiye'de ARGE'ye dayalı, teknolojik yenilikler içeren, ekonomik değerlere sahip KOBİ'ler için TÜBİTAK tarafından, KGF'nin %100 kefaleti ile yapılan transfer ödemelerinin teminatlandırılması sağlanmaktadır. Türkiye Teknoloji Vakfı (TTGV) ise temiz üretim teknolojilerinin uygulanması, teknolojik yenilik içeren, ekonomik değeri olan yeni ürün oluşturulması, enerji yoğun sektörlerde rekabet gücünün korunmasına yönelik projelerde finansal destek sağlarken, KGF tarafından %100 kefalet teminatı verilir¹⁹⁶.

İfade 2: Şirketimiz borçlarını zorlanmadan ödeyebilir.

KOBİ'ler, aile ve arkadaş çevresinden destekler, kişisel fonlar, yeni ortaklar (hisse senetleri), melek yatırımcılar ve risk sermayesinden oluşan öz sermaye yolu ile finansman yöntemlerine sahiptir. Borçlanma yolu ile finansman yöntemleri ise satıcı kredileri, banka kredileri ve tahvil, bono gibi borçlanma senetleridir. Özel finansman teknikleri ise leasing (finansal kiralama), faktöring ve forfaitingdir¹⁹⁷. KOBİ'ler ilgili kaynakları temin ettikten sonra en kısa zamanda sağlıklı nakit akışı üretmeye başlamalı ve aldığı yabancı kaynakları borç verenlere zamanında ödeyebilmelidir. Kaynakların zamanında geri ödenmesi, yeni kaynak temin edilebilmesinin temel koşullarından biridir.

2.1.2 Karlılık

Büyük işletmelerde olduğu gibi KOBİ'lerde de karlılık veya diğer bir deyişle katma değer üretebilme, şirket başarısı açısından en önemli performans parametrelerinden biridir. Karlılık oranı yüksek KOBİ'lerin diğerlerine nazaran hayatta kalma ve büyüme olasılıkları çok daha fazladır. Ancak KOBİ'ler hangi ürün veya hizmete yatırım yapacakları konusunda son derece dikkatli davranmak zorundadır.¹⁹⁸

¹⁹⁶ KGF, "KGF Banka Kredileri", (çevrimiçi),

<http://www.kgf.com.tr/index.php/tr/urunlerimiz/bankakredileri/yurtdisi-fon-destekleri-2>, 22.09.2019

¹⁹⁷ Türkoğlu Musa: "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'lerin) Büyük İşletmelerle Rekabetinde Stratejik İşbirlikleri Yaklaşımı: Göller Bölgesi Uygulaması", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt:13, sayı:1, Elazığ,2003, s.276

¹⁹⁸ Valtakoski, Aku; Witell, Lars. Service capabilities and servitized SME performance: contingency on firm age, International Journal of Operations & Production Management; Bradford Vol. 38, Iss. 4, (2018)

Küçük bir işletme olarak ilk kurulduğu dönemlerde KOBİ'lerin hedefi karlılıktır, ancak şirketler gerçek anlamda KOBİ olmayı başardıklarında ise hedefleri karlılıktan büyümeye doğru bir geçiş gösterebilir. Tabi bu geçiş karlılıktan ödün verme anlamında değil ancak önceliklendirmeyi değiştirme şeklindedir. Yıllar itibarıyla işletmeler zaman zaman büyüme hedeflemekte zaman zaman da kar hedeflemektedir. Son dönemde ise sürdürülebilirlik gibi kavramların öne çıkması ile başta büyük işletmeler olmak üzere kardan ödün vermeden büyüme stratejileri de konuşulmaya başlanmıştır. İster büyük ister küçük olsun tüm işletmeler kar etmek zorundadır. Günün sonunda her işletme kar elde edip edemediği ile değerlendirilecek ve katma değer yaratabilme, başarı kriterlerinin en önemlilerinden biri olarak daima karşımıza çıkacaktır.

KOBİGEN performans değerlendirme aracının tasarımının ilk aşaması olan pilot uygulamada karlılık ile ilgili anket formunda yer alan bölümde 3 ifade sorulmuş ve KOBİ'lerin kar marjları ve karlılık durumları sorgulanmıştır. Bunlar:

İfade 1: Şirketimiz yaptığı ciroyla kar etmektedir.

KOBİ'ler büyük ölçekli işletme ile rekabet ve karlılık açısından birçok üstünlüğe sahiptir¹⁹⁹.

İfade 2: Şirketimiz mali olarak verimlidir.

Daha düşük üretim maliyeti ve daha kaliteli üretim girdileri elde etmek için işletme dışı tedarikçilere ihtiyaç duyulmaktadır. Üretim aşamasında ve ürünlerin müşterilere ulaştırılması aşamasında hızlı, az maliyetli, daha kaliteli çalışma arayışı tedarikçi ve müşteri ilişkilerini önemli kılmaktadır²⁰⁰.

İfade 3: Şirketimizin yaptığı işlerin kar marjı tatmin edicidir.

KOBİ'ler pazarlamayı ekonomik güç gerektiren, pahalı bir faaliyet olarak değerlendirir. Odak noktaları ürettiklerini pazarlamadan çok, üretim için ayıracakları bütçedir. Pazarlama çalışmaları yapmak, bu alanda uzman kişileri istihdam etmek yerine pazarlamaya daha düşük bütçeler ayıran birçok işletmeye rastlamak mümkündür²⁰¹.

¹⁹⁹ Haftacı Vasfi, 205, KOBİ'ler ve Girişimcilik, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, Eylül, s.13

²⁰⁰ Mert Topoyan, Tedarik Zinciri Yönetimi Temel Kavramlar Ders Notları, (çevrimiçi), <http://kisi.deu.edu.tr/mert.topoyan/dosyalar/tzy1.pdf>, 18.10.2019

²⁰¹ Karaman, Mustafa Said, 2005, Pazarlamada Avrupa Yaklaşımları ve Kobi'ler için Öneriler, 2. Kobiler ve Verimlilik Kongresi'nde Bildiriler, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.385

Güçlü bir pazarlama, karlılığın artmasına neden olurken, rekabet ortamını daha da ileri gitmesine neden olur. Doğal olarak, işletmeler güçlü pazarlama yapılarını farklı stratejiler izleyerek koruma yoluna giderler.

2.1.3 Büyüme

Bir KOBİ'nin en öncelikli hedefi hayatta kalabilmektir ve özellikle ilk kurulduğu dönemlerde bütün kaynaklarını bu yönde kullanır. Bununla birlikte ilerleyen dönemlerde özellikle hayatta kalma mücadelesini kazanmış ve bir anlamda garanti altına almış başarılı KOBİ'ler için büyüme hedefi ön plana çıkar.

KOBİ'ler iş dünyasının en hızlı büyüyen bölümüdür²⁰². Birçok KOBİ uygun koşulları takip eder ve bunu yakaladığında da büyük şirketler için düşünülemeyecek bir hızla büyürler.

Büyüme için uygun koşullar çok çeşitli olabilir. Örneğin; bilimsel araştırmalar ihracat odaklı KOBİ'lerde ekonomik göstergelerin yanı sıra büyümenin de daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır²⁰³. Rakiplerin pazardan çekilmesi, niş ürünler, devlet desteği, yeni pazarlar ve daha birçok neden KOBİ'lerin hızlı büyümesi için bir fırsat oluşturabilir. Ancak KOBİ'ler dinamik yapıları sayesinde doğru bir yönetim anlayışıyla zorlu pazar koşulları içinde de kendisi için büyüme fırsatları yakalayabilir.

Dönem dönem pazarın yeniden tanımlanması veya diğer bir deyişle pazarın yeni bir gözle değerlendirilmesi de KOBİ'ler için fırsat pencereleri açabilmektedir. Pazarını doğru tanımlayamayan işletmeler sürdürülebilir büyüme sağlamakta zorlanmakta dolayısıyla artan rekabet ve gelişen rakipler nedeniyle esasen yerinde sayarak küçülmektedirler. Finansal kaynakların yetersizliği KOBİ'lerin büyümesinin önündeki temel engellerden biridir²⁰⁴.

Tüm bu varsayımlar değerlendirmeye alındığında büyümeyi işletmenin rekabetçiliğini değerlendirmek için iyi bir parametre olarak almak yerinde bir yaklaşım olacaktır.

²⁰² Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. and Sullivan, D. P. (2015). International Business: Environments and Operations (15th Edition). Harlow: Pearson Education.

²⁰³ Stoian, Maria-Cristina (2007) "Managerial Determinants And Their Influence Upon The Export Behavior Of The Firm Case-Studies Of Catalan Exporting SMEs" Spain: University of Barcelona.

²⁰⁴ Chowdhury, M. S. A., M. K. G. Azam, and S. Islam. 2015. "Problems and Prospects of SME Financing in Bangladesh." Asian Business Review 2: 51–58.

Pilot uygulamanın anket formunda finansal performansla ilgili alt boyutlardan sonuncusu büyümedir. Büyüme performansının ölçümünde de 3 ifade sorulmuş ve öz sermaye, ciro ve üretim kapasitesi ile ilgili büyüme performansları sorgulanmıştır. KOBİGEN Aracının Büyüme alt boyutunda yer alan ifadeler aşağıdadır;

İfade 1: Şirketimizin düzenli olarak öz sermayesi artmaktadır.

KOBİ'lerin yetersiz öz sermayeleri nedeniyle tüm malvarlığını kaybetme riskiyle sonuçlanacak diğer finansman yollarına da temkinli yaklaştıkları görülmektedir. KOBİ'ler düşük sermaye yapısından dolayı ticari kredilerle finansman ihtiyacını karşılamaya çalışmaktadır²⁰⁵. Şirketin öz sermayesinin artması şirketin sağlıklı büyüdüğünün önemli göstergelerindendir.

İfade 2: Şirketimizin karı düzenli olarak artmaktadır.

İşletmeler misyonunu, müşteri memnuniyetini göz önünde bulundurup, modern uygulamalara açık bir şekilde ürün/hizmet geliştirme konusunda belirlerken, vizyonunu piyasa lideri, ilk akla gelen, ilk tercih edilen, finansal olarak en güçlü, en karlı olmak üzere ulaşmak istediği yeri farklı şekillerde tanımlayabilirler²⁰⁶.

İfade 3: Şirketimizin cirosu düzenli olarak artmaktadır.

KOBİ'lerin girişimcilik, büyüme ve inovasyon konularında istekli olmaları onları yeniliklere teşvik etmektedir²⁰⁷.

İşletmelerin en önemle üzerinde durdukları konu piyasa da söz sahibi olmaktır. Piyasa hakimiyeti, işletmelerin büyüme vizyonuna bağlı olarak gelişebilir.

²⁰⁵ Ünal, Seyfettin, 2012, Girişimcilik ve KOBİ'ler, Kavramlar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri, ed. Zafer Erdoğan, Bursa, Ekin Yayınevi, Şubat, s.212-214

²⁰⁶ İnce, Ali Rıza, 2015, "Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Şirketinin Misyon ve Vizyon İfadelerine Göre Girişimcilik Özellikleri", Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı: 2, Ocak, s. 146

²⁰⁷ Parlak Zeki vd.: Küreselleşme sürecinde rekabet gücünün artırılması ve Türkiye'de KOBİ'ler, İTO, İstanbul, 2008, yayın no:2008-24, s.133-134

2.2 KOBİ'lerin Üretim Performansı

KOBİ'lerin performansı üzerinde en fazla etki eden bileşenlerden biri de üretim performansıdır. Tarih boyunca iş hayatının belki de en zor bölümünü oluşturan üretim günümüzde artık çok daha karmaşık bir yapı almış ve ARGE, yazılım, mühendislik, eğitim, pazarlama ve yönetim gibi kavramlarla iç içe geçmiştir²⁰⁸. Tüm bu faktörler dikkate alınmadan daha doğrusu optimize edilmeden KOBİ'lerde verimli bir üretimden bahsedilemez.

Ürün çeşitliliği performansı etkilemektedir. Çeşitlilik doğal olarak büyük risk taşımaktadır. Ancak çeşitlilik her ne kadar risk getirirse de diğer yandan, firmanın uzun vadede ayakta kalmasını ve yeni pazarlarda rahat olmasını sağlar. Ürün çeşitliliği ile verimlilik ve işletme kârlılıkları firmaya ciddi bir olumlu etki yapmaktadır²⁰⁹.

Geçmiş dönemlerde aynı üründen çok fazla miktarda üretmek (mass production) makbul kabul edilen bir yaklaşımken günümüzde adeta aynı üründen iki adet üretmek bile zor hale gelmiştir. İşletmeler bu durumla kitlesel farklılaştırması (mass customization) ile mücadele etmeye çalışmaktadır. Bunun mümkün olabilmesi ancak esnek üretim metotlarının kullanılması ve konusunda yetkin bir kadroyla çalışılması ile mümkün olmaktadır. Oysa bu bahsedilen KOBİ'ler için oldukça zordur. Bunu başarabilen KOBİ'lerin gelecekte daha fazlasını beklemeleri kaçınılmazdır.

Araştırmalar; çeşitliliğin müşteriler üzerinde tatminden daha çok endişe oluşturduğunu göstermektedir²¹⁰. Burada esnek üretimden bahsederken çeşitliliğin sınırını da doğru ayarlamak gerekmektedir. KOBİ'lerin esnek yapısı teknolojiye dayalı üretimde maliyet açısından tam anlamı ile bir tasarruf gerçekleştirmiş olsa da ilave mal ve hizmetler onlara kâr yerine zarar getirecektir²¹¹.

²⁰⁸ Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. and Moffett, M. H. (2011). International Business (8th Edition). Hudson: John Wiley & Sons

²⁰⁹ Cuervo-Cazurra, A. (2008). The multinationalization of developing country MNEs: the case of multilatinas. *Journal of International Management*, 14(2), 138-154. doi: 10.1016/j.intman.2007.09.001

²¹⁰ Cerrato, D. (2006). The multinational enterprise as an internal market system. *International Business Review*, 15(3), 253-277. doi: 10.1016/j.ibusrev.2006.02.001

²¹¹ Calabrò, A., Mussolino, D. and Huse, M. (2009). The role of board of directors in the internationalisation process of small and medium sized family businesses. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 3(4), 393-411. doi:10.1504/IJGSB.2009.032259

Şirketlerin başarısını belirleyen en önemli şeylerden biri de üretilen iştir (iş çıkarma yeteneğidir)²¹². Üretimde başarılı olan şirketler veya bu tez açısından bakıldığında KOBİ'ler genel olarak da başarıyı yakalamaya daha yatkındırlar.

KOBİGEN performans değerlendirme aracının tasarımında üretim performansı; kalite, yenilikçilik ve verimlilik boyutları altında ele alınmış²¹³ ve ankete toplam 11 ifade ile yansıtılmıştır. Küçük işletmeler yerine kendilerine bağımlı işletmeler ikame ederek, faktör piyasasından satın aldıkları üretim faktörlerini satan ve üreten büyük işletmeler, küçük işletmeleri atıl hale getirmektedir. Bu durumda bağımsız KOBİ'lerin rekabet gücünü zayıflatmaktadır²¹⁴. KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracına göre, aşağıdaki boyut ve ifadeler KOBİ'lerin üretim performansını açıklama gücüne sahiptir.

Üretim performansı KOBİ'lerin genel performansının ölçülmesinde kullanılan ana bileşenlerden bir diğeridir. Burada üretim performansı 3 boyutta değerlendirilmiştir. Performansı yüksek işletmelerin ürün geliştirme stratejileri olduğu değerlendirilmektedir. İşletmeler tarafından mevcut pazarlara hitap edebilecek yeni ürünlerin geliştirilmesi işaret üretim performansı için vazgeçilemez bir olgudur. Bu aynı zamanda mevcut ürünler üzerinde üretim maliyetlerini düşürme ve kaliteyi artırma gibi yapılabilecek geliştirmeleri de kapsamaktadır.

KOBİ'lerin çoğu kişisel hizmetler tarzında faaliyetler gösterirken, ticari, eğlence, hukuk, ulaşım, dağıtım gibi farklı hizmet sektörlerinde de KOBİ'lere rastlanmaktadır.

²¹² Goldratt E. (2008) Maliyetlere Değil Kısıtlara Odaklanma, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 122-138

²¹³ Zerenler, M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, (1): 1-36; Samiloğlu, F. (2003). Performans Ölçmede Ekonomik Katma Değer ve Piyasa Katma Değeri Literatür İncelemesi. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 4 (2): 80-88; Şahin, A. (2009). Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi. Doğuş Üniversitesi Dergisi 10 (2): 259-271; Sarıkaya, N. (2002). Kalite İyileştirme Faaliyetlerinin Algılanmasının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi ve Türkiye Uygulaması (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

²¹⁴ Küçük Orhan: Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, 4.bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, Nisan, 2010, s.135-136

Bunlar; kişisel (ev hizmetleri, oteller, pansiyonlar, kuaför ve güzellik salonları, yıkama ve kuru temizleme işlemleri, tamircilik hizmeti), ticari (sigortacılık, muhasebecilik ve finans hizmetleri, emlak), dağıtım (perakendecilik, toptancılık ticareti, taşımacılık ve depolama) gibi hizmetlerdir²¹⁵.

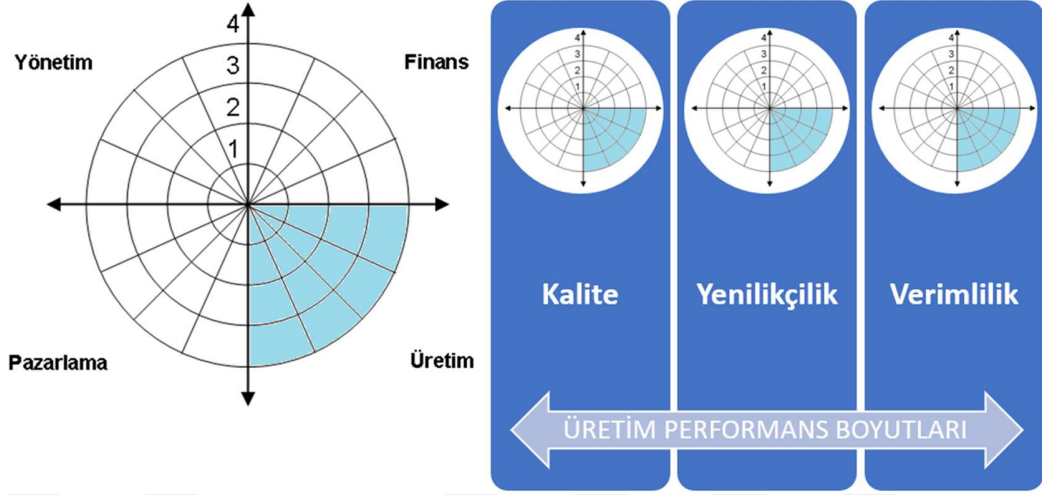
Küreselleşmeyle birlikte sanayi toplumlarında ulusal düzeydeki rekabetin uluslararası rekabete taşındığını görmekteyiz. Hizmet sektörüyle birlikte dünya ticaretinde sınırların kalkması, internetin iş dünyasında yaygınlaşması, bilişim sektörünün hızla gelişmesi işletmeleri uluslararası faaliyetlere yakınlaştırmaktadır. Önceden büyük ölçekli işletmelerin görüldüğü piyasalarda artık KOBİ'lerin de yer almaya başladığı görülmektedir. Ülke geneline dağılmış olmaları ve tedarik zincirinin önemli bir unsuru olmaları ile faaliyet gösteren işletme sayılarının çok olması KOBİ'leri ülke ekonomilerinin önemli bir ögesi haline getirmektedir²¹⁶.

KOBİ'lerin farklı avantajları olmasına karşın en önemli avantajları üretimlerinde ki esnekliktir. Üretim, satış veya bir hizmet sunma aşamasında talep değişikliklerine ve değişen piyasa koşullarına karşı daha esnek olmaları önemli bir avantajdır. Büyük işletmeler ise tüketici tercihleri ve talep yapısı değiştiğinde üretim sürecinde hızlı bir değişikliğe gitmesi hemen mümkün olmamakla birlikte yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalmaktadırlar²¹⁷.

²¹⁵ Küçük, a.g.e.

²¹⁶ Yalçın, Azmi, Gafuroğlu, Şahin “ Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Yönetmel ve İşlevsel Etkilerini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Araştırma” , Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt 17, sayı 2, 2008, s.433-434

²¹⁷ Türkoğlu, a.g.e.



Şekil 2. 3 Üretim Performansının Boyutları

KOBİGEN Aracında, Üretim Performansı bileşeni, Şekil 2. 3'te gösterildiği üzere kalite, yenilikçilik ve verimlilik olmak üzere 3 alt boyutla en yüksek oranda açıklanabileceği değerlendirilmiştir.

Ürün geliştirme stratejisinin en yaygın uygulaması, aynı zamanda yenilikçiliğin de bir sonucu olan, yeni ürünlerin ortaya konmasıdır. Ancak, pazar açısından yeni ürün; mutlaka daha önceden hiç bulunmayan bir ürün anlamına gelmemektedir. Birçok durumda yenileştirilmiş ürün ile yeni ürün performans açısından yakın sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin, mevcut bir ürün kalitesi – fark edilecek düzeyde- artırılarak yeniden pazara sürülebilir. Etkili bir pazarlama süreci ile kaliteli artırılmış bir ürün ile de ürün geliştirme stratejisinin gerekleri yerine getirilebilir. Benzer şekilde, üretim verimliliği artırılarak ürünün daha düşük fiyatlarla pazara sürülmesi de yeni ürün etkisi oluşturabilmektedir.

Kalite, yenilikçilik ve verimlilik kavramları, KOBİGEN aracında da üretim performansının alt boyutları olarak ele alınmaktadır.

2.2.1 Kalite

Kalitenin, şirketlerin performansı üzerinde olumlu etki yaptığı birçok bilimsel araştırmayla ortaya konmaktadır²¹⁸. Kalite, aşırı bir finansal yük getirmeksizin KOBİ'ler dahil tüm şirketlerde uygulanabilir²¹⁹. Buna rağmen, KOBİ'lerde kaliteye yönelik çok fazla çalışma olduğu söylenemez. Bunun bir nedeni yöneticilerin kalite çalışmalarına ayıracak kaynak bulamaması ve kalite çalışmalarının çok yüksek maliyetli olacağını düşünmeleri olabilir²²⁰. Sınırlı sayıdaki kalite çalışması örneğinde ise asıl motivasyon kaliteyi artırmaktan veya maliyetleri düşürmekten ziyade dış unsurların²²¹ uyguladığı baskılardır²²². KOBİ'lerde kalite çalışmalarının sınırlı olması bilimsel araştırmalara da yansımıştır. KOBİ'lerde kalite çalışmalarına yönelik²²³ sınırlı sayıda akademik çalışma mevcuttur²²⁴.

İlginç bir bulgu olarak, kalitenin örgüt performansını artırdığı ancak finansal performans üzerinde bir etkisi olmadığı görülmüştür²²⁵. Moreno-Luzon'un 44 KOBİ üzerinde yaptığı araştırma da kalite (toplam kalite yönetimi) çalışmalarının şirketin genel durumu ile ilgili olarak yöneticileri mutlu edecek gelişmelere neden olduklarını ancak finansal performansın bunlar arasında yer almadığını ortaya koymaktadır.²²⁶

²¹⁸ Ayob, A. H., Ramlee, S. and Rahman, A. A. (2015). Financial factors and export behavior of small and medium-sized enterprises in an emerging economy. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(1), 49-66. doi:10.1007/s10843-014-0141-5

²¹⁹ Acedo, F. J. and Galán, J. L. (2011). Export stimuli revisited: the influence of the characteristics of managerial decision makers on international behaviour. *International Small Business Journal*, 29(6), 648-670. doi:10.1177/0266242610375771

²²⁰ Wang Yao: "What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? An empirical evidence from an enterprise survey", Charles University in Prague, 2016, pp.174

²²¹ Shaw Eleanor: Small Firm Networking: An Insight into Contents and Motivating Factors Marketing Interface, *International Small Business Journal*, 25(1), 2006, pp.15-16

²²² Satell Greg: İnovasyonu Haritalamak; Dijital Çağda Özgün İnovasyon Stratejileri, Çev. Taner Gezer, Optimist Yayın Grubu, İstanbul, Ekim 2017, s.257

²²³ Nam Chang Woon, Radulescu Donia Maria: Effects of Corporate Tax Reforms on SME's Investment Decisions under The Particular Consideration of Inflation, Volume 29, Issue 12, June 2007, pp. 101-102

²²⁴ Luecke Richard: Girişimcinin El Kitabı, çev. Ümit Şensoy, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2010, s.108

²²⁵ Berisha, G. and Shiroka Pula, J. (2015). Defining small and medium enterprises: a critical review. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 1(1), 17-28

²²⁶ Gallego, M. A., Hidalgo, E. R., Acedo, F. J., Casillas, J. C. and Moreno, A. M. (2009). The relationship between timing of entry into a foreign market, entry mode decision and market selection. *Time & Society*, 18(2-3), 306-331. doi:10.1177/0961463X09337843

Ancak bunun tam aksine Anderson ve Sohal'ın Avusturalya'da 670 KOBİ üzerinde yaptıkları araştırma; kalite çalışmalarının, şirketlerin satışı, pazar payı, nakit akışı ve benzeri finansal parametreleri üzerinde de olumlu etkiler yaptığını ortaya koymuştur.²²⁷

Günümüz pazar şartlarında herhangi bir konuda hizmet veya ürün üreten işletmelerin kaliteyi göz ardı etmesi düşünülemez. KOBİ'lerin özellikle hizmet sektöründeki kapasite yatırımları kalitenin yükselmesini desteklemektedir²²⁸. Kalite yaklaşımı satışların artırılması, ıskartanın azaltılması, hatayı gerçekleşmeden önlemenin yarattığı maliyet avantajları gibi birçok faydayı beraberinde getirmektedir. Her gün her ülkede yenisi çıkan veya yenilenen kalite yaklaşımlarının hepsinin ortak paydası aynı amaca yöneliktir; kayıpları önlemek, ilk seferde doğruyu üretmek, bunu sürekli iyileştirerek yapmak. Durum böyle olunca KOBİ'lerin rekabetçilik performansını ölçen en önemli parametrelerden biri kalite olmaktadır.

Kalite ile ilgili farklı bir tespiti göre çalışanların yetkilendirilmesi de şirketlerde kaliteyi artırıcı bir etki yapar²²⁹. KOBİ'lerde bu duruma daha sık rastlandığını söyleyebiliriz. Patronun veya yöneticinin güvenini kazanmış bir çalışan genellikle bu güvenin karşılığını işini daha kaliteli yaparak göstermeye çalışacaktır. Şirketin içindeki ilişkinin kalitesi şirketin dış dünya ile ilişkilerindeki kaliteyi de artıracaktır²³⁰

²²⁷ Anderson, M. ve A. S. Sohal (1999), "A Study of the Relationship Between Quality Management Practices and Performance in Small Businesses", International Journal of Quality and Reliability Management, 16(9), S:859-877.

²²⁸ Sousa, R. and da Silveira, G.J.C. (2017), "Capability antecedents and performance outcomes of servitization: differences between basic and advanced services", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 37 No. 4, pp. 444-467.

²²⁹ Covey S. (2008) İlkeleri İlk Sıraya Yerleştirme, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 50-62

²³⁰ Senge P. (2008) İğne Deliğinden, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 139-162

Yine Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin KOBİ'lere sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir²³¹:

1. KOBİ'leri, her türlü rekabet ortamında korur ve stratejiler yürüterek kendi savunma mekanizması sağlar.
2. TKY, KOBİ'ler için esneklik ve uygulama farklılığı oluşturur.
3. TKY bir yönetim felsefesidir. Doğal olarak KOBİ'ler için bir idealistlik taşır.
4. TKY, kaynak kullanımında rasyonel bir bakışla KOBİ'ler piyasada oylanmasını engeller.
5. TKY, takım çalışması ile hareket eder. KOBİ'lerde devlet, müşteri ve kaynaklar açısından birlikte çalışmayı gerektirmektedir.
6. TKY, KOBİ'ler için bir küreselleşme rehberi görevi görmektedir.
7. TKY KOBİ'lerde başarıya indeksli bir ilerleme oluşturmaktadır. Doğal olarak, KOBİ'ler ileriye yönelik hareket eder.
8. TKY, KOBİ'lere pazarda nasıl bir ilerleme kaydedeceklerine önderlik etmektedir.
9. TKY, kalite odaklı bir yönetim anlayışına sahiptir. KOBİ'lerde büyüme sürecinde olduğu için kalitede de ilerleme kaydeder.
10. TKY, KOBİ'lerin yapısını değiştirmelerine yardım ederek, onların piyasa imajlarında önemli rol oynar.

Birinci Faz Pilot uygulama da kullanılan anket formunda kalite ile ilgili olarak KOBİ'nin üretimde kullandığı malzeme ve teknolojilerin yanı sıra müşterilerine sağladığı iade güvencesi ele alınmış ve bununla ilgili 3 ifade sorulmuştur. KOBİGEN Aracında üretim bileşeninin alt boyutunda yer alan ifadeler aşağıdaki şekildedir:

²³¹ Uçkun Nurullah: “KOBİ'lerin Finansman Sorunlarına Melek Yatırımcılar Çare Olabilir mi?”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, sayı 41, Ocak 2009, s.124126

İfade 1: Üretimimizde kullanılan malzemelerin kalitesi yüksektir.

Esnek üretim tarzları onları avantajlı duruma sokarken, bir yandan stoklu ürün tedariki yapamayışları maliyet ve kalite açısından KOBİ'leri zor durumda bırakır. Çünkü büyük işletmelerin sürekli alışverişte bulundukları tedarikçileri varken, KOBİ'ler gelen siparişler üzerine tedarikçilerle iletişime geçecektir.

Bu durumda tedarikçilerin önceliği büyük işletmeler olacaktır. KOBİ'ler tedarikçilerden hem iskonto alamayacak hem de istedikleri zamanda hammadde ve mal alamama tehlikesiyle karşılaşacaktır²³².

İfade 2: Üretimimizde kullanılan teknolojiimiz kalitelidir.

Türkiye'de ARGE'ye dayalı, teknolojik yenilikler içeren, ekonomik değerlere sahip KOBİ'ler için TÜBİTAK tarafından, KGF'nin %100 kefaleti ile yapılan transfer ödemelerinin teminatlandırılması sağlanmaktadır²³³. Teknoloji kalitesi ile uzun süre güncelliğini kaybetmeme, yeni gelişmelere kolay adapte olma, ölçeklenebilme kabiliyeti ve birim üretim avantajlılığı gibi özellikler tek bir ifade de birleştirilerek kullanılmıştır.

İfade 3: Üretimimizde kullandığımız süreçler kalitelidir.

Birçok KOBİ finansman yetersizlikleri nedeniyle eski teknoloji ile emek yoğun çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu durum üretilen mal ve hizmetin kalitesine olumsuz şekilde yansımaktadır. Eski teknolojilerle yapılan kalitesiz üretim sonucu hem büyük işletmelerde rekabet gücü hem de uluslararası pazarlarda rekabet olanağı sınırlı kalmaktadır²³⁴.

Kalitenin ekonomik lojistiği artırdığı düşünülürse, gelecek dönemlerde az maliyetli ekonomik ürünlerin ortaya çıkması olasıdır. Giderek artan fiyatlar, kaliteyi arka plana atmaktadır. Bu durum ürünlerin pazarlamasını giderek basit stratejilere dönüştürmekte, zincirleme tedarik sistemlerinin ortadan kalkarak, daha basit ve yüzeysel olanakların kullanımını artırmaktadır.

²³² Çetin, Canan, 2003, Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi, Der Yayınları, İstanbul, s.161

²³³ KGF, "Tübitak Transfer Ödemeleri", (çevrimiçi),

<http://www.kgf.com.tr/index.php/tr/urunlerimiz/tubitak-transfer-odemeleri> , 22.09.2019

²³⁴ Ünal, a.g.e.

2.2.2 Yenilikçilik

KOBİ'ler özellikle son yıllarda daha da yenilikçi olmuştur²³⁵. Günümüzün rekabetçi koşullarında KOBİ'lerin de yeni ürün ve hizmet geliştirmeye önem vermesi gerekmektedir²³⁶. Yenilikçilik, giriş koşulları giderek zorlaşan pazara girmek ve hayatta kalabilecekleri bir konum elde etmek isteyen KOBİ'ler için en güvenli yollardan biridir. Finansal kaynaklarla yakın ilişkili olsa bile ayrı bir faktör olarak incelenmesi daha doğrudur²³⁷.

KOBİ'lerin yenilikçilik sürecinde doğrudan ileri teknolojilerle başlamadığı; önce tekstil, oyuncak ve plastik ürünler gibi daha basit teknolojilerle başlayıp daha sonra yüksek teknolojilere yöneldiği durumlarda özellikle yeni endüstrileşmiş ülkelerde yaygındır²³⁸.

KOBİ'ler pazardaki değişim hareketlerini, pazara daha yakın oldukları için, büyük şirketlere göre çok daha önce algılarlar²³⁹. Bu erken algı KOBİ'lerin pazarda başarılı olmalarının arkasındaki ana nedendir²⁴⁰. Ayrıca KOBİ'lerde gücün büyük şirketlere nazaran daha az olması da yeniliklerin kabullenilmesinde olumlu bir katkı sağlar²⁴¹. Ancak pazara yönelik algıların gerçekten işe yarayabilmesi için KOBİ'nin tek başına yeni durumu algılaması yetmez. Pazarın yeni koşulları neyi gerektiriyorsa KOBİ'nin de buna göre hizmet ve ürünlerini yenilemesi gerekir. Yenilikçilik sadece ürünlerde yenilikçilik olarak algılanmamalı, ürünü üretmekte kullanılan metotlardaki yenilikler de bu kapsamda değerlendirilmelidir.

²³⁵ Williams, M. ve Cowling, M. (2009), Annual small business survey 2007/08. Sheffield: BERR.

²³⁶ Genc, Ebru; Dayan, Mumin, Genc, Omer Faruk, The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation, Industrial Marketing Management, Available online 26 January 2019

²³⁷ Qamruzzaman, Md.; Jianguo, Wei, SME financing innovation and SME development in Bangladesh: an application of ARDL, Journal of Small Business & Entrepreneurship, 05 July 2018, p.1-25

²³⁸ Hong Paul C.: "Supply Chain Management Practices of SMEs: From a Business Growth Perspective", University of Toledo, JEIM 19(3), May 2006,

²³⁹ Shaw, a.g.e

²⁴⁰ Wiesner, R., Banham, H.C., ve Poole, N. (2004), Organizational change in small and medium enterprises (SMEs). Kitabında: CCSBE 2004: Entrepreneurship and Economic Development: Innovation, Opportunity and Capacity, 12-13 Nov 2004, Saskatchewan, Canada.

²⁴¹ Satell, a.g.e.

Yenilikçilik hem iç pazarda hem de dış pazarda rekabet edebilmek için önemlidir. Bununla birlikte iç ve dış pazarın yenilikçilik gereksinimleri farklı olabilir. KOBİ'lerin iç pazardaki başarıları tek başına dış pazarda yeterli olmayabilir.²⁴²

Birinci faz pilot uygulamaya ait anket formunda KOBİ'nin yenilikçilik boyutuyla ilgili performansı; ARGE, ürün geliştirme ve çalışanların önerilerinin kıymetlendirilmesi ile 3 ifade sorularak ölçülmeye çalışılmıştır.

KOBİ'lerin küreselleşmeden kaynaklanan yüksek rekabete ayak uydurma, yeterli sermayeye sahip olma, yenilikçi projeler üretme, ortak iş ve proje geliştirme gibi hususlarda güçlendirilmesine ve ülkemizdeki girişimcilik yeteneklerinin ve girişimci sayısının artırılmasına olan ihtiyaç devam etmektedir²⁴³.

KOBİ'lerin sermaye yetersizliği nedeniyle stokta mal tutamamaları üretim sürecini aksatmakta, bu aksamadan dolayı yaşanan gecikmeler nedeniyle siparişleri iptal edilmektedir. Ürün kalitesi ve teslim şartlarına ilgili sorunlar, aşırı zamlar, istikrarsız fiyat politikaları ve kur artışları KOBİ'leri üretim anlamında sıkıntıya sokar. Yüksek enflasyon ve aşırı kar amacı güden tekellerin sürekli fiyat arttırmaları, bu firmalara karşı zayıf durumda olan KOBİ'lerin üretim alanında işlerini zorlaştırmaktadır²⁴⁴.

KOBİGEN performans değerlendirme aracının tasarımında birinci faz pilot uygulamada Yenilikçilik alt boyutuna göre düzenlenen anket formunda bulunan ifadeler aşağıda yer almıştır;

İfade 1: Şirketimiz patenti kendine ait üretim teknolojileri kullanır.

KOBİ'lerin sermaye yetersizliği nedeniyle stokta mal tutamamaları üretim sürecini aksatmakta, bu aksamadan dolayı yaşanan gecikmeler nedeniyle siparişleri iptal edilmektedir. Ürün kalitesi ve teslim şartlarına ilgili sorunlar, aşırı zamlar, istikrarsız fiyat politikaları ve kur artışları KOBİ'leri üretim anlamında sıkıntıya sokar.

²⁴² Nyuur, Richard B; Brecic, Ružica; Debrah, Yaw A. SME international innovation and strategic adaptiveness, International Marketing Review; London Vol. 35, Iss. 2, (2018): 280-300.

²⁴³ T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, (çevrimiçi), http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/YillikProgramlar/Attachments/24/2015_program%C4%B1_15_12_2014.pdf, 15.09.2019

²⁴⁴ Ar, Aybeniz Akdeniz, İskender, Hüseyin, 2005, Türkiye'de KOBİler ve KOBİlerde Planlama Uygulama ve Denetim", Mevzuat Dergisi, sayı 87, Mart

Yüksek enflasyon ve aşırı kar amacı güden tekellerin sürekli fiyat arttırmaları, bu firmalara karşı zayıf durumda olan KOBİ'lerin üretim alanında işlerini zorlaştırmaktadır²⁴⁵.

İfade 2: Şirketimizde ar-ge faaliyetlerine kaynak ayrılmaktadır.

Ar-Ge faaliyetlerine baktığımızda büyük bir bölümü büyük ölçekli işletmeler tarafından yapılmakta ve ülke sanayisinin büyük çoğunluğunu oluşturan KOBİ'lerin Ar-Ge faaliyetlerinde ulaşılması istenilen düzeyin altındadır²⁴⁶.

İfade 3: Ürün geliştirme şirketimizde önemli bir faaliyettir.

KOBİ'lerin büyük ölçekli işletmelerle rekabet edebilmek için yeni ürün ve hizmet geliştirerek pazarlama üzerinde yoğunlaşmaları gerekir. KOBİ'lerin daha geniş bir hareket alanı bulmaları için büyük işletmelerin üretmiş olduğu ürünlerin aynısı yerine, esneklik üstünlüklerini kullanarak büyük işletmelerin giremediği farklı pazar alanlarına girerek, üretim alanlarını değiştirecek stratejiler izlemeleri gerekir²⁴⁷.

İfade 4: Süreçlerimizi yenilemek için çaba sarf ederiz.

İnovasyon, KOBİ'ler ve yenilikçi girişimcilik önemli bir rol oynamaktadır. Bu işletmelerin büyük işletmelere göre en önemli üstünlüğü esneklikleridir. Bu nedenle büyük işletmelerin yaptığı kitle üretimi ile uğraşmak yerine, küçük işletmeler kitle üretimi için ekonomik olmayan piyasa boşlukları aramalı, yenilikler getirerek bu piyasalarda yer almaya çalışmalıdır. KOBİ'ler uyum, esneklik avantajlarını iyi kullanarak, büyük işletmelerin giremediği piyasalarda çalışmalıdır²⁴⁸.

Yenilikçilik işletmelerin en fazla ihtiyaç duyduğu bir olgu olup piyasada sürdürebilir olmanın en büyük ve güçlü özelliği olarak kabul edilebilir. Son yıllarda giderek artan rekabet sonucu yenilikçiliğin önemi günden güne artmaktadır.

²⁴⁵ Ar, Aybeniz Akdeniz, İskender, Hüseyin, 2005, Türkiye’de Kobiler ve Kobilerde Planlama Uygulama ve Denetim”, Mevzuat Dergisi, sayı 87, Mart

²⁴⁶ TÜBİTAK (çevrimiçi), <http://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/sanayi/ulusal-destekprogramlari/icerik-1507-tubitak-kobi-ar-ge-baslangic-destek-programi>, 26.06.2019

²⁴⁷ Selim Süleyman, “Kobi’lerin Sorunları”, (çevrimiçi), <http://www.halkbankkobi.com.tr/NewsDetail/KOBI-lerin-Sorunlari/8136>, 16.06.2019

²⁴⁸ Karapınar, Necati, 2015, Girişimcilik, Kobiler ve Strateji, ed. İsmail Bakan, Ankara, Gazi Kitabevi, Şubat s.306

2.2.3 Verimlilik

Verimlilik; sınırlı kaynakla hayatta kalmaya veya büyümeye çalışan bir KOBİ için en önemli parametrelerden biridir. KOBİ'nin kurulduğu ilk aşamalarda gerçekleşmesi beklenmese de ilerleyen dönemlerde KOBİ'nin hayati göstergelerinden biri durumuna gelir. Yeterli bir verimlilik grafiği sergileyemeyen KOBİ'lerin acil müdahale olmazsa hayatta kalmaları beklenmez. Nitekim her kurulan 100 KOBİ'nin yarısından fazlasının birkaç yıl için kapanmak zorunda kalmasında da temel neden olarak, verimliliğin sağlanamamış olması ve gelir/gider dengesinin bulunmaması vardır. Bu konuda etkin çalışma gösteren kurumlardan bir tanesi de Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)'dir.

Verimliliği artırmanın bazı kriterlerinden kısaca bahsedersek doğru işte doğru ekipman kullanımı, ekipmanın doğru kişilerce kullanımından da bahsetmek gerekir. KOBİ'lerde verimliliği artırmanın en önemli araçlarından biri de doğru eğitimlerle personelin yetiştirilmesidir. Ancak hedef odaklı eğitimlerin önemi konusundaki KOBİ'lerin yeterince hassas olduğunu söylemek mümkün değildir²⁴⁹. Verimlilik konusunun işletmece dikkate alınmaya başlanması farkındalık sürecine girildiğini göstereceğinden rekabetçilik için önemli bir değer ifade etmektedir. Az veya çok zamanda KOBİ gerekli verimlilik çalışmalarını sürdürecektir, sonuç almaya başladıkça konuya daha da önem gösterecektir.

KOBİ'lerin yürüttüğü araştırma ve geliştirme çalışmaları da verimlilik üzerinde doğrudan etkilidir²⁵⁰. Başarılı KOBİ'ler kaynaklarının belirli bir kısmını ARGE'ye ayırarak verimliliklerini azami seviyede tutmaya çalışır.

KOBİ'lerin büyümesinde dış pazarlara açılmanın büyük önemi vardır. Çeşitli sebeplerle işletmede atıl kapasite varsa, üretim arttırılarak ihracat yoluyla satış ve kar arttırılabilir²⁵¹. Bu tür uygulamalar verimliliği artırıcı çalışmalardır.

²⁴⁹ Yoon, J., Moon, J. (2017). The moderating effect of buyer purchasing strategy on the relationship between supplier transaction-specific investment and supplier firm performance, *Journal of Business Research*.

²⁵⁰ Falk, Martin; de Lemos, Francisco Figueira, Complementarity of R&D and productivity in SME export behavior, *Journal of Business Research*, March 2019, Vol.96, pp.157-168

²⁵¹ Yürekli Emin: "KOBİ'lerde Yönetim ve Maliyet Muhasebesinin Stratejik Karar Alma Üzerine Etkisi", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Ocak 2017, S:73, s.138

Verimlilik performansı anket formunda 4 ifade ile yer almıştır. Bu soruların amacı teknoloji ve uzman personel kullanımının yanı sıra genel hatlarıyla hata oranını da sorgulamaktadır. KOBİGEN performans değerlendirme aracının tasarımında Verimlilik alt boyutuna göre düzenlenen anket formunda bulunan ifadeler aşağıda yer almıştır;

İfade 1: Ürettiğimiz ürünlerde hata çıkmaz.

Ürünlerin alıcılara ulaşmasını sağlayan, en önemli oyuncularını toptancı ve perakendeci olan işletmeler ticaret sektöründe çalışan KOBİ'lerdir. İşletmenin ticari işletme özelliği kazanabilmesi için esnaf faaliyetlerini aşan bir nitelik göstermesi gerekmektedir²⁵². KOBİGEN aracında ürünlerde oluşabilecek hatanın KOBİ'nin üretim aşamalarını etkilediği düşünülmektedir.

İfade 2: Verimliliğimizi artırmak için teknolojiyi kullanırız.

KGF'nin %100 kefaleti ile yapılan transfer ödemelerinin teminatlandırılması sağlanmaktadır. Türkiye Teknoloji Vakfı (TTGV) ise temiz üretim teknolojilerinin uygulanması, teknolojik yenilik içeren, ekonomik değeri olan yeni ürün oluşturulması, enerji yoğun sektörlerde rekabet gücünün korunmasına yönelik projelerde finansal destek sağlarken, KGF tarafından %100 kefalet teminatı verilir²⁵³. Büyük işletmelerde olduğu gibi KOBİ'lerde de verimlilik en kritik performans boyutlarından biridir. Verimliliği incelerken kullanılan teknolojinin katkısı göz ardı edilemez.

İfade 3: Çalışanlarımız yaptıkları işlerde uzmandır.

KOBİ'lerin insan kaynakları planlamasını iyi yapması gerekir, örgütün her bölümü için gerekli niteliklere sahip insan kaynağını önceden tespit etmelidir. Çalışanların temin sürecinde adaylar arasında yapılan seçimlerde doğru ve isabetli tercihler yapabilmeli, etkin ve verimli çalışanlarla yoluna devam edip, doyuma ulaşmış ve yetişmiş çalışanlara sahip olmalıdır²⁵⁴.

²⁵² TOBB, (çevrimiçi), <http://www.tobb.org.tr/TurkiyeTicaretSicilGazetesi/Sayfalar/TicariIsletmeTipleri.html>, 14.06.2019

²⁵³ KGF, "KGF TTGV Destekleri", (çevrimiçi), <http://www.kgf.com.tr/index.php/tr/urunlerimiz/ttgvkobi-destekleri>, 23.06.2019

²⁵⁴ Özler, Derya Ergün, 2007, İnsan Kaynakları Yönetimi, editör Uğur Dolgun, 2. Bölüm İnsan Kaynakları Planlaması, Ekin Kitabevi, Bursa, s.37

İşçi, işveren ve meslek kuruluşları KOBİ'ler ile iş birliği içerisinde olmalı, bu ilişkiler kurumsallık kazanarak sürekli hale gelmelidir. Çalışanlarına eğitim olanakları sağlamak yerine nakit sermayesini elinde bulundurmayı daha önemli kabul eden bir işletmenin ekonomik başarısının sürdürülebilir olması beklenemez²⁵⁵.

İfade 4: Şirketimizde yeni çalışanların işi öğrenme süresi kısadır.

Çalışanların benimsenmiş hedeflere odaklanan bir yapılanma ile performans ve motivasyonlarını arttırması ve işletmeye bağlılıklarını olumlu yönde geliştirmesi muhtemeldir. Bu şekilde işletmelerin iç yapılanmada hızlı bir işe alışma sürecinin ardından işletmeye başarı getirebilir. Çalışanların işe alışması ve onların oluşturdukları ya da uzun vade de icra edecekleri faaliyetleri daha etkili bir tarzda icra edebilmeleri için, onların meslekle ilgili bilgilerini arttıran, düşünce, mantıklı karar verme, alışkanlık ve davranışlarına pozitif yönde katkı sağlamayı hedefleyen, bilgi ve kabiliyetlerini yükselten eğitim faaliyetlerine önem verilmesi ile alışma evresi kısaltılabilir²⁵⁶.

2.3 KOBİ'lerin Pazarlama Performansı

Rekabetin gün geçtikçe arttığı günümüzde, KOBİ'lerin rekabet edebilecek ölçüde mal ve hizmetleri üretebilmesi için pazarlama ve finansal bilgiyi toplayarak, yönetime planlama ve organizasyon başta olmak üzere stratejik yönetim kararları için gerekli bilgiyi sağlamaları önemlidir²⁵⁷.

Rekabet tüm şirketlerin olduğu gibi KOBİ'lerin de yüzleşmek zorunda oldukları bir gerçektir. Üstelik geçmişte sadece yerel pazarlarla sınırlı olan bu rekabet, uluslararası şirketlerin hızlı yayılması ve sınır aşırı faaliyetlerdeki kolaylaştırmalar nedeniyle artık küreselleşmiş durumdadır. Artık uluslararası işletmeler de KOBİ'lerin rakipleri durumundadır²⁵⁸ ve rekabet, KOBİ'ler için her zamankinden çok daha zorlu bir mücadeleye dönüşmüştür. Doğru pazarlama strateji ve uygulamaları KOBİ'leri bu çetin rekabet koşullarında üstün kılacak en önemli etkenler arasındadır.

²⁵⁵ Müftüoğlu Tamer: Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ'LER, 7. bs. , Ankara, Turhan Kitabevi, Eylül, 2013, s.51-56

²⁵⁶ Şimşek, M. (2002), Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları, Alfa Yayınları, Ağustos, ss: 1, 16, 7, 3-5, 18, 22

²⁵⁷ Yürekli, a.g.e.

²⁵⁸ Ener, N. (2003) Küçük ve Orta Büyüklükteki (KOBİ) İşletmeler İçin Pazarlama Verimliliğini Artırma Stratejileri, Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.2, 232-241

Ancak pazarlamanın KOBİ'nin performansı üzerindeki gerçek çoğu zaman fark edilmez. Üretime ayrılan kaynağın KOBİ'yi rekabet koşullarında üstün kılacağı gerçeği KOBİ'lerin üst yönetimleri tarafından desteklenirken, konu pazarlama olunca sorgulanmaya başlar. Bu anlayışın ve ilişkili bir dizi yanlış uygulamaların sonucu olarak KOBİ'ler bilhassa pazarlama performansı konusunda çok yetersiz kalmaktadırlar²⁵⁹.

Aslında günümüzde üretim ve pazarlamanın birbirinden kesin olarak ayrıldığını söylemek oldukça zordur. Örneğin; dağıtım kanallarında giderek artan pazar gücü yüzünden, üreticiler pazarlamacıların tüm görevlerini üstlenerek raf payı pazarlığı elde etmeye çalışmaktadırlar²⁶⁰. Pazarlamanın bazı fonksiyonları üretimin, benzer şekilde üretimin bazı fonksiyonları da pazarlamanın ilgi alanına girmiş durumdadır. Üretim ve pazarlama fonksiyonları arasındaki benzerlik bu iki kavramın birbirinden kesin sınırlarla ayrılmasını da zorlaştırmaktadır²⁶¹. Bahsedilen kurum KOBİ olduğunda ise konular çok daha fazla iç içe geçmektedir.

Pazarlamanın katkısı birçok bilimsel araştırmayla ortaya konmuş durumdadır. Bununla birlikte pazarlama KOBİ'ler tarafından genellikle ya hiç dikkate alınmaz ya da hatalı olarak algılanır. Örneğin, KOBİ'ler genellikle yeni müşteriler elde etmek için büyük çaba harcarlar. Aslında, birçok durumda bir müşteriyi elde tutmak yeni müşterileri portföye katmaktan çok daha kârlıdır²⁶².

Benzer şekilde, imaj pazarlama konusunda KOBİ uygulamaları %6,6 gibi düşük bir orandadır. Bunun en önemli nedeni KOBİ'lerin büyük bir kısmının, sadece bulunduğu çevre içinde tanınmaları nedeniyle geniş çaplı bir imaj pazarlama stratejisi uygulayamamasıdır²⁶³. İmaj pazarlaması gibi pazarlamanın önemli ayrıntılarını yakalayabilen KOBİ'lerin iş dünyasında daha başarılı oldukları da bir başka gerçektir.

²⁵⁹ Ener, N. (2003) Küçük ve Orta Büyüklükteki (KOBİ) İşletmeler İçin Pazarlama Verimliliğini Artırma Stratejileri, *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol.2, 232-241

²⁶⁰ Bloom, S.N., Gundlach, G.T., Cannon, J.S. Slotting Allowances and Fees: Schools of thought and the views of practicing managers, *Journal of Marketing*, 64 (Nisan), 2000, s. 92-108

²⁶¹ Florez-Lopez, R., (2007). Strategic supplier selection in the added-value perspective: A CI approach, *Information Sciences*, 177, 1169-1179.

²⁶² Kersten, R., Harms, J., Liket, K. & Maas, K. (2017). Small Firms, large Impact? A systematic review of the SME Finance Literature, *World Development*, 330-348

²⁶³ Erkki, L. (2006). Financial statement analysis of a network of SMEs: towards measurement of network performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 258-282. [

Bütün bunlara rağmen KOBİ'ler pazarlama faaliyetlerinin gerçekten faydalı olduğuna inanmakta güçlük çekiyorlar²⁶⁴ .

KOBİ'lerde pazarlama performansı; kar getirecek müşterilerle iyi ve uzun ömürlü ilişkiler kurulması ve bunlardan sadık olanlarla devam edilmesi ile geliştirilebilir. Çünkü giderek azalan kaynak ve harcamalar karşısında daha dikkatli davranılmalı ve sadık müşteriler elde edilmelidir²⁶⁵. Bu ilişki sağlamlaştıkça pazarlama performansını arttıracak şekilde müşterilerin harcama miktarı artacak, satışla sonuçlanan bağlantıların oranı yükselecektir²⁶⁶. Buradan kasıt kesinlikle yeni pazar veya müşteri aranmaması anlamına gelmemelidir. Tüm kanallara gereken özen gösterilmeli ve gerekli kaynaklar uygun ölçülerde devreye alınmalıdır. Erken safhada pazarlamanın gücünü fark eden KOBİ'lerin daha hızlı yol alacağı, sadık ve yeni müşteriler ile sağlıklı bir büyüme sergileyeceği kesindir.

Birçok yönetici pazarlamanın ne olduğunu tam olarak bilmez²⁶⁷. KOBİ'lerde durum biraz daha iyi olabilir çünkü yönetici genellikle doğrudan pazarlamadan da sorumludur ve pazarlamada başarı sağlayamazsa şirketinin batacağını bilir. Bu nedenle pazarlamayı öğrenmek ve pazarlama mantığını anlamak durumundadır.

KOBİ'lerin pazarlama performanslarının ölçümü kapsamında Markalaşma, Pazar konumu²⁶⁸ ve Satış boyutları altında 10 ifadeye bakılmıştır. İlerleyen bölümlerde bu hususlar anlatılacaktır.

²⁶⁴ Vorhies, D. W. & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable. Journal of Marketing, (pp.80-94).

²⁶⁵ Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., Laeven, L. & Levine, R. (2008). Finance, firm size and growth, Journal of Money, 40 (7), 1379–1405.

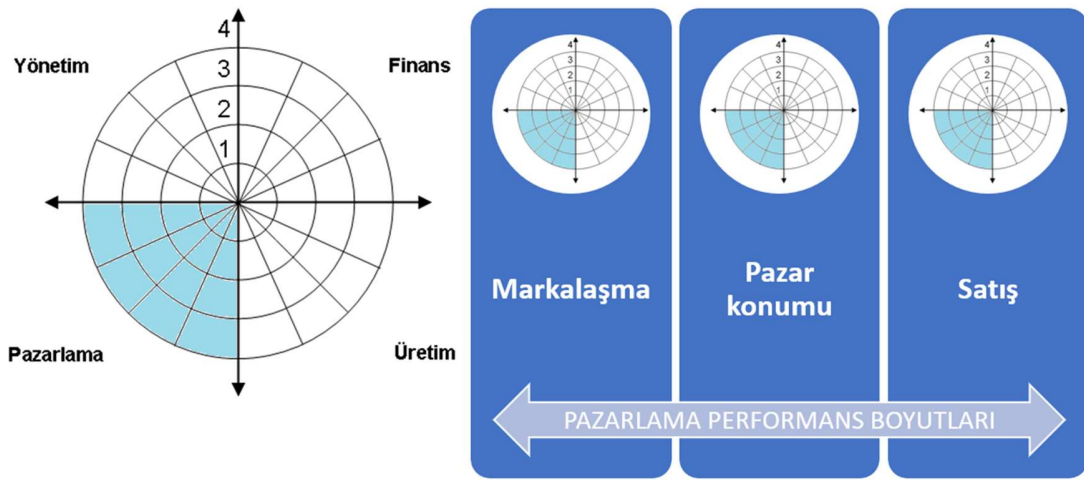
²⁶⁶ Ener, N. (2003) Küçük ve Orta Büyüklükteki (KOBİ) İşletmeler İçin Pazarlama Verimliliğini Artırma Stratejileri, Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.2, 232-241

²⁶⁷ Goldratt E. (2008) Maliyetlere Değil Kısıtlara Odaklanma, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 122-138

²⁶⁸ Kavak, B./Karabacakoglu, Ç. (2004), "Küçük Ve Orta Ölçekli işletmelerde Pazarlama Karması (4p) Uygulamaları ile Verimlilik Arasındaki ilişkiye Yönelik Bir Araştırma," 1. KOBİ'ler ve Verimli/ik Kongresi Kongre Kitabı (istanbul: istanbul Kültür Üniversitesi Yayınları): 389-401; Dalyan, F. (2004), KOBİ-Medya İşbirliği Stratejisi, I. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı (istanbul: istanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:43); Alkibay, 5./ Songür, N. (2000), "Küçük işletmelerin Demografik Profilleri ve Bazı Sorun Alanlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma," H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,

Tez çalışmasında dört ana bileşenden diğeri Pazarlama Performansıdır. KOBİ'lerin performansı açısından pazara nüfuz ancak etkili pazarlama stratejileri ve uygulamaları ile mümkün olabilmektedir.

Bu açıdan değerlendirildiğinde, KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracındaki dört temel bileşenden biri olan Pazarlama Performansını, Şekil 2. 4'de 3 alt boyutu ile görselleştirilmiştir.



Şekil 2. 4 Pazarlama Performansı Boyutları

KOBİGEN aracıda pazarlama performansı; markalaşma,²⁶⁹ pazar konumu²⁷⁰ ve satış²⁷¹ alt boyutları esas alınarak incelenmektedir. Bu üç alt boyutun KOBİ'nin pazarlama performansını değerlendirmek açısından yeterli ve örnekleyici olduğu kabul edilmiştir.

18/1: 39-61; Bendixen, M., Bukasa, K. A, Abrat, R. (2003), "Brand Equity in The Business.to.Business Market," Industrial Marketing Management, 33: 371.380.

²⁶⁹ Xileidys Parra ; Xavier Tort-Martorell ; Carmen Ruiz-Viñals ; Fernando Álvarez Gómez, Maturity model for the information-driven SME, Journal of Industrial Engineering and Management, 01 March 2019, Vol.12(1), pp.154-175

²⁷⁰ Kotler P. (2008) Geleceğin Pazar Alanını ayrıntılarıyla Pazarlamak, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 211-224

²⁷¹ Shaw, a.g.e.

Pazara nüfuz sürecinde en önemli parametrelerden biri ürün algısının güçlendirilmesi²⁷² diğer bir deyişle markalaştırmadır. Reklam imkanları sınırlı olan²⁷³ KOBİ'lerde markalaşma en zor işlevlerden biridir. Markalaşmada başarılı olan KOBİ'lerin pazarda yer bulması kolaylaşmaktadır. Ancak bu birçok KOBİ için güçlükle başarılabilen veya hiç başaramayan konulardan biridir.

Markalaşmayı etkileyen bir diğer parametre de KOBİ'nin pazardaki konumudur²⁷⁴. Pazara nüfuz açısından ele aldığımız durumda bile pazara daha yakın görece tecrübeli KOBİ'lerin, pazara yeni girmeye çalışan KOBİ'lere göre avantajlı olduğunu söyleyebiliriz.

Son olarak, pazara nüfuz açısından satış da çok önemli bir parametredir. Markalaşmaya ve mevcut bir Pazar konumuna rağmen satışın mümkün olmadığı veya satışın arzu edilen düzeyde olmadığı durumlarda pazara nüfuz mümkün olmayabilir. Veya kısmi olarak pazara nüfuz mümkün olsa bile sürdürülebilir veya karlı olmayabilir.

2.3.1 Markalaşma

Markalaşma bir KOBİ'nin yaşam döngüsünün ve kurumsallaşma sürecinin en önemli aşamalarından biridir. Ancak KOBİ'lerde karar verme süreci büyük şirketlerden farklı yürümektedir²⁷⁵. Markalaşmanın bedeli genellikle KOBİ'ler için başlangıçta çok ağır geldiğinden birçok KOBİ önceleri markalaşmayı tercih etmez. Markalaşma için harcanacak para ve zaman kaynağını ana üretim alanlarına yönlendirmeyi tercih eder. Hatta birçok durumda KOBİ'ler markalaşma yerine fason üretim yapmayı bile tercih edebilirler.

Fason veya markasız üretimlerden gelen sıcak gelirler KOBİ'lerin markalaşmaya ihtiyaç duymamasına neden olabilir. Bu tür durumlarda KOBİ daha azıyla yetiniyor olsa bile genel grafiğinden memnundur. Markalaşmanın getireceği risklerden uzak durmayı tercih eder. Ancak unutulmamalıdır ki, daha yüksek katma değer yaratabilmenin en önemli koşullarından bir tanesi markalaşmak ve marka değeri yaratmaktan geçmektedir. Bugün

²⁷² Ries A. Ve Trout C. (2008) Flu Bir Dünyada Odak Noktası, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 196-210

²⁷³ KOSGEB, "Kobi'lere Kurumsallaşma ve Markalaşmada KOSGEB Desteği", (çevrimiçi), <http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/231/kobilere-kurumsallasma-ve-markalasmada-kosgebdestegi> , 14.06.2019

²⁷⁴ Öztürk, S.A. (2002). Hizmet Pazarlaması, Birlik Ofset, 3. Basım, Eskişehir.

²⁷⁵ Xileidys Parra ; Xavier Tort-Martorell ; Carmen Ruiz-Viñals ; Fernando Álvarez Gómez, Maturity model for the information-driven SME, Journal of Industrial Engineering and Management, 01 March 2019, Vol.12(1), pp.154-175

büyük işletmeler birçok sektörde sadece marka değerlerini ve know-how'larını kullanarak ciddi varlık göstermektedir. Marka, işletmelerin bilançolarında tıpkı diğer varlıklar gibi değerlendirilmekte ve bir ekonomik değer ifade etmektedir.

Markalaşmadaki bütün zorluklara ve bir KOBİ için katlanılması gereken risklere rağmen, markalaşma KOBİ'ler için kesinlikle bir performans göstergesidir. KOBİ ancak belirli bir başarıyı elde etmeyi başarır veya ciddi bir vizyon ile hareket ediyorsa markalaşmayı düşünebilir. Az sayıda istisnası olmakla birlikte markalaşmayı başaran neredeyse tüm KOBİ'ler ekonomik göstergeler açısından da oldukça iyi durumdadır.

Markalaşmanın etkisi uzun süre devam edebilir. Örneğin; yapılan bir araştırmaya göre 1923 yılında ilk 20'de olan markaların 15'i hala ilk 20'dedir²⁷⁶. KOBİ'ler ilk başlangıçta veya ilerleyen dönemlerde belirli bir ölçüde de olsa markalaşmayı sağlayabilirlerse performans açısından da avantaj elde etmiş olurlar.

Markalaşma açısından KOBİ'lere ait ürünlerin pazarda bilinme oranı, marka değerinin artırılmasına yönelik çabalar ve kaynaklar önem arz etmektedir. Bu nedenle birinci faz pilot uygulama kapsamında geliştirilen anket formunda bu konularla ilgili sorulara yer verilmiştir. KOBİGEN performans değerlendirme aracının tasarımında birinci faz pilot uygulamada Markalaşma alt boyutuna göre düzenlenen birinci faz pilot uygulamanın anket formunda 4 ifade bulunmaktadır. Markalaşma boyutunda 4 ifade aşağıdaki gibidir;

İfade 1: Ürünlerimizin pazarda bilinme oranı yüksektir.

KOBİ'ler pazarlamayı ekonomik güç gerektiren, pahalı bir faaliyet olarak değerlendirir. Odak noktaları ürettiklerini pazarlamadan çok, üretim için ayıracakları bütçedir. Pazarlama çalışmaları yapmak, bu alanda uzman kişileri istihdam etmek yerine pazarlamaya daha düşük bütçeler ayıran birçok işletmeye rastlamak mümkündür²⁷⁷. Oysa bu alanda yapılacak çalışmalar işletmenin performansını doğrudan etkileyecektir.

İfade 2: Ürünlerimizin marka değerini artırmaya çalışırız.

Markalaşma, işletmelerin ürettiği hizmet ve ürünlerin karlılığını yükselttiği gibi saygınlığını arttırarak kurumsal marka değerini de yükseltmektedir. Birçok şirketin marka

²⁷⁶ Ries A. Ve Trout C. (2008) Flu Bir Dünyada Odak Noktası, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 196-210

²⁷⁷ Karaman, a.g.e.

değerinin bilanço değerinden daha üstün olduğu görülmektedir²⁷⁸.

İfade 3: Ürünlerimizi tanıtmak için kaynak ayırıyoruz.

Yurtiçi pazarlama faaliyetlerinde yetersiz kalan KOBİ'ler yurtdışı pazarlara da açılmamaktadır. Fuar ve sergilere katılarak, ürün ve hizmetlerini tanıtmaya, alıcılarla birebir yüz yüze görüşme fırsatı olan tanıtım faaliyetlerine gerekli önemi ve ilgiyi göstermezler²⁷⁹.

KOBİ'lerin ilişki ağlarındaki önemli gruplardan biri de işletmede büyük hesabı olan kilit müşterilerdir. Bu müşterileri sayesinde müşteri tabanlarını genişletirken gerekli tavsiye ve bilgileri toplar. Referans olarak gösterilen bu kilit müşteriler tavsiye kanallarını kullanan işletmelere ek satışlar sağlarken, girişimci KOBİ'nin itibarını da artırır²⁸⁰.

İfade 4: Ürünlerimizin satışını artırmak için özendirme çalışmaları yapıyoruz.

Küreselleşme ile başlayan kurumsallaşma süreci, tek başına girişimciliği özendirmekle birlikte, kişisel markalaşma ile küçük bir ürüne pazarını genişletme imkanı vermiştir. Markalaşma günümüzde piyasa etkililiğinin bir göstergesidir.

2.3.2 Pazar konumu

Bir ürünün rekabet edebilir konumda olması sadece bir işletmeye bağlı düşünülemez, bir bütün olarak o ürünün tedarik zinciri de son derece önemlidir²⁸¹.

KOBİ'lerin ülke ekonomilerine katkısı özellikle gelişmiş ülkelerde çok yüksek seviyededir²⁸². KOBİ'lerin ekonomik anlamda hayatta kalması da ülkelerin ekonomik gelişimi açısından son derece önemlidir. Bu nedenle KOBİ'ler hayatlarını idame ettirebilmek için kendilerini endüstri ve pazardaki değişikliklere göre değiştirmek zorundadır²⁸³.

Her KOBİ kendisine hedef olarak bir/birkaç pazar seçer ve bu pazar içerisinde sağlam bir konum oluşturmaya çalışır. Birçok KOBİ için pazardaki konum sıçrama tahtası

²⁷⁸ KOSGEB, “Kobi'lere Kurumsallaşma ve Markalaşmada KOSGEB Desteği”, (çevrimiçi), <http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/231/kobilere-kurumsallasma-ve-markalasmada-kosgebdestegi> , 14.06.2019

²⁷⁹ Selim Süleyman, “Kobi'lerin Sorunları”, (çevrimiçi), <http://www.halkbankkobi.com.tr/NewsDetail/KOBİ-lerin-Sorunlari/8136> , 16.06.2019

²⁸⁰ Shaw, Eleanor, ‘Small Firm Networking: An Insight into Contents and Motivating Factors Marketing Interface’ , International Small Business Journal, 25(1), 2006, s.15-16

²⁸¹ Mert Topoyan, Tedarik Zinciri Yönetimi Temel Kavramlar Ders Notları, (çevrimiçi), <http://kisi.deu.edu.tr/mert.topoyan/dosyalar/tzy1.pdf> , 18.06.2019

²⁸² Grant, R. M. (2010). Contemporary Strategy Analysis, John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom

²⁸³ Kotler, Keller, a.g.e.

niteliğindedir. Önceki hedef konumuna ulaşan birçok KOBİ bu defa daha iyi bir konumu hedefler ve stratejilerini buna göre şekillendirir.

Bazı KOBİ'ler ise hayatta kalmaları için yeterli gördükleri tatmin edici bir pazar konumunu kabullenir ve hep orada kalmaya çalışır. Ancak bu tür “mevcut durumun korunması” stratejileri çok uzun süreli olamaz. Çünkü sürekli değişen pazar koşulları ya KOBİ'leri uyumlu olmaya ve yeni hedefler oluşturmaya ya da sürekli gerileyerek kapanmaya zorlar. Değişmeden pazar konumunu koruyabilmek neredeyse imkansızdır.

Pazarını doğru şekilde tanımlayıp pazarın dinamiklerinin farkında olarak hareket eden KOBİ'ler değişime zamanında adapte olabilmekte ve diğer tüm unsurları (üretim, finans ve yönetim) eş zamanlı devreye alarak fırsatları yakalayabilmektedir. Zaman zaman pazarını iyi tanımlayıp sektörünün veya rakiplerinin çok üstünde büyüme yakalayabilen pazarını ele geçiren işletmelere “hızlı balık” diye de yakıştırma yapılabilmektedir. Finansal güce sahip KOBİ'ler pazardaki konumlarını güçlendirmek için de avantajlı olmaktadır²⁸⁴.

Rekabetçi bir işletme olmak isteyen tüm KOBİ'ler pazarını iyi tanımlamalı ve ürün veya hizmetlerini buna uygun konumlandırmalı, yenilemelidir. Rekabetçi bir KOBİ'den bahsedebilmek için pazar önemli bir parametredir.

Günümüzde büyük şirketler dahi büyük pazarlar yerine veya büyük pazarlara ilave olarak küçük pazarlara odaklanmaktadır. Çünkü genellikle küçük pazarlarda yüksek kazanç vardır²⁸⁵. KOBİ'lerin küçük pazarları bulması ve buradaki koşullara uygun olarak hareket etmesi esnek yapılarının sonucu olarak büyük şirketlere göre daha kolaydır. KOBİ'ler özellikle bürokratik yapıları olan büyük şirketlere – küçük pazarlarda geçici de olsa (yazarın yorumu)- üstünlük sağlayabilirler²⁸⁶. Zor olan ise keşfedilmiş küçük pazarların büyük şirketlere kaptırılmamasıdır.

Pazar konumu ile ilgili performansın ölçümünde müşterilerin ürünlere erişim kolaylığı, rakiplere göre pazar payı ve fiyat konuları ele alınmıştır. KOBİGEN performans

²⁸⁴ Nguyen, Lan Thanh ; Su, Jen-Je ; Sharma, Parmendra, SME credit constraints in Asia's rising economic star: fresh empirical evidence from Vietnam, Applied Economics, 21 June 2019, Vol.51(29), p.3170-3183

²⁸⁵ Kotler P. (2008) Geleceğin Pazar Alanını ayrıntılarıyla Pazarlamak, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 211-224

²⁸⁶ Naisbitt J. (2008) Ulus Devletlerinden Ağ Şebekelerine, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 226-239

değerlendirme aracının tasarımında birinci faz pilot uygulamada Pazar Konumu boyutuna göre düzenlenen anket formunda bulunan 3 ifade aşağıdaki gibidir;

İfade 1: Müşterilerimizin ürünlerimize erişimi kolaydır.

Üretim aşamasında ve ürünlerin müşterilere ulaştırılması aşamasında hızlı, az maliyetli, daha kaliteli çalışma arayışı tedarikçi ve müşteri ilişkilerini önemli kılmaktadır²⁸⁷. Yine yaygın şekilde temin edilebilen ürünler hiç şüphesiz müşteri deneyimini iyileştirecek ve erişimi kolaylaşan ürün daha fazla talep görecektir.

İfade 2: Ürünlerimizin pazar payı rakiplerimizden yüksektir.

KOBİ'lerde pazarlama kararları ve geleceğe yönelik planlar, piyasa araştırması yapmaksızın, işletme sahibinin sezgi ve tecrübelerine dayanır²⁸⁸. Ölçülemeyen iyileştirilemez prensibiyle KOBİ'ler pazarlarını doğru tanımlamalı, incelemeli ve rakipleriyle olan göreceli durumunu tespit etmelidir. Burada sorgulanan KOBİ'nin ne derece bilinçli Pazar analizi yaptığını tespit etmek ve pazarlama performansını sorgulamaktır.

İfade 3: Ürünlerimizin fiyatları rakiplerimize göre avantajlıdır.

Ürün kalitesi ve teslim şartlarına ilgili sorunlar, aşırı zamlar, istikrarsız fiyat politikaları ve kur artışları KOBİ'leri üretim anlamında sıkıntıya sokar. Yüksek enflasyon ve aşırı kar amacı güden tekellerin sürekli fiyat arttırmaları, bu firmalara karşı zayıf durumda olan KOBİ'lerin üretim alanında işlerini zorlaştırmaktadır²⁸⁹. Avantajlı ürün fiyatlarının KOBİ'nin Pazar konumunu olumlu etkileyeceği ve KOBİ'lerin pazarlama performanslarına olumlu katkı yapacağı değerlendirilmektedir.

2.3.3 Satış

KOBİ'lerin ilişki ağları yoluyla mevcut müşterileri ve yeni oluşacak müşterileri hakkında topladıkları bilgi neticesinde farkındalık düzeyleri artar ve sundukları hizmetin niteliğini ve kalitesini geliştirirler. Bir yandan satışları artarken, diğer taraftan elde ettikleri bilgiler ile müşteri sadakatini arttıracak stratejiler geliştirirler²⁹⁰.

²⁸⁷ Mert Topoyan, Tedarik Zinciri Yönetimi Temel Kavramlar Ders Notları, (çevrimiçi), <http://kisi.deu.edu.tr/mert.topoyan/dosyalar/tzy1.pdf>, 18.06.2019

²⁸⁸ Kurtuluş, Kemal, Pazarlama Araştırmaları, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 9. Basım, Filiz Kitabevi, İstanbul, 2008, s.3-9

²⁸⁹ Ar, İskender, a.g.e.

²⁹⁰ Shaw, a.g.e.

KOBİ'ler büyük zorluklarla bir üretim altyapısı oluştururlar ve sınırlı kaynaklarla üretime başlarlar. KOBİ'ler bütün bu güçlükleri aşip üretmeyi başarsa da pazarda bir pay edinip ürünlerini satamadıktan sonra gerçek anlamda başarılı olmuş sayılmaz. Satışlar sadece fiyat ve kaliteye değil kısmen de olsa kurum kültürü, etik değerler ve çevre ile etkileşim gibi birçok faktöre bağlıdır²⁹¹.

Uygun kanalları bulup kullanabilen KOBİ'ler için yurtiçi pazarlar kadar yurtdışı pazarlar da çeşitli fırsatlar sunabilir. İhracatın, KOBİ'lerin satış performansı üzerindeki etkisi çok önemlidir. Eğer KOBİ, iç pazarın zorlu rekabet koşullarından sıyrılıp dış pazarlardaki çok daha avantajlı imkânları elde edebilmişse sadece satışlar açısından değil kalıcılığıyla ilgili de önemli bir avantaj elde etmiş demektir.

Bilimsel araştırmalar, yeni bir müşteri bulmanın var olan müşteriye satış yapmaya göre altı kat daha maliyetli olduğunu göstermektedir²⁹². Bu da piyasaya yeni giren KOBİ'lerin ürünlerinin satışını yapmakta ve yeni müşteriler bulmakta ne kadar zorlanacaklarının bir delili niteliğindedir.

KOBİ'lerin pazarlama performanslarının ölçülmesinde; müşteri memnuniyeti, satış sonrası destek ve müşteriye erişim hususları ele alınmış ve bu konulardaki 3 soru ankete yansıtılmıştır. KOBİGEN performans değerlendirme aracının tasarımında birinci faz pilot uygulamada Satış alt boyutuna göre düzenlenen anket formunda 3 ifade bulunmaktadır. Satış boyutunda bulunan ifadeler aşağıda yer almıştır;

İfade 1: Müşterilerimiz ürün ve hizmetlerimizden memnundur.

KOBİ'lerin darboğazını oluşturmaktadır. Birçok işletme sahibi finansal yetersizlikler nedeniyle bu tür harcamaları gereksiz ya da ötelenebilir bir harcama olarak görmektedir. Halbuki küresel rekabet ortamında işletmeler için gerekli olan paradan çok müşteri tatminidir. Müşterisinin ihtiyaçları dışında farklı konulara odaklanmak, işletme sahibi için bir külfettir, maliyet kaynağıdır²⁹³.

İfade 2: Müşterilerimize satıştan sonra da destek vermeye devam ederiz.

²⁹¹ Ji, Junzhe; Dimitratos, Pavlos; Huang, Qingan; Su, Taoyong, Everyday-Life Business Deviance Among Chinese SME Owners, Journal of Business Ethics, 2019, Vol.155(4), pp.1179-1194

²⁹² Öztürk, S.A. (2002). Hizmet Pazarlaması, Birlik Ofset, 3. Basım, Eskişehir.

²⁹³ Müftüoğlu, a.g.e.

Küçük üreticiler az bir müşteri tabanına sahiptir, bu nedenle her müşteriden gelen gelire büyük ölçüde bağımlıdırlar. Bu müşterilerden herhangi biriyle yolunda gitmeyen bir sorun oluştuğunda işletmenin geleceği tehlikeye girmektedir²⁹⁴. Müşterinin devamlılığı ancak satıştan sonra da müşteriye gerekli özen ve desteğin verilmesi ile mümkündür. Destek alan müşteri tatminini sürdürecektir ve devamlı müşteriye dönüşecektir.

İfade 3: Yeni müşterilere ulaşmakta sorun yaşamayız.

Küçük işletmeler her düzeyde müşteriyle birebir iletişimde olmaları neticesinde tüketici ihtiyaçlarını daha çabuk kavrayarak yeniliklerin peşinde olmalarına karşılık büyük işletmeler merkeziyetçi yapıyı benimsediklerinden dolayı müşteriyle yeterli düzeyde ilişki kuramazlar²⁹⁵. Her işletme performansı ne olursa olsun müşteri kaybı yaşayabilir. Yeni müşterilerle sistemin beslenmesi KOBİ'nin satışını artırmak için mutlaka gereklidir. Müşterilerin çeşitlendirilmesi sadece pazarlama performansını değil, kaynak çeşitliliği yaratarak genel performansı da olumlu etkileyecektir.

2.4 KOBİ'lerin Yönetim Performansı

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetim, profesyonel yönetim yapısından uzak, işletme sahibi tarafından yürütülmektedir. İşletme sahibi yönetimde denetime tabi olmaksızın, bağımsız kararlar alabilir, çalışanları ile ilişkisi doğrudan ve kişiseldir²⁹⁶.

KOBİ'ler -belki de büyük şirketlerden daha sık- hedef ve stratejilerini, başlangıçta belirledikleri vizyonları çerçevesinde çok sık gözden geçirmelidirler²⁹⁷. Bu dinamik pazar koşullarına uymak zorunda kalan direnci büyük şirketlere nazaran daha düşük olan KOBİ'ler için kaçınılmaz bir yönetim uygulamasıdır. Bahse konu gözden geçirmeler stratejik yönetim kapsamında da değerlendirilebilir.

KOBİ'lerde etkili yönetim veya stratejik yönetim uygulaması olarak değerlendirilebilecek bir başka uygulama da stratejik iş birlikleridir. KOBİ'ler kendi güçlü

²⁹⁴ Ar, İskender, a.g.e.

²⁹⁵ Türkoğlu, Musa "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'lerin) Büyük İşletmelerle Rekabetinde Stratejik İşbirlikleri Yaklaşımı: Göller Bölgesi Uygulaması", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt:13, sayı:1, Elazığ,2003, s.276

²⁹⁶ Müftüoğlu, a.g.e.

²⁹⁷ Singhri, S.S. Business Planning practices in Small Size Companies. Survey Results, Journal of Business Forecasting ,19 (Summer) 2000, s.3-4,6,8

ve zayıf yanlarını belirleyerek, ne tür faaliyetlerde destek bulması gerektiğini araştırarak strateji ve dayanışma içinde hareket etmeleri gerektiğini düşünmelidir²⁹⁸.

KOBİ'lerin başarısında en önemli etken bizzat girişimcinin kendisidir ²⁹⁹ . Girişimci, belirsizliklere ve risklere rağmen fırsatları değerlendirerek kar veya büyüme gibi faydaları oluşturabilen kişidir³⁰⁰. Birçok durumda KOBİ yönetiminde bir kadrodan çok bir veya birkaç girişimciden oluşan kurucular söz konusu olabilir³⁰¹. Bu kadronun girişimci ruhu bir anlamda KOBİ'nin de merkezi gücünü ifade eder. Eğer KOBİ'leri yaşayan bir organizma olarak değerlendirirsek ³⁰² girişimciyi bu organizmanın beyni olarak tanımlayabiliriz.

Girişimciler genellikle sürekli yeni fikirler üreten, çok heyecanlı, hiperaktif ve çok meraklı insanlardır³⁰³. Onların bu kişilikleri; tamamının olmasa da büyük bir kısmının, başarılı bir şekilde iş dünyasına giriş yapmasını ve bir KOBİ'yi hayata geçirmesini sağlar.

KOBİ'lerin yönetsel performansı Kurumsallaşma, Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları olmak üzere üç boyut altında incelenmiş³⁰⁴ ve toplam 10 ifadelik bir bölümle ankete dahil edilmiştir.

²⁹⁸ Maynard, R. Striking the right match Nation's Business, 1996, s.18

²⁹⁹ Berry, J.W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation Applied Psychology, 46(1), 5-34.

³⁰⁰ Zimmerer, T.W. ve N.M. Scarborough, (2005), Essentials of entrepreneurship and small business management: the foundations of entrepreneurship. Pearson Education, The United States of America.

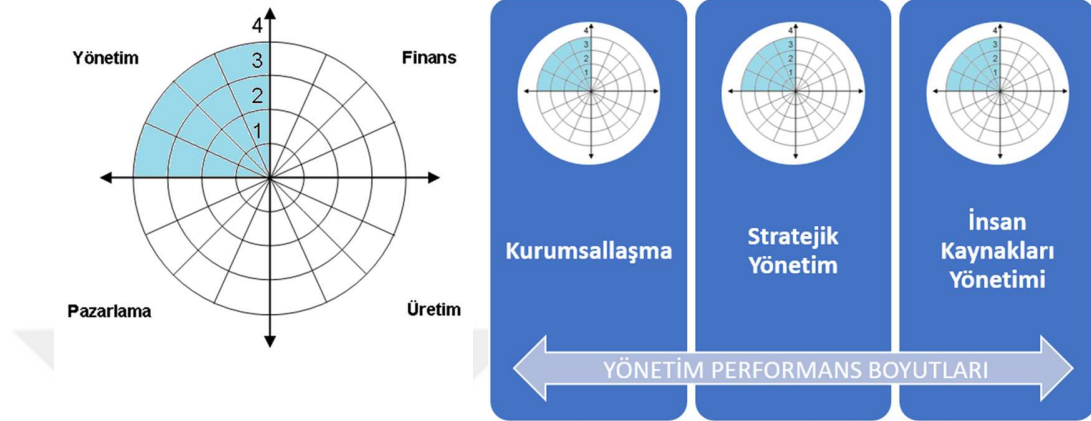
³⁰¹ Sharma, P. ve J.J. Chrisman, (1999), Towards a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. Entrep. Theory Pract., 23(3): 11-27.

³⁰² Kelly K. (2008) İş Dünyasının Yeni Biyolojisi, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 262-279

³⁰³ Barrow, C. ve R. Brown, (1997), Principles of Small Business. International Thomson Business Press, London.

³⁰⁴ Alayoğlu, Nihat (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Müsiad Yayınları, İstanbul Apaydın, Fahri (2008). "Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri" ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7; Ateş, Özgür (2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yay. No. 56, Haziran; Cakıcı, Ayşehan; Ozer, Burcu (2007). "Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi" Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 10 Sayı, Aralık

Yönetim Performansı ana bileşenlerden dördüncü ve sonuncusu olarak Şekil 2.5'te gösterilmiştir. Yönetim performansı da diğer bileşenlerde olduğu gibi 3 alt boyutta değerlendirilmiştir.



KOBİ'lerin Yönetim Performansının Kurumsallaşma, Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi şeklinde 3 alt boyut olarak incelenmesinin KOBİ seviyesinde yeterli yönetsel performans açıklayıcılığı sağladığı değerlendirilmiştir³⁰⁵. Bu nedenle anılan üç boyut KOBİGEN performans değerlendirme aracında, yönetim performansının alt boyutları olarak ele alınmıştır.

KOBİ'lerin yeni pazarlarda yer bulması, etkili bir stratejik yönetim ve bu planların düzenli olarak uygulanması ile mümkün olabilecektir. Stratejik yönetim ve daha önemlisi stratejilerin etkin bir şekilde uygulanması birçok KOBİ'de ancak kurumsallaşma ile mümkün olabilmektedir.

Son olarak yeni pazarların keşfedilmesi ve bu pazarlarda mevcut ürünlerle yer edinilebilmesi, bu durumun gerektirdiği görece daha zor işleri karşılayabilecek insan kaynaklarını ve bunların etkin yönetimini gerektirmektedir.

³⁰⁵ Gümüştekin, Eren Adsan, Ebdur (2006). "Aile işletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma", 2. Aile İşletme Kongresi Kongre Kitabı, (Ed. Tamer KOÇEL), İstanbul, 14-15 Nisan; Gilmore, Audrey ve dig (2001). SME Marketing in Practice, Marketing Intelligence & Planning 19/1; Kangal, Figen Güven (2007). Küçük İşletmelerin Kurumsallaşmasında Değişim Süreci ve Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) ,Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; Karpuzoğlu, Ebru (2008). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları: 114, 2004

2.4.1 Kurumsallaşma

KOBİ'ler, genellikle, bir veya birkaç girişimci tarafından hayata geçirilmiş şirketlerdir. KOBİ'lerin temel kurumsal ilkeleri ve stratejileri onu kuran girişimciler tarafından belirlenir. Zaman içerisinde bu ilkeler ve stratejiler bizzat kurucular veya sonradan gelenler tarafından değiştirilebilir. KOBİ'lerin kurumsallaşması ülke ekonomilerine katkılarının artmasını destekler³⁰⁶.

Collins ve Porras³⁰⁷, “temel ideolojiyi bir şirketin başarısının sırrı olarak tanımlamakta ve bu ideolojinin günlük taktikler ile değişmediğini belirtmektedir. Bunun sağlanabilmiş olması KOBİ'ler için bir anlamda kurumsallaşma sürecinin sonuçlarından biri olarak görülebilir.

Şirket yöneticisinin; KOBİ'yi başarılı olarak yönetebilmesi için bilgili, esnek, tecrübeli, azimli, iyimser ve vizyoner olması, yeterince sermayesinin bulunması, fırsatları iyi değerlendirmesi ve cesur kararlar verebilmesi gerekir. Tabi ki pazarın doğasını ve müşterilerini anlamaları da gerekir³⁰⁸.

İş dünyasının dinamik atmosferi artık büyük şirketler için olduğu kadar KOBİ'ler için de ciddi tehlikeler içermektedir. Şirketler hayatlarını idame ettirmek için yüksek performanslı basit yöntemler geliştirmek zorundadır³⁰⁹. KOBİ'ler doğası gereği basit yöntemler üzerinde işlerler ancak sadece yüksek performans sağlayabilen KOBİ'ler hayatta kalmayı başarabilir. Kurumsallaşma KOBİ'lerin yüksek performanslı yöntemler geliştirmesi açısından daha güvenilir bir yol olarak kabul edilebilir.

Kurumsallaşma KOBİ'lerde en önemli süreçlerden biri olduğu halde literatürde somutlaştırılabilmiş bir kavram olarak karşımıza çıkmaz. Bu tezde ise kurumsallaşmanın profesyonel yöneticilerin aileden gelen yöneticilere oranı, şirket yönetiminde kullanılan yöntemlerin standardizasyonu ve görev/sorumlulukların bilinme düzeyine bakılmıştır.

³⁰⁶ Mamman, Aminu; Bawole, Justice; Agbebi, Motolani; Alhassan, Abdul-Razak, SME policy formulation and implementation in Africa: Unpacking assumptions as opportunity for research direction, Journal of Business Research, April 2019, Vol.97, pp.304-315

³⁰⁷ Collins, J. ve Porras, J., Built to Last, Harper Books, New York, 1994.

³⁰⁸ Southiseng, N. ve Walsh, J. (2010), Competition and management issues of SME entrepreneurs in Laos: Evidence from empirical studies in Vientiane Municipality, Savannakhet and Luang Prabang, Asian Journal of Business Management, 2(3), 57-72.

³⁰⁹ Hammer M. (2008) Yönetimin Sonunun Ötesinde, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 110-121

KOBİGEN performans değerlendirme aracının tasarımında birinci faz pilot uygulamada Kurumsallaşma alt boyutuna göre düzenlenen anket formunda 4 ifade bulunmaktadır. Kurumsallaşma boyutunda aşağıda bulunan ifadeler yer almıştır;

İfade 1: Şirketimizde profesyonel yöneticilerin aileden yöneticilere oranı yüksektir.

Aile işletmeleri için oturmuş bir tanımlama olmamakla birlikte, geçim kaynağı oluşturmak, mirasın dağılmasını önlemek amacıyla yönetim ve karar alma aşamasında aile üyelerinin etkili olduğu işletmelerdir. Küçük ve orta ölçekli girişimlerin büyüklüğüne bağlı olmaksızın büyük çoğunluğu aile işletmesidir³¹⁰. Bu tip işletmelerde ilişkiler kurumsaldan ziyade aile içerisindeki hiyerarşiden etkilenmektedir. Gerçek anlamda kurumsallaşmanın sağlanabilmesi ancak işletmede profesyonel yöneticilerin de varlığı ve hatta fazla olmasıyla ancak mümkün olacaktır.

İfade 2: Şirket yönetiminde standart yöntemlerimiz vardır.

Girişimci işletmelerin, girişimciliği destekleyen bir yönetim anlayışına sahip olması önemlidir. İşletmenin en üst biriminden en alt birimine kadar tüm birimlerde inovasyon uygulanabiliyorsa girişimci bir yönetim anlayışından söz edebiliriz³¹¹. KOBİ'ler yapıları itibarıyla işleri az kişiyle yürütmeye çalışırlar. Bu genelde aynı işin yapan çoğunlukla bir bazen de birkaç kişi anlamına gelir. İşlere bakan kişilerin yedeklemesi söz konusu değildir. İşe bakan kişilerin ayrılması işe ait bilginin de kaybedilmesi anlamına gelir. Öğrenen organizasyonların temel mantığı bilginin kişiden işletmeye aktarılması açık bilgiye dönüşmesidir. Bu nedenle, işlerin kişilerden bağımsızlaştırılması ve standart yöntemlerle yürütülmesi, yönetilmesi esastır, kurumsallaşmanın da temel prensiplerindendir.

İfade 3: Şirketimizde herkesin ne iş yapacağı net olarak belirlidir.

Küçük işletmelerde görev tanımları kesin olarak yapılmamıştır, çalışanlar birçok alanda görev almaktadır. Bir elemanın eksikliği durumunda işletmede çalışan başka bir eleman işi aksatmadan boşluğu dolduracaktır. Büyük ölçekli işletmelerde işten çıkarma ve zorunlu izin kullandırma gibi istihdam problemleri yaşanmaz.

³¹⁰ Gölbaşı Şükran vd., Editör Himmet Karadal, Girişimcilik, Geliştirilmiş 3. Baskı, Beta Yayınları, Ekim 2014, İstanbul, s. 219-220

³¹¹ Çiftçi, Münire Emine Tozlu v.d., “Drucker Perspektifinde İnovasyonun İşletmelerin Gelişimi Üzerine Etkisi: Girişimci İşletme”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, C:5, No:10, 2014, s.81

Böylece çalışan kişiler huzurlu bir şekilde kendi işi gibi sahiplenerek, müşterilerle yakın ilişkiler kurarak çalışırlar³¹². Çalışanın yapacağı işi bilmesi, çalışan tatmini kadar işlerin devamlılığı açısından da önemlidir. Bu sayede süreklilik, rotasyon ve iş tatmini sağlanması mümkün olur.

İfade 4: Kamu kuruluşları ve diğer şirketlerle iyi ilişkilerimiz vardır.

Başkanlık, uzun vadeli kalkınma planlarıyla birlikte, KOBİ'ler için yıllık planlamalar hazırlamaktadır. Yerel istihdam ve girişimciliği geliştirmek gibi politikaları etkili biçimde uygulamak için özel kurumlar ve kamu kurumları arasında koordinasyon sağlayıp, denetim yaparak, gerekli gördüğü yerlerde düzenlemelere gitmektedir³¹³.

Kurumsallaşma, işletmelerin özellikle Pazar hakimiyetlerinin bir göstergesidir. Artan rekabet sonucu, tüm firmalar ekonomik olmasa da itibar açısından kurumsallaşmaya giderek önem vermektedir.

2.4.2 Stratejik Yönetim

Strateji kavramı³¹⁴ genellikle çok yönlü ve karmaşık³¹⁵ bir olgu olarak ifade edilir³¹⁶. Stratejik yönetimi kurumsal bir uygulamaya dönüştürme çabası içerisindeki büyük şirketler de tam bir açıklıktan bahsetmek mümkün değildir. Yönetim süreçlerinin çok daha esnek, sınırsız ve değişken olduğu KOBİ'ler de tanımlanabilir bir stratejik yönetimden bahsetmek ise çok daha zordur. KOBİ'ler bilimsel yönetim modellerini büyük şirketler kadar yoğun kullanmamaktadır.³¹⁷

³¹² Türkoğlu, a.g.e.

³¹³ Kurumsal ve Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı, “2015-2018 Kobi Stratejisi ve Eylem Planı”, Ankara, Temmuz 2015, s.19 (çevrimçi), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPTemelBelge/files/IcTlw+KSEP_Dokumani_2015-2018_10_08_15_YPK_ONAYLI.pdf, 25.06.2019

³¹⁴ Ansoff, H.I. ve McDonnell, E., Implanting strategic management, UK: Prentice Hall, 1990

³¹⁵ Kotler, Keller, a.g.e

³¹⁶ Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D. ve Coleman, H.J. Organizational strategy, structure and process, Academy of Management Review, July 1978

³¹⁷ Forth, J. ; Bryson, A., Management practices and SME performance, Scottish Journal of Political Economy, 2019 p. 1-32

Tüm şirketler; geleceğe ayak uydurabilmek için sürekli yenilenmek ve kendini pazar koşullarına göre uyarlamak durumundadır. Kimse hiçbir hazırlık yapmadan geleceğe hazır olamaz³¹⁸. Bu nedenle; KOBİ'ler onlara başarıyı getirecek ve kendilerine en uygun; finans, teknoloji transferi, ihracat imkanları, ARGE ürünleri³¹⁹ gibi stratejik faktörleri belirlemek ve bu faktörleri kullanarak iç ve dış çevresel faktörlerle mücadele etmek için uygun stratejileri geliştirmek zorundadır³²⁰. Uygun stratejilerin belirlenmesi, KOBİ'ler için hayati önemdedir. Strateji genellikle üst yönetim tarafından belirlenir³²¹. Üst Yönetimce belirlenen strateji daha sonra alt kademedekilere iletilir³²². Başarılı KOBİ'lerin ortak özellikleri arasında stratejik yönetim yapıyor olmaları da bulunmaktadır. Tek başına bir gösterge olmamakla birlikte stratejik yönetim, KOBİ'lerin başarısı açısından en önemli parametreler arasında yer almaktadır.³²³

KOBİ'lerde değişim stratejik yönetime geçişin en önemli ve en zorlu aşamasıdır. Çünkü KOBİ'lerde değişime direnç çok yüksek düzeydedir ve ancak güçlü bir yönetim ile üstesinden gelinebilir³²⁴. Ancak buna rağmen KOBİ'lerde yöneticilerin değişime hazırlanacak şekilde yetiştirilmesi pek sık karşılaşılan bir durum değildir³²⁵.

³¹⁸ Gibson, R. (2008). Ticareti Yeniden Düşünme, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamz Yayınları, 15-28

³¹⁹ Petri, P.A. (1995), The lesson of East Asian Success: A primer for transitional economies. Naya, S.F. & Tan, J.L.H. Kitabında (Eds) Asian transitional economies: challenges and prospects for reform and transformation, Institute of Southeast Asian Studies, Singapore.

³²⁰ Assaf, G. B. (1998), Enterprise restructuring in central and Eastern Europe (CEE) and the former Soviet Union: The roles of technical assistance. Cook, C., Kirkpatrick, C., & Nixon, F. Kitabında (Eds) Privatization, Enterprise development and Economic reform: Experiences of developing and transitional economies, Edwards Elgar, Cheltenham, UK.

³²¹ Spender, J-C. ve Grant, R. M. 1996. Knowledge and the firm: Overview. Strategic Management Journal, 17,1996, pp. 5-9; Gibson, a.g.e

³²² Ruzzier, Hisrich, Antoncic, a.g.e.

³²³ Wang, C., E. Walker ve J. Redmond. (2007) Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation. In: International Journal of Organisational Behaviour, 12 (1). pp. 1-16.

³²⁴ Gibson, a.g.e.

³²⁵ Kotler, Keller, a.g.e.

Yönetimin yeterince irade gösterememesi ve değişim kültürünün eksikliği gibi nedenlerle KOBİ'lerde değişim sürecinin başarılı olması nadirdir³²⁶. Aslında KOBİ'lerin basit örgüt yapıları ve küçük boyutları onları değişim için ideal bir konuma taşır³²⁷. Ancak KOBİ'de (özellikle üst yönetiminde) değişim kültürü ve iradesi yoksa bu avantajlar hiçbir işe yaramayacaktır.

Değişen ve giderek daha karmaşıklaşan iş dünyası koşulları KOBİ'leri parametreler arasında denge kurmaya mecbur kılmıştır. Bu dönemde KOBİ'lerin stratejik yönetiminin ana unsuru olarak bu dengenin sağlanması kabul edilebilir³²⁸. Örneğin; KOBİ'ler stratejik avantajlarını devam ettirebilmek için ürünlerini çeşitlendirme ihtiyacı hissederler. Ancak bu çeşitlendirme niş alanda faaliyette olma özelliğinden uzaklaşma anlamına gelmektedir. KOBİ; stratejik bir karar vermek ve birbiriyle çelişen bu iki gereklilik arasında bir denge kurmak zorundadır.

Zorlu rekabet koşulları dikkate alındığında şirketlerin bugün nerede bulunduklarının önemli olmadığı rahatlıkla görülür³²⁹. Önemli olan şirketin nerede olacağını stratejik olarak doğru belirlemesi ve yine doğru bir stratejik yönetim ile hedeflediği yere ulaşabilmesidir.

Liderler doğaları gereği güçlü bir amaç duygusuna sahiptir³³⁰. KOBİ'leri kuran ve başarıyla yöneten insanları da belirli amaçları olan başarılı liderler olarak tanımlayabiliriz. Bu amacın KOBİ genelinde kabul görmesi ve KOBİ'yi hedefine ulaştırması için stratejik yönetimin bir parçası haline getirilmesi gerekir.

³²⁶ Chu, K.F. (2003), An organizational culture and the empowerment for change in SMEs in the Hong Kong manufacturing industry. *Journal of Materials Processing Technology*, vol.139, pt.1-3, pp. 505-509.

³²⁷ McDonald, J. ve Wiesner, R. (1997), Organisational change and enterprise bargaining in regional SMEs. Kitabında: *Current Research in Industrial Relations, Proceedings of the 11th AIRANZ Conference*, 30 January- 1 February, 1997. Bramble, T., Harley, B., Hall, R. & Whitehouse, G. eds. Brisbane: AIRANZ

³²⁸ Handy C. (2008). Belirsizlikte yön bulma, içinde: Gibson R., *Geleceği Yönetmek*, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 30-49

³²⁹ Goldratt E. (2008) Maliyetlere Değil Kısıtlara Odaklanma, içinde: Gibson R., *Geleceği Yönetmek*, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 122-138

³³⁰ Bennis W. (2008) Liderlerin lideri olmak, içinde: Gibson R., *Geleceği Yönetmek*, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 164-179

Anket formunda stratejik yönetim boyutu 3 ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır. Bunun için KOBİ'lerin en az 3 yıla ait bir planlarının olup olmadığına bakılmış, pazarı takip edip etmedikleri ve rakiplerinin analiz edip etmedikleri ele alınmıştır. KOBİGEN performans değerlendirme aracının tasarımında birinci faz pilot uygulamada stratejik yönetim alt boyutuna göre düzenlenen anket formunda aşağıda bulunan ifadeler yer almıştır;

İfade 1: Şirketimizin gelecekteki en az 3 yıla ait planları belirlidir.

Ekonomik krizle gelen belirsizlikler, ödeme güçlükleri KOBİ'leri olumsuz etkilemektedir. Bu durum uzun vadeli stratejik yönetim yapmayı engellemekte, müşteri ihtiyaçlarını karşılamada ve rekabet etmede KOBİ'leri zor durumda bırakmaktadır³³¹. Geleceğe yönelik planların olması KOBİ'nin yazılı olmasa bile bir misyonu olduğunu ve buna ulaşmak için analizler yaptığını göstermesi açısından değerlidir.

İfade 2: Şirketimiz pazar koşullarını yakın takip eder.

KOBİ'ler değişen pazar şartlarına ve talep değişikliklerine karşı kısa sürede uyum sağlamaları diğer işletmelere göre avantajlı durumdadır. Küçük işletme sahipleri kişisel tasarruflarını değerlendirip, ortaya koymuş oldukları sermayeleri sınırlı olduğu için pazar şartlarının gerektirmiş olduğu stok bulundurma, depolama gibi büyük işletmelerin yararlandığı araçlardan yararlanamamaktadır³³². Pazar koşullarının takip edilmesi KOBİ'nin detaylı olmasa bile stratejik yönetim anlayışıyla dış çevre, yakın çevre analizleri yaptığını ve bu analizlere göre kararlar aldığını simgelemektedir.

İfade 3: Şirketimiz yeni pazarlar bulmak için çaba sarf eder.

KOBİ'lerin daha geniş bir hareket alanı bulmaları için büyük işletmelerin üretmiş olduğu ürünlerin aynısı yerine, esneklik üstünlüklerini kullanarak büyük işletmelerin giremediği farklı pazar alanlarına girerek, üretim alanlarını değiştirecek stratejiler izlemeleri gerekir³³³.

³³¹ Çelik, Cemile Himmet Karadal, "Kobi'lerin Sorunları ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri (Aksaray-Mersin Örneği), Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, s.2, 2007, s.120-12

³³² Erdoğan, a.g.e.

³³³ Selim Süleyman, "Kobi'lerin Sorunları", (çevrimiçi), <http://www.halkbankkobi.com.tr/NewsDetail/KOBİ-lerin-Sorunlari/8136> , 16.06.2019

Strateji, işletmeler açısından “gelecek” olarak görülmektedir. Doğal olarak, her işletmenin gelecekle ilgili belirli dönemler içeren birtakım politikaları bulunmaktadır. Bu dönemleri ileriki zamanlarda karşılaştırarak farklı uygulamalara ya da yönetimlere karar verebilmektedir.

2.4.3 İnsan Kaynakları Yönetimi

KOBİ’lerin insan kaynakları planlamasını iyi yapması gerekir, örgütün her bölümü için gerekli niteliklere sahip insan kaynağını önceden tespit etmelidir³³⁴.

İnsan kaynakları yönetimi KOBİ’lerin başarısına doğrudan etki eden en önemli alanlardan biridir³³⁵. KOBİ’lerin insan kaynakları yönetimindeki başarısı genel başarısı konusunda da ipucu verir³³⁶. KOBİ’ler ulusal ekonomilere sağladıkları katkıya rağmen³³⁷ genellikle iyi bir yönetim modelinden yoksundurlar³³⁸. İnsan kaynakları yönetimi ise bilimsel anlamda KOBİ’lerin belki de en zayıf alanlarından biridir.

Günümüzde, çalışanlar; şirketlerin birincil varlıkları olarak kabul edilmektedir³³⁹. Bu durum, kritik personelin alternatifinin bulunmadığı KOBİ’lerde büyük şirketlere nazaran daha fazla geçerlidir. Çünkü; büyük şirketlerde neredeyse tüm çalışanların yerine bakacak birileri bulunduğu halde KOBİ’lerde bir elemanın gidişi işlerin gidişatını da ciddi ölçüde etkileyebilir. Bu bakış açısıyla KOBİ’lerde insan kaynakları yönetiminin en az büyük şirketlerde olduğu kadar önemli olduğunu söyleyebiliriz.

KOBİ’lerin gerek ülke ekonomisi gerekse istihdam üzerindeki etkisi, KOBİ’lerde insan kaynakları yönetimi çalışmalarının son dönemlerde artmasına neden olmuştur³⁴⁰. Ancak bu çalışmaların teorik anlamda yeterli olduğunu dahası pratik uygulamalarda kullanım alanı bulduğunu söylemek için henüz çok erkendir.

³³⁴ Özler, a.g.e.

³³⁵ Irwin, Kristin C. ; Landay, Karen M. ; Aaron, Joshua R. ; McDowell, William C. ; Marino, Louis D. ; Geho, Patrick R., Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A "HERO" combination for SME performance, Journal of Business Research, September 2018, Vol.90, pp.134-140

³³⁶ Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. Strategic Management Journal, 24(13), 1307–1314.

³³⁷ Winch, G. ve McDonald, J. (1999), SMEs in an environment of change: computer-based tools to aid learning and change management. Industrial and Commercial Training, vol.31, pt.2, pp. 49-56.

³³⁸ Tilley, F. ve Tonga, J. (2003) Introduction. Kitabında: Jones, O. ed. Competitive advantage in SMEs: organising for innovation and change. West Sussex: John Wiley & Sons.

³³⁹ Handy C. (2008). Belirsizlikte yön bulma, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 30-49

³⁴⁰ Bacon, N. ve Hoque, K. “HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks”, International Journal of Human Resource Management 16:11, November 2005, 1976-1999

İnsan kaynakları yönetiminde başarılı olmak KOBİ'ler için hayatidir³⁴¹. Ancak insan kaynakları yönetiminde çalışanların mevcut performanslarına odaklanmak yerine potansiyellerini dikkate almak gerekir³⁴². Bu sayede çalışanın gelişiminin de önü açılmış olur. Genellikle çırak olarak alınan çalışanların sistematik olarak yetiştirilmesi ve zamanla ustalık seviyesine kadar yükselmeleri, KOBİ'lerde bu uygulamanın en güzel örneklerinden biri olarak görülebilir.

Çalışanlarla yüz yüze iletişim, çalışan motivasyonu ve insan kaynakları açısından önemli bir parametredir³⁴³. Büyük şirketlerde sağlanması oldukça güç olan bu uygulama KOBİ'lerde oldukça yaygındır, hatta kaçınılmazdır. KOBİ'lerde yönetici ile çalışanlar arasında iletişim kanallarının açık olması kurumsal bir insan kaynakları yönetiminden mahrum olan KOBİ'lerde bile bu zafiyetin etkisini azaltıcı bir sonuç doğurmaktadır.

Doğru işleyen bir insan kaynakları yönetimi KOBİ'lerin rekabet açısından da en etkili silahları arasındadır. Çünkü günümüzde eğitim ve çalışma gücü becerileri rakiplere üstünlük sağlayan en önemli parametreler arasındadır³⁴⁴. Personelinin kurum dışı veya genellikle olduğu gibi kurum içi eğitimini sağlayabilen ve bu sayede çalışanlarının işe yönelik yeteneklerini artırabilen KOBİ'ler rakiplerine göre büyük avantaj elde ederler.

İnsan kaynakları yönetimi şirketlerin ve doğal olarak KOBİ'lerin performansını etkileyen en önemli parametrelerden biridir. İşletme stratejileri ile insan kaynakları faaliyetlerinin birbiri ile uyumlu olması sonucu işletme başarılı olacaktır.³⁴⁵

³⁴¹ Bendickson, J., Muldoon, J., Ligouri, E., & Midgett, C. (2017). High performance work systems: A necessity for startups. *Journal of Small Business Strategy*, 27(2), 1–12.

³⁴² Covey S. (2008) İlkeleri İlk Sıraya Yerleştirme, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 50-62

³⁴³ Kotter J. (2008) Kültürler ve Koalisyonlar, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 180-194

³⁴⁴ Thurow L. (2008) Kapitalizmin Özünü Değiştirmek, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 240-261

³⁴⁵ Düzgün, A. & Çetin, C. (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkide Rekabet Stratejilerinin Aracı Etkisi: Antalya İli Örneği, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, ICMEB17 Özel Sayısı.

Şirket büyüdükçe insan kaynakları yönetimi de daha karmaşık bir hal alır³⁴⁶. Belki de bu nedenle KOBİ'ler kurucunun veya yöneticinin kişisel yeteneği ile sınırlı sayıdaki personel ile başarılı bir insan kaynakları yönetimi sergileyebilir. Ancak şirket büyüdükçe insan kaynakları yönetimini kurumsallaştıramayan KOBİ'ler başarısız olurlar.

İnsan kaynakları değerli olan, yani iyi personele sahip şirketlerin finansal performansları da genellikle iyidir³⁴⁷. Ancak finansal performans tek başına bir gösterge kabul edilemez. Şirketin finans dışı performansı ile insan kaynakları arasındaki ilişki ise literatürde çok kapsamlı araştırılmamıştır³⁴⁸. Bu tez dolaylı olarak bu konuyu da incelemektedir.

KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimi en zorlu konulardan biridir çünkü KOBİ'lerde bu işi en doğru şekilde yapabilecek (görevi insan kaynakları³⁴⁹ olan) profesyoneller görev almaz³⁵⁰.

KOBİGEN performans değerlendirme aracının tasarımında birinci faz pilot uygulamanın anket formunda KOBİ'lerin insan kaynakları yönetim performansları, personel işe alımlarında kullanılan standart yöntemler, personele verilen eğitimler çalışanların performansının ölçüm yöntemleri dikkate alınarak ölçülmeye çalışılmış ve bu konularla ilgili olarak anket formuna 3 ifade eklenmiştir. KOBİGEN performans değerlendirme aracının tasarımında birinci faz pilot uygulamanın insan kaynakları alt boyutuna göre düzenlenen anket formunda aşağıda bulunan ifadeler yer almıştır;

³⁴⁶ Rauf, M.A. (2007), HRM Sophistication and SME Performance: A case of readymade garment manufacturers and exporters in Lahore, Pakistan, Doktora Tezi, University of Twente.

³⁴⁷ Youndt, M., Subramaniam, M. ve Snell, S. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. J. Manage. Stud., 41(2):335-361.

³⁴⁸ Leitao, J. ve Franco, M. (2011), Individual Entrepreneurship Capacity and Small and Medium Enterprises (SME) Performance: A human and Organizational Capital Approach, African Journal of Business Management Vol. 5(15), s: 6350-6365.

³⁴⁹ Laforet, a.g.e.

³⁵⁰ Laforet, a.g.e.

İfade 1: Personel işe alımlarında kullandığımız standart yöntemlerimiz vardır.

İşe alımlarda aile üyelerinin tercih edilmesi diğer çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. Diğer çalışanların işini kaybetme korkusu, performansı ne kadar iyi olursa olsun yükselmeyeceği endişesi işe karşı sevgisini azaltıp verimliliğini düşürmektedir. Ortaya çıkan adaletsizlik ve güvensizlik duygusu çalışanların performansını ve işin kalitesini düşürmektedir³⁵¹. Çalışanların akrabalık ilişkilerinden ziyade yeteneklerine göre değerlendirilmesini esas alan standart yöntemlerle istihdam KOBİ'nin yönetsel yetkinliği ile ilgili değerli geri bildirim sağlayacaktır.

İfade 2: Personelimize düzenli olarak işiyle ilgili eğitimler verilir.

İşçi, işveren ve meslek kuruluşları KOBİ'ler ile iş birliği içerisinde olmalı, bu ilişkiler kurumsallık kazanarak sürekli hale gelmelidir. Çalışanlarına eğitim olanakları sağlamak yerine nakit sermayesini elinde bulundurmayı daha önemli kabul eden bir işletmenin ekonomik başarısının sürdürülebilir olması beklenemez³⁵². Düzenli eğitim KOBİ'nin insan kaynağına yönelik yönetsel bakış açısını ifade etmektedir. Yüksek performanslı bir insan kaynaklarından bahsedebilmenin yeter şartlarından bir tanesi de personel eğitim planlanması ve uygulanmasıdır.

İfade 3: Çalışanlarımızın performansını standart yöntemlerle izleriz.

KOBİ'ler için gerekli olan hammadde, makine, teçhizat, bina, teknoloji ve nakit paranın elde edilmesi ve yönetilmesindeki başarı sahip olunan insan kaynağının performansına bağlıdır. Büyük ölçekli işletmelerde olduğu gibi KOBİ'ler için de nitelikli insan kaynağına sahip olmak ve bu kaynaktan etkin bir biçimde yararlanmak son derece önemlidir. Bunu gerçekleştirebilmesi için işletmenin performansını arttıracak, işletmeye katma değer sağlayacak insan kaynaklarını bulup, seçmeli, eğitim, kariyer, ücret ve performans yönetimi gibi işlevlerin uygulanması gerekir³⁵³.

İşletmeler için diğer önemli bir kaynak olan İnsan Kaynakları, girdi özelliği niteliğindedir. İstihdam olarak kabul edildiğinde, işletmelerin mutlaka bir çalışana ihtiyacı bulunmaktadır.

³⁵¹ Küçük, a.g.e.

³⁵² Müftüoğlu, a.g.e.

³⁵³ Haşit, Gürkan “Kobi’ler İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Neresinde? Eskişehir Kobi’lerinde Bir Uygulama”, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Cilt 5, Sayı 7, 2016, s. 1778-1779

2.5 KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı

KOBİ'ler, ülke ekonomilerinin vazgeçilmez unsurları arasında yer almaktadır. Gerekli koşullar oluşturulduğunda istihdamın artırılmasına, dengeli gelir dağılımına ve ekonominin canlanmasına önemli katkı sağlamaktadırlar. Ters durumlarında da işsizliğin çok yüksek oranlara ulaşmasına, kriz seviyelerine ulaşabilecek ekonomik durgunluğa ve ekonomik verimsizliklere neden olabilmektedirler.

Ekonomiler için bu denli kritik bir öneme sahip KOBİ'lerin desteklenmesi hükümetler için öncelikli sorumluluklardan sayılmaktadır. Bu desteğin; makro düzeyde nasıl olacağı KOBİ'lerin ortak sorun ve yapılarının yanı sıra ülkenin içinde bulunduğu siyasi, politik, ekonomik ve uluslararası faktörlere de bağlı bulunmaktadır. Makro düzeydeki destekler; bir bölge veya sektördeki KOBİ'leri veya KOBİ'lerin tamamını ilgilendirecek biçimde düzenlenmekte ve genel olarak KOBİ'lerin yaşam çevrelerinin şekillenmesinde belirleyici olmaktadır.

Tek tek KOBİ bazındaki katkılar olarak tanımlayabileceğimiz mikro boyuttaki destekler ise daha çok KOBİ'nin kendisinde değişimlere neden olmaktadır. Bu tür destekler doktor hasta ilişkisini andırmakta ve doktorun hastasını muayene ettikten sonra en doğru ilaç ve tedavi yöntemini uygulaması şeklinde işlemektedir. Diğer bir deyişle; KOBİ'lerin desteklenmesinden sorumlu kişi ve kurumlar, destek sağlanacak KOBİ'yi incelemekte ve ona en uygun olduğunu değerlendirdikleri desteği sağlamaktadırlar.

Bu tez çalışması kapsamında önerilen aracın temel hedefi ise; KOBİ'lerin bir bütün olarak, bölgesel, sektörel veya tek tek incelenmesine ve bu inceleme sonucunda varsa sorunların tespit edilmesine imkân verebilecek analitik tabanlı bir performans teşhis aracı ortaya koymaktır. Araç vasıtasıyla elde edilen büyük veri bölgesel veya sektörel performans endeksi (referans hattı) olarak kullanılabilir. Tezde önerilen KOBİGEN performans değerlendirme aracı kullanılarak bir performans sonuç görseli ortaya çıkacaktır. Bu sonuç görseline bağlı olarak KOBİ'lerde uygulanabilecek tespit edilen düşük performans artırma yöntemleri tezde yer almamaktadır. Bununla birlikte, bu tez çalışması; gelecekte genişletilerek performans ölçümünün yanı sıra performans artırımı için uygulanacak yöntemleri de kapsayacak şekilde daha bütünsel bir performans yönetim aracına dönüştürülebilecek niteliktedir.

Bu tez çalışmasında önerilen ve KOBİGEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARACI olarak adlandırılan araç; KOBİ'leri üretim, finans, pazarlama ve yönetim alanlarında gösterdikleri performansları, KOBİ'lerin genel performansları açısından ana bileşenler olarak ele almaktadır. Bu sayede; KOBİ'lerin dört farklı bileşen altında incelenmesine fırsat sunmaktadır.

KOBİGEN aracı öncelikle KOBİ'lerin performanslarını ayrı ayrı ölçmek üzere tasarlanmıştır. Ancak, bu şekilde KOBİ'lerin ayrı ayrı ele alınması mümkün olabildiği gibi, tamamının veya belirli bir sektör veya bölgedeki KOBİ'lerin tek bir grafik üzerinde sergilenmesi ve analiz edilmesi de mümkün olabilmektedir. Olası referans hatlarının araçta gösterimi ilerleyen bölümlerde daha detaylı olarak ele alınmaktadır.

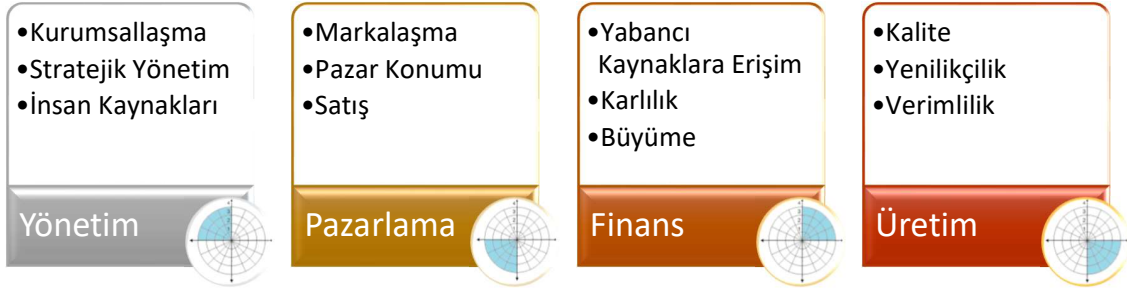
Bu tez çalışmasında demografik faktörlerin performans kriterleri (üretim, finans, pazarlama, yönetim) ile arasındaki ilişkiler de değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

2.5.1 KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı Boyutları ve KOBİGEN Referans Hatları

Bu tez çalışmasında yukarıda ifade edildiği üzere, KOBİ'lerin performansının değerlendirilmesinde; dört ana bölge, analitik ve görsel bir model önerilmektedir. KOBİGEN Aracı adı verilen modelin dört bölgesi; finans, üretim, yönetim ve pazarlama olarak adlandırılmaktadır.

KOBİGEN Aracı'nda dört ana bileşen belirlenmiştir. Şemsiye bileşenler olarak isimlendirebileceğimiz bu bileşenlerden her biri; kendi içerisinde önceki bölümde yapılan kaynak araştırması sürecinde ortaya konduğu ve aşağıdaki tabloda listelendiği gibi üçer alt boyut barındırmaktadır.

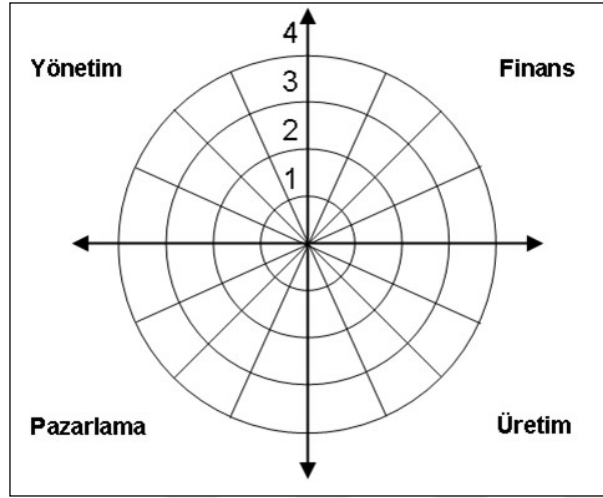
Tablo 2. 2 KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı Boyutları



Alt boyutlar Tablo 2.2.'de gösterildiği üzere KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı'nda her bileşen bir ana bölge içerisindeki üç alt boyut (yön) olarak gösterilmektedir.

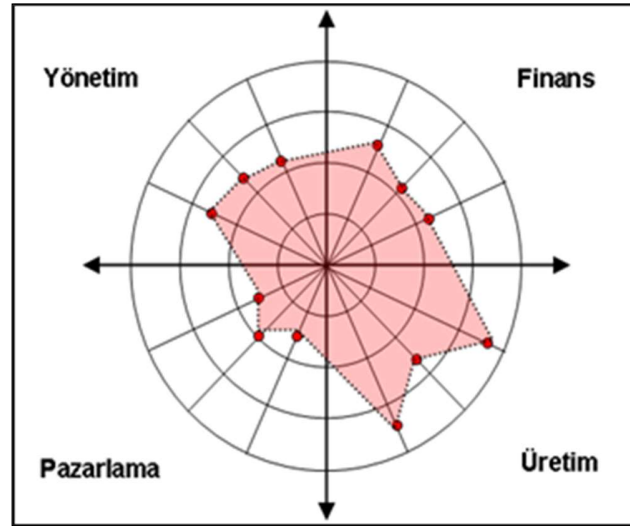
Bileşen ve alt boyutlarının ölçümünde 0-100 arası bir ölçüm skalası kullanılmaktadır. Ancak KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı'nda algılamayı kolaylaştırmak üzere aşağıdaki örnek model grafiklerinde Şekil 2.5'te gösterildiği gibi boş görsellerde dört kademeli bir gösterim tercih edilmektedir.

KOBİGEN Aracı'nın genel yapısı Şekil 2. 6'da gösterilmektedir. Koordinat düzleminin her bir bölgesi bir performans kriterini ifade etmekte ve bahse konu performans kriterini ortaya koyacak üç boyutu içermektedir. İç içe geçmiş daireler ise içten dışa doğru artacak şekilde performansı göstermektedir. Birinci seviye en alt düzeydeki performansı gösterirken, en üst seviye ise en yüksek performansı ifade etmektedir.



Şekil 2. 6 KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı

KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı ile ilgili rastgele değerler alınarak belirlenmiş örnek bir durum Şekil 2. 7’de gösterilmektedir. Örnek olarak 4 farklı performans bileşeni için elde edilen toplam 12 adet boyut grafik üzerinde gösterilmektedir.



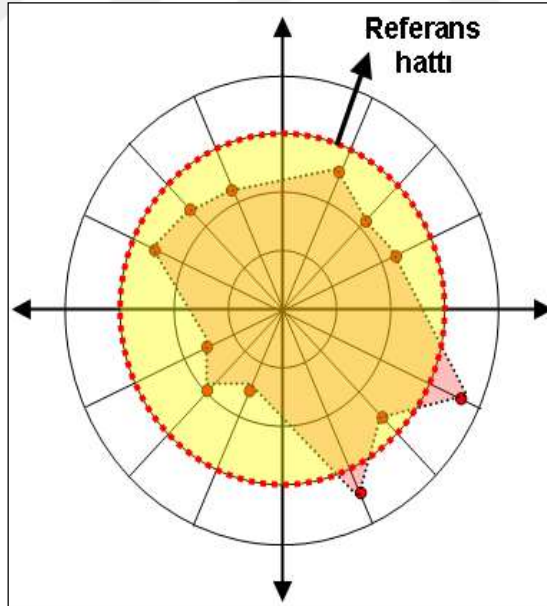
Şekil 2. 7 KOBİGEN Örnek Senaryo

Örnek senaryoda Pazarlama Performansı her üç boyut için de düşük seviyelerde gösterilmektedir. Buna karşın Finans Performansı seviyesinde KOBİ’nin performansı tüm boyutlar için yüksek durumdadır.

Diğer performans boyutları olan Yönetim ve Üretim Performansları için ise örnek senaryodaki KOBİ, orta seviyeye yakın bir performans göstermektedir.

KOBİGEN Aracı'nın belki de en önemli katkısı gerçekte birçok karmaşık etkene bağlı olan KOBİ performansını tek bir grafikte ve kolay anlaşılır bir şekilde sergileyebilmesidir.

KOBİGEN Aracı önceden belirlenmiş endekslerin ve buna bağlı olarak bir referans hattının oluşturulması amacıyla da kullanılabilir. KOBİ'lerin performansının değerlendirildiği 12 boyut bu referans hat ile karşılaştırılarak KOBİ'nin hangi alanlarda istenen seviyede veya üzerinde olduğu görülebileceği gibi zayıf olduğu alanların belirlenmesi de sağlanabilmektedir. Şekil 2.7'da örnek bir referans hattı gösterilmektedir. Bir önceki örnekteki veriler göz önünde bulundurulduğunda, seçilen KOBİ'ye ait performans değerlerinden büyük bir kısmının referans hattın altında kaldığı görülmektedir. Pazarlama, finans ve yönetim alanlarındaki 9 boyutun tamamında KOBİ'nin ölçülen değerleri referans hattın altında kalmaktadır. Referans hattının üzerinde kalanlar ise sadece üretime yönelik performans bileşenine ait boyutlarından ikisidir.



Şekil 2. 8 KOBİGEN Dairesel Referans Hattı

KOBİ veya KOBİ topluluğunun performans değerlendirilmesinde belirli bir referans hattının kullanılması değerlendirmenin analitik ve nitel bir zemine oturmasına katkı sağlayacak ve sübjektif yaklaşımların önüne geçecektir. Referans hattın belirlenmesinde çok farklı yöntemler kullanılabilir. Bu tez çalışmasının öncelikli amacı referans hattın belirlenmesine yönelik yöntemleri ortaya çıkarmak olmadığı için örnek bir referans hattın kullanımı gösterilmektedir.

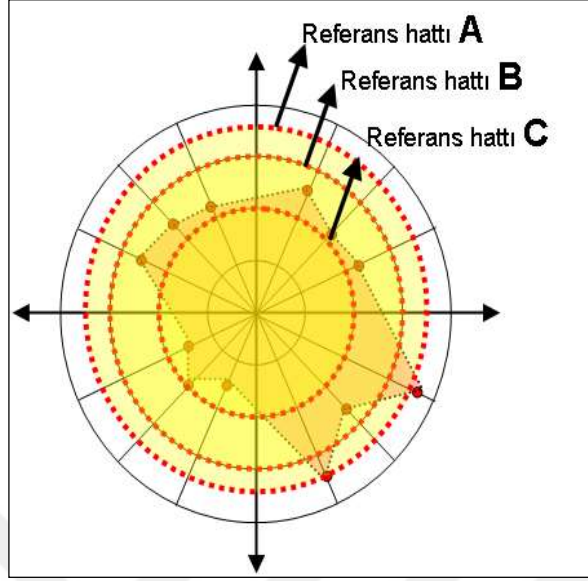
Bu tez çalışmasında, performans eşiğinin ne olacağı yani referans hattı çok detaylı olarak incelenmemektedir. Ancak referans hattın belirlenmesine yönelik bazı yöntem önerileri aşağıda anlatılmaktadır.

Birincisi, referans hattın kanun ve yönetmelikler dikkate alınarak hazırlanmasıdır. Burada ulusal mevzuatların yanı sıra AB mevzuatı gibi uluslararası mevzuatlar da tercih edilebilmektedir. Örneğin; uzmanlardan oluşan bir kurul KOBİ'lerle ilgili mevzuatları inceleyerek 12 boyut için referans değerlerin neler olacağını belirleyebilecektir. Tabi bu çalışmanın her bir boyutun ölçümünde kullanılacak anketin geliştirilmesi ve doğruluk testlerinin yapılmasından sonra olması gerekmektedir.

Bir başka yöntem sektörel, bölgesel, ulusal veya uluslararası performansların referans hattı olarak kullanılmasıdır. Bu yöntemin uygulanabilmesi KOBİ'lere yönelik geçmiş dönemlere ait verilerin toplanması ve istenen genişlikteki performansların alınmasıyla mümkün olabilecektir.

Son olarak; referans hattının belirlenmesine, doğrudan doğruya alan uzmanlarının değerlendirmeleri kullanılabilir. Her bir boyutun belirlenmesinde uzman heyet bir araya gelebilecek ve olması gereken seviyeyi belirleyebilecektir.

Burada dikkat edilmesi gereken bir başka husus da bazı durumlarda birden fazla referans hattının bulunabileceği gerçeğidir. Örneğin; Şekil 2. 9'de gösterildiği üzere A, B ve C endeks seviyeleri oluşturulabilmekte ve KOBİ'lerin bu unvanları elde edebilmesi için ilgili referans hattını geçmesi beklenebilmektedir.

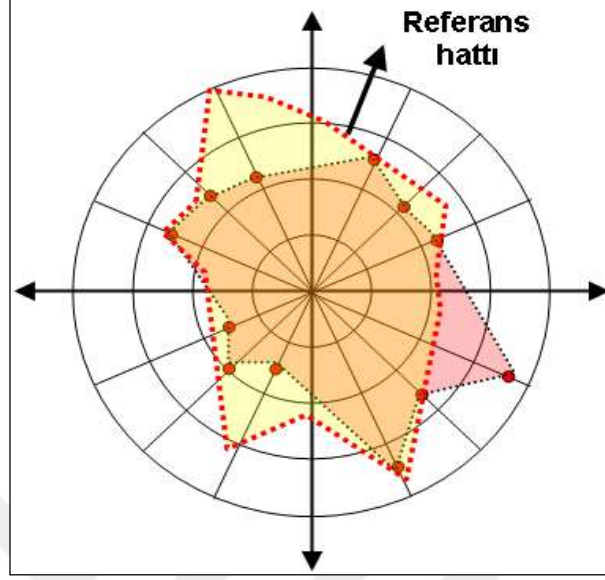


Şekil 2. 9 KOBİGEN Endeksli Referans Hattı

Belirlenen A, B ve C endeks referans hatları KOBİ'lerin başarılarının sınıflandırılmasında da kullanılabilir. Her bir sınıfa giren KOBİ'lere uygulanacak performans artış destek ve teşvik uygulamaları farklılık gösterebilmektedir. KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı'nın bu süreçteki en önemli katkılarında biri de her bölümün şeffaf ve ölçülebilir olmasıdır. Sadece değerlendirme yapan kurum ve kuruluşlar değil, KOBİ'lerin kendileri de performanslarını değerlendirebilmekte, hangi endeks kategorisinde olduğunu belirleyebilmekte ve bir üst kategoriye yükselmek için eksikliklerini ve bunları giderecek yöntemleri tespit edebilmektedir.

Referans hattının; finans, yönetim, üretim ve pazarlama bölümleri için aynı olması gerekmeylebilmektedir. Hatta bu bileşenler içerisindeki üçer alt boyut için de referans değerler aynı olmak zorunda değildir. Bir önceki örnekte anlatım kolaylığı sağlaması açısından tüm değerleri aynı olan ve daire şeklinde bir görüntü ortaya koyan referans hatları seçilmiştir ancak gerçek uygulamalarda Şekil 2.9'da gösterildiği üzere karışık referans hatları da kullanılabilir.

Karışık referans hatlarının belirlenmesinde de daha önce belirlenen yöntemler kullanılabilir. Benzer şekilde dairesel referans hatlarında olduğu gibi belirli bir şekli olmayan referans hatlarında da birden fazla sayıda referans hattı belirlenebilir ve bunlar KOBİ'lerin sınıflandırılması amacıyla kullanılabilir.



Şekil 2. 10 KOBİGEN Karışık Referans Hattı

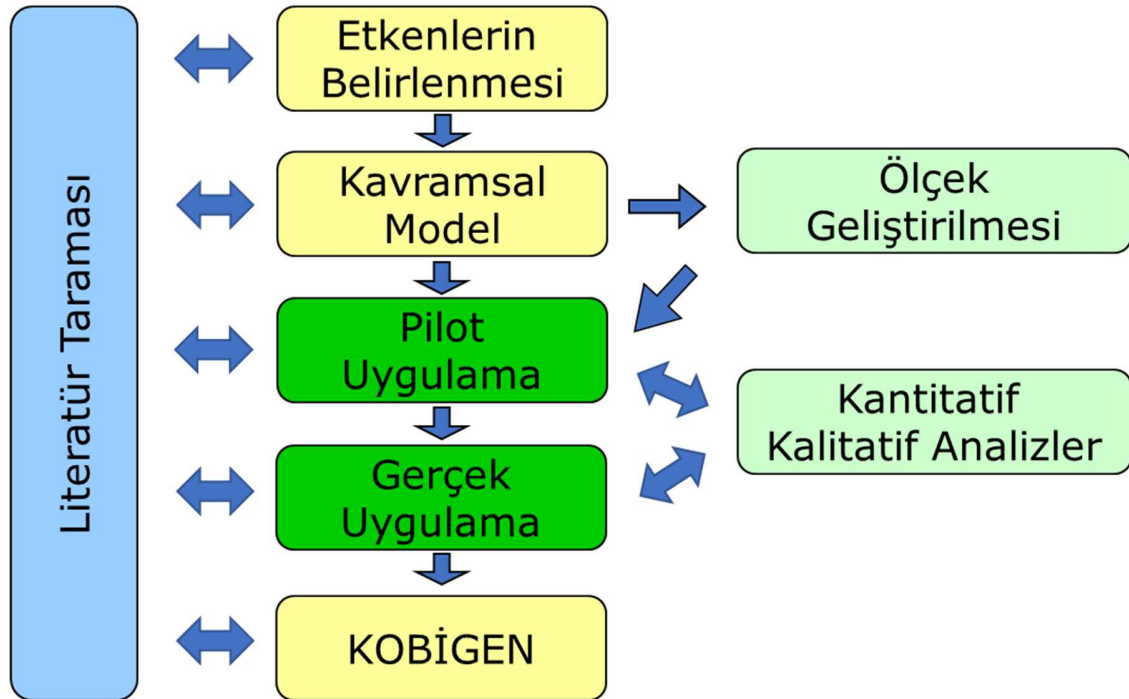
Karışık referans hattı örneğinde de üretim boyutlarından biri hariç tüm boyutlar referansın hattının altında kalmıştır. Görüldüğü üzere KOBİGEN Aracı bir KOBİ'nin veya KOBİ'ler topluluğunun performansının belirli boyutlar esas alınarak değerlendirilmesinde kullanılabilir kolay anlaşılır ve basit, bununla birlikte kapsamlı ve güvenilir bir araç olarak önerilmektedir.

Sonraki bölümde kavramsal olarak ortaya çıkan KOBİGEN performans değerlendirme Aracı'nın sürecin her aşamasında gerçekleşen literatür taramaları sonucunda oluşan ölçeği 2 fazlı uygulamada geçerlilik ve güvenilirlik dahil kalitatif ve kantitatif analizlerle değerlendirilecek ve bilimsel geçerliliği kanıtlanmaya çalışılacaktır.

3. BÖLÜM:

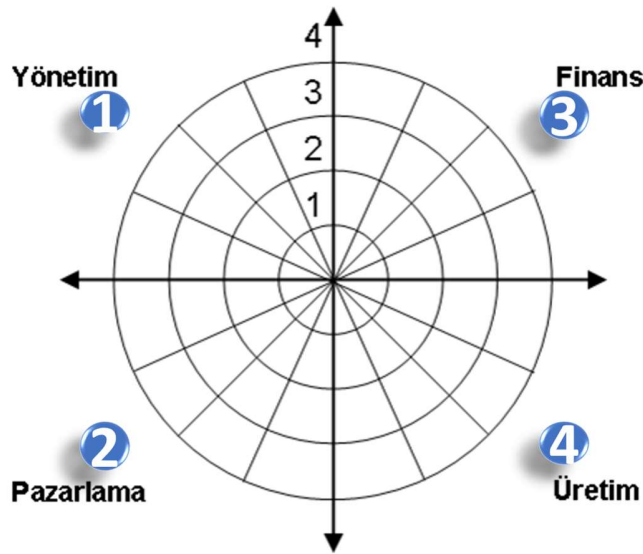
KOBİGEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARACI: İKİ FAZLI UYGULAMA VE ANALİZ

Bu tez, KOBİ'lerin performansını çok yönlü olarak inceleyerek, bu performansı bütünsel olarak ifade eden görsel bir araç geliştirmeyi, aracın uygulamasını yaparak geçerliliğini ve doğruluğunu göstermeyi amaçlamaktadır. KOBİGEN performans değerlendirme aracında ortaya konulan dört temel bileşenin Şekil_2.5'de gösterildiği şekilde koordinat sistemindeki 4 bölgeye yerleştirilebileceği öngörülmüştür. KOBİ'lerin performanslarını artırmak için kendi karakteristiklerine uygun bir metotla çalışmalar yapması gerekmektedir. KOBİGEN performans değerlendirme aracı yukarıda detaylı bir şekilde anlatıldığı gibi Finans, Yönetim, Pazarlama ve Üretim Performansı olmak üzere koordinat sisteminde gösterilen 4 ana bileşenden oluşmaktadır. Bahsi geçen 4 bileşen aynı zamanda işletmelerin temel fonksiyonlarıdır.



Şekil 3. 1 TEZ Süreci

Bu bölümde bahsedilen uygulama yukarıda Şekil 3. 1 ile gösterilen akışa göre ilerlemiştir. Uygulama aşaması, 2 fazlı olarak pilot ve gerçek çalışma şeklinde tasarlanmış ve uygulanmıştır. Literatür çalışması sonucu elde edilen bulgular ve birikim, kavramsal bir model oluşturulmasında kullanılmıştır. Bu model 5 KOBİ yöneticisi ile görüşerek değerlendirilmiş ve anlaşılabilirlik açısından görüşler alınmıştır. Yöneticilerden alınan geri bildirimlerin olumlu olması neticesinde birinci faz pilot uygulamada kullanılan ölçeğe ulaşılmış ve taslak ölçek geliştirilmesi süreci tamamlanmıştır. İlk fazdaki pilot uygulama sonucu elde edilen taslak KOBİGEN performans değerlendirme aracı 2. Fazda gerçek uygulama ile sınanmış ve uygulama sonunda elde edilen ölçüm aracı KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı olarak KOBİ'lere önerilmiştir. Şekil 3.2'de KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı'nın kavramsal modeli gösterilmiştir. Pilot uygulamadaki ölçekte 39 ifade kullanılmıştır. Pilot uygulamada kullanılan ölçekte, 4 ana bileşen Finans, Üretim, Pazarlama ve Yönetim yer almıştır. Bu bileşenlerin altında her bir bileşen için 3 boyut ve değişen sayılarda alt ifadeler yer almıştır. 2. Faz gerçek uygulama da yine 4 ana bileşen, her bileşen altında 3'er boyut ve her boyut için 3 ifade olmak üzere 36 ifade yer almıştır. Yapılan analizler sonunda 4 ana bileşen ve 3'er alt boyut altında toplam 29 ifade kalmıştır. 4 ifade açımlayıcı faktör analizinde ve 3 ifade de doğrulayıcı faktör analizinde elenmiştir. Bunlar, 2. Faz gerçek uygulama başlığı altında detaylı incelenmiştir.



Şekil 3. 2 KOBİGEN Kavramsal Model

3.1 İki Fazlı Uygulamanın Amacı ve Yöntemi

2 fazlı uygulamanın amacı; KOBİ'lerin performansını çok yönlü olarak incelemek, bu performansı bütünsel olarak ifade eden bir görsel performans aracı geliştirmek ve aracın uygulamasını yaparak geçerliliğini ve doğruluğunu göstermektir.

KOBİ'lere yönelik performans değerlendirme aracı KOBİGEN geliştirilirken anket yöntemi kullanılmıştır. Literatür taraması süreci tezin başından sonuna kadar devam ederek sürekli güncellenmiş, her aşamada sağlanan edinimlerle gerek literatürde gerekse modelde güncellemeler yapılmıştır. Birinci faz pilot uygulamada kullanılan anket formu literatür taramalarının sonuçlarına 5 yöneticiden alınan görüşlerde dikkate alınarak 4 defa güncellenmiş ve 4. Versiyon ile uygulama yapılmıştır. İkinci faz gerçek uygulamada kullanılan anket formu benzer bir çalışmayla bu defa pilot uygulama analizleri de dikkate alınarak 3 defa güncellenmiş ve 7. Versiyon uygulamada kullanılmıştır. KOBİGEN Performans değerlendirme aracının geliştirilmesinde anket formlarının uygulama olgunluğuna eriştiği düşünülen eşik kabul edilebilecek seviyelerde 2 Faz uygulama yapılmıştır.

İşletmelerin amacı kar etmek ve uzun vadeli piyasada bir yaşam döngüsü oluşturabilmektir. Bu amaçtan hareketle, tüm işletmelerin sorunlar yaşadığı ve kendi gücünü ortaya koyması açısından yaşam mücadelesi verdiği bilinmektedir. Bu tez KOBİ'lerin performansını çok yönlü olarak inceleyerek, bu performansı bütünsel olarak ifade eden görsel bir araç geliştirmeyi, aracın uygulamasını yaparak geçerliliğini ve doğruluğunu göstermeyi amaçlamaktadır. KOBİ'lere yönelik bir performans değerlendirme aracı geliştirilmesi amacıyla yapılan literatür çalışmasında etkenler belirlenmiş ve kavramsal bir model ortaya çıkarılmıştır. Bu modelde KOBİ'lerin performansını açıklamakta kullanılabilecek 4 ana bileşen ortaya çıkmıştır. Bunlar aynı zamanda işletmenin ana fonksiyonlarıdır. KOBİ'lerin kendilerinin de performanslarını artırmak için kendi karakteristiklerine özel ve bilimsel kriterlere dayanan çalışmalar yapması gerekmektedir. Bu tez, bu ihtiyacı karşılayacağı düşünülen bir performans değerlendirme aracı önermektedir.

Ölçemediğini iyileştiremezsin prensibinden yola çıkarak KOBİ'lerin performanslarını ölçmek ve zayıf ve güçlü performans gösterdikleri alanları tespit etmelerini sağlamak adına basit, hızlı ve kullanışlı bir aracın geliştirilmesi planlanmıştır. Bu tezde KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı anketi, aşağıda detayları sunulan ve KOBİ'lerin en önemli fonksiyonları olduğu düşünülen dört bileşenli şekilde ortaya çıkmıştır. Bu bileşenlerde, işletmenin borç ödeme gücünü, mali yapısını, faaliyet sonuçlarını, ekonomik varlıkların verimli ve ekonomik bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı konusunda bilgi verici ve geleceğe dönük kararlarda yardımcı veriler sağlayan performans değerlerini (endekleri) hesaplamaktır.³⁵⁴ Aşağıda bahsedilen bileşenler sabit kalmak şartıyla alt boyutlarda pilot uygulama sonrasında değişiklikler yapılmıştır. Burada amaç aracın gücünü artırmak ve anlaşılmadığı düşünülen bazı ifadeleri daha anlaşılır hale getirmektir. İlk hesaplama için kullanılan ana bileşenler ve alt boyutları aşağıdaki şekildedir, pilot uygulama esnasında alt ifadelerin KOBİ yöneticileri tarafından net anlaşılabilmesi için aşağıdaki kısa kavramlar birer ifadeye dönüştürülmüştür. Bu dönüşüm sonrası pilot uygulamada kullanılan ölçek elde edilmiştir. Pilot uygulama sonrasında yukarıda açıklandığı gibi bu boyutlara ait ifadelerde eksilme, azalma veya değişiklikler meydana gelmiştir.

KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracının Anket uygulaması yukarıda da belirtildiği gibi iki fazdan oluşmaktadır. İlk aşamada tek bir sektörde (alüminyum) ve ilde (İstanbul) 49 firma üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama fazı aşağıdaki bölümde geniş olarak anlatılmıştır. İkinci faz ise farklı sektörlerde ve Marmara Bölgesi'nde imalat sanayinde faaliyet gösteren kapasite raporu sahibi 307 KOBİ üzerinde yapılmıştır.

KOBİGEN performans anketi toplam beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik verilerin toplandığı sorulardan oluşmaktadır. Diğer bölümlerde ise KOBİ'nin Üretim, Finans, Yönetim ve Pazarlama Performansları ayrı ayrı bileşenler olarak ölçülmektedir. Bu açıdan bakıldığında KOBİ Performans anketinin dört temel bileşen ve bunlara bağlı üçer alt boyuttan oluştuğu söylenebilir.

³⁵⁴ Börü, Deniz, 1997, Küçük ve Orta İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin bir Araştırma, Öneri Dergisi, C. 1 S.6 ss.177-186

Anketin doğruluk ve güvenilirlik analizlerinde de her bir alt bileşen ayrı ayrı analiz edilerek incelemeye tabi tutulmuştur. Tüm alt bileşenlerin doğruluk ve güvenilirlik analizleri tamamlandıktan sonra anketin doğruluk ve güvenilirliği değerlendirilmiştir.

Tezde kullanılan yöntem; bir tezde izlenecek ana yol ve stratejiyi ifade eder ve tez konusuna göre düzenlenmiş araştırma planını ifade eder. Tez sonuçlarının doğruluğu da tercih edilen araştırma yönteminin uygunluğuyla doğrudan ilişkilidir³⁵⁵.

Bu tezde; Türkiye’de çeşitli bölge ve sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ’lerin performansını ölçebilmek amacıyla sadece KOBİ yöneticileri tarafından doldurulması öngörülen bir anket geliştirilmiş ve veriler bu anket formu yardımıyla toplanmıştır. Tezde kullanılan anket formu yukarıda da belirtildiği üzere beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde KOBİ’lerin demografik yapısı (sektörü, konumu, personel sayısı vb.) belirlenmeye çalışılmıştır. Kalan dört bölümde ise KOBİ’lerin performansı ile ilgili olduğu değerlendirilen Finans, Üretim, Pazarlama ve Yönetim alanlarıyla ilgili üçer alt boyutların her birinde 3 ifade soru olarak sorulmuştur.

Çalışmanın amacına uygun olarak, işletmelerin görüşlerini değerlendirmek amacıyla bir dizi ifadeler verilmektedir. Bu ifadelerin değerlendirilmesi amacıyla da “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” arasında değişen 9’lu Likert ölçeği kullanılmıştır.

Uygulamanın 2.fazındaki gerçek uygulama evreni daha önceki kısıtlarda değerlendirmeye alınarak, “Marmara bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren kapasite raporuna sahip KOBİ’ler” olarak tanımlanmıştır. Basit rastgele örnekleme yöntemi ile GPOWER 33.1 programında örneklem genişliği %95 güç için 134 olarak tespit edilmiştir. Ancak uzman görüşü alınarak güç bileşeninin daha yüksek olmasında, açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilecek faktörler arası hesaplanan korelasyonların daha güvenilir olacağına karar verilmiştir. Bu nedenle faktör analizi sonucu elde edilecek faktörler arası korelasyonun %99 güvenle uygulanabilmesi için örneklem sayısı 275 olarak alınması gerektiği söz konusu programdan hesaplanmıştır.

³⁵⁵ Müftüoğlu, T. (2013). Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar ve Öneriler (7. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.

Bunun üzerine ticaret odalarından elde edilen güncel listeden rastgele olarak örneklem sayısının 3 katı kadar (825) adet firma esas örneklem ve her örneğe ait 2 yedek olmak üzere belirlenmiştir. Aramalarda firmaya telefonla ulaşılamaması durumları dışında, “yetkili kişinin yurt dışında olması”, “araştırmaya katılmayı kabul etmeme”, “zaman kısıtı”, “firma kuralları” vb. gibi nedenlerle birçok firma ile görüşme sağlanamamıştır. Görüşme sağlanamayan firma için önce ilk yedek firma, daha sonra ise ikinci yedek firma aranarak ikame örneklem kişilerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Firma ile görüşmelerde öncelikle firma sahibi ile görüşülmeye çalışılmış firma sahibine ulaşılamazsa sorumlu genel müdür, daha sonra ise finans müdürü, pazarlama müdürü, üretim müdürü gibi KOBİ’yi bütünsel olarak tanıyan alternatifleri ile görüşme sağlanmaya çalışılmıştır. Rastgele belirlenen 825 firma listesi tamamlandığında 312 adet KOBİ ile görüşme gerçekleştirildiği görülmüştür. 5 firmanın cevapları çok yetersiz olduğundan değerlendirmeden çıkarılmış ve çalışmaya 307 anket ile devam edilmiştir. Belirlenen örneklem sayısından fazla olan 32 adet anket uygulaması da analize dahil edilmesi ile elde edilecek güç GPOWER programında (n=307) için %99,56 olarak hesaplanmıştır. GPOWER programından elde edilen protokoller EK-4 ‘te ayrıntılı olarak verilmiştir.

3.2 Tezin Uygulama Kısımında Karşılaşılan Kısıtlar

Araştırmada öncelikle sadece İstanbul firmaları örnekleme alınması düşünülürken, anket uygulama tarihleri arasında yeterli örnekleme ulaşılamadığından, Marmara bölgesinden de örnekleme dahil edilen firmalar olmuştur. Anket sadece kabul eden firmalar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Katılmayı kabul etmeyen veya yarıda kesen firmaların kendilerince çekinceleri olduğu değerlendirilmektedir. Ankete katılmayı tercih eden firmaların göreceli bile olsa kendini işinde veya sektöründe başarılı gören firmalar olduğu değerlendirilmektedir. Bunun ankete verilen cevapların ortalamaları üzerinde olumlu etkisi olduğu varsayılabilir. Olumsuz veya daha düşük puan veren işletmelerin azlığı tezin analiz kısıtlarından biri olabilir. Yine sektörel bazda istenilen örneklem adetlerine ulaşılamaması bazı firma yetkililerinin anket sorularını yanıtlamak istememelerinden dolayı sapmaların olması araştırmamızın kısıtları arasında sayılabilir.

3.3 Veri Analizinde kullanılan İstatistiksel Teknikler

Bir araştırmanın sonuçlarını etkileyecek olan o araştırmada kullanılan geçerlilik ve güvenilirlik ölçeğidir. Ölçeğin kullanılmasından önce, güvenilirlik ve geçerlilik test edilmelidir. Güvenirlilik ile, ölçeğin farklı zamanlarda aynı örnekleme uygulanarak test edilmesi sonucu aynı sonucu verip vermediği kast edilmektedir. Doğal olarak aynı sorular farklı zamanlarda sorulup elde edilen cevaplar tutarlı ise o ölçeğin güvenirliliği doğru sonuç vermiş anlamına gelmektedir³⁵⁶.

Bu çalışmanın güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha modeli ile gerçekleştirilmiştir. Cronbach's Alpha'da sorular bir değer oluşturarak korelasyon oluşmasına sağlar ve güvenilirlik derecesini gösterir. Cronbach's Alpha'nın normal standartlarda değeri 0,70 ve üstü olduğunda ölçek güvenilir anlamına gelmektedir. Fakat, soru sayısındaki azlık durumunda bu değer 0,60 ve üstü kabul edilmektedir.

Bir ölçekte geçerlilik, ölçeğin ölçtüğü değişkenin ne derece ölçüldüğünü göstermektedir. Geçerlilik testinde herhangi bir katsayı kriteri yoktur. Bu yüzden geçerlilik testi, kuramsal analizlere dayanmaktadır. Bu kuramsal analizlerden biri yapı geçerlilik testi olarak bilinmekte ve bir değişkeni ölçmek üzere sorulan soruların o değişkeni ölçüp ölçmediğinin kuramsal olarak analizini öngörmektedir³⁵⁷. Pilot uygulamada yapılan açıklayıcı faktör analizi ile güvenilirlik analizi 3.bölümde özet olarak açıklanacaktır. Pilot uygulama da yapılan analizlerin detayları EK-3 de yer almaktadır.

Faktör analizi, 1900'lerin başlarında İngiliz psikolog Charles Spearman'ın insan yeteneği ve davranışlarının psikolojik teorilerle açıklanmasını matematiksel olarak desteklemek istemesi ve Çift Faktör Teorisini geliştirmesiyle başlar. Bunu detaylandırmak gerekirse, Charles Spearman'ın 1904'te Amerikan Psikoloji Dergisi'nde yayımlanan "General Intelligence, Objectively Determined and Measured /Objektif olarak Kararlaştırılmış ve Ölçülmüş Genel Zekâ" isimli tekil genel faktörler ve birçok sayıdaki spesifik faktörleri içinde barındıran psikolojik bir teoriyi içeren çalışması bir başlangıç olarak kabul edilmektedir.

³⁵⁶ Özdoğan, F.B. ve Tüzün, İ.K., "Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma", Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:15, No:2, Ekim, 2007, s.644.

³⁵⁷ Ercan, İlker ve Kan, İsmet, Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlik Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi 30 (3) 211-216, 2004

Çift Faktör Teorisini ise daha sonradan geliştirmiştir. Onun yaşamının 40 yılını faktör analizini geliştirmeye adanması bu konunun babası olarak anılmasına sebebiyet vermiştir. Bu gelişmeler zamanla faktör analizinin teori ve matematiksel prensipleri üzerine çalışmaların gelişmesine sebep olmuştur.

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, bileşenler) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir. Faktör analizi açımlayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere iki temel yönetime sahiptir. Bu çalışmada hem açımlayıcı faktör analizi hem Doğrulayıcı faktör analizi açıklanacaktır.

Bir araştırmacının faktör analizi yapmasının birçok nedeni olabilir. Bunlardan bazıları, sırası ile şu şekildedir. (a) Bir değişkenler dizisi üzerinde ölçümleri olabilir ve bu değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri açıklamak için hangi yapıların kullanılabileceği hakkında bir fikre sahip olmak isteyebilir. (b) Çalışılan değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri hesaba katmak için gerekli olan faktör yapılarının sayısı ve doğası hakkındaki bazı teorileri test etme ihtiyacı olabilir. (c) Ölçülen değişkenlerde ve ölçümlerin alındığı koşullarda meydana gelen değişimlerden kaynaklanan faktör yapıları üzerindeki etkinin belirlenmesi talebi olabilir. (d) Aynı popülasyondan yeni bir örnekleme veya farklı bir popülasyondan bir örnekleme kullanarak araştırmacıların ya da diğerlerinin önceki bulgularını doğrulamak için bir istekleri olabilir. Son olarak, faktör analitik prosedürlerinde kullanılmış olan bir varyasyon ile üretilen sonuçlar üzerindeki etkiyi test etme ihtiyacından ötürü olabilir.

Açımlayıcı faktör analizi yapılarak, yapıların sayısı ve altta yatan faktör yapısı tanımlanır. Açımlayıcı faktör analizi; bir değişken kümesinin altında yatan faktör yapısını ve örtük yapıların sayısını tanımlayan bir değişken azaltma tekniğidir. Altta yatan bir yapı, doğrudan ölçülemeyen bir değişken hipotezidir, gözlemlenen değişkenler üzerindeki tepkileri etkileyen faktörleri tahmin eder, Örtük yapıların (faktörlerin) sayılarını tanımlamanızı ve tasvir etmenize izin verir. Ek olarak ölçümdeki güvenilmezlikten kaynaklanan hata ve özgün faktörleri içerir. Aynı zamanda açımlayıcı faktör analizi, geleneksel olarak, sonuç üzerinde herhangi bir önyargılı yapı oluşturmada ölçülen değişken kümesinin altta yatan olası faktör yapısını araştırmak için kullanılır.

Açımlayıcı faktör analizinde araştırmacı faktörlerin ya da yapıların altta yatan niteliği ya da sayıları ile ilgili herhangi bir spesifik beklentiye sahip olmayabilir. Araştırmacı böyle bir beklentiye sahip olsa bile, açımlayıcı faktör analizi, araştırmacının bu beklentilerini beyan etmesini gerektirmez ve analiz bu beklentilerden etkilenmez.

Faktör analizi uygulanırken ilk aşamada, araştırılacak problem tanınıp faktör analizi için uygunluğuna karar verilir. Öncelikle değişkenler arasında korelasyon olup olmadığı korelasyon matrisi oluşturularak incelenir. Değişkenler arasında korelasyon varsa ikinci adım olarak verilerin faktör analizi için uygunluğuna bakılır. Bunun için iki farklı yol takip edilebilir. Bunlardan ilki Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı, diğeri de Bartlett Küresellik Testidir. KMO katsayısı ile verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı, veri yapısının faktör elde etmek için uygun olup olmadığı test edilir. Faktör elde edebilmek için KMO 'da elde edilen değerin minimum 0.50 olması gerekir. Bartlett testi ise değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, kısmi korelasyon matrisinde köşegendeki terimlerin 1 diğerlerinin 0 olmasını test ederek inceler. P değerinin 0.05'ten küçük olması durumunda faktör analizi için uygunluğuna karar verilir³⁵⁸.

KMO için belirlenen değer aralıkları Tablo 3.1 de gösterilmiştir.

Tablo 3. 1 Kaiser-Meyer-Olkin Ortak Varyans Derecesi Değerleri

KMO Değeri	Yorumu
0.90 - 1.00	Mükemmel
0.80 - 0.89	Çok iyi
0.70 - 0.79	İyi
0.60 - 0.69	Orta
0.50 - 0.59	Çok kötü

Kaynak: Köklü, N., Büyüköztürk Ş. & Bököğlu, Ç.Ö. (2006). Sosyal bilimler için istatistik. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Veriler ve değişkenlerin faktör analizi için uygunluğunu test ettikten sonra faktör sayısına karar verilir. Bunun için 3 yöntem kullanılabilir. Birincisi, öz değere (eigenvalue) göre belirlemedir.

³⁵⁸ Köklü, N., Büyüköztürk Ş. & Bököğlu, Ç.Ö. (2006). Sosyal bilimler için istatistik. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Yaygın olan görüş, öz değere göre belirleme yapılmasıdır. Öz değeri 1 ve 1'den büyük olan faktörler alınır. İkincisi, varyans oranına göre belirlemedir. Bunda ise varyans oranının büyüklüğüne bakarak karar verilir ve en büyük orana sahip olanlar alınır. Üçüncüsü, serpilme diyagramına göre belirlemedir. Bu yöntemde grafikte eğilimin kaybolmaya başladığı noktaya kadar olan faktör sayısı esas alınır.

Faktör analizinin son basamağında faktör yükleri hesaplanır. **Faktör yük değeri**, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Değişken için faktör yükü, değişkenin faktöre ne kadar katkıda bulunduğunun bir ölçüsüdür. Bu nedenle, yüksek faktör yükü puanları, faktörlerin boyutlarının değişkenler tarafından daha iyi hesaplandığını göstermektedir. Ayrıca korelasyon 30 veya daha büyük olmalıdır. Çünkü daha düşük bir değer, değişkenler arasında gerçekten zayıf bir ilişki olduğunu gösterir. Faktör yükü 0.3 olduğunda düşük, 0.5 olduğunda orta ve 0.7 olduğunda o boyutu açıklaması yüksek kabul edilebilir. Faktör yük değerleri ve diğer faktörlerden alınan yük değerleri arasındaki farkın en az 0,10 olması gerekmektedir. Aksi takdirde birden fazla faktöre girebilir. İki faktördeki yük değerleri arasındaki fark 0.1'den az ise bu maddelere binişik maddeler denir. Son olarak homojen örneklemelerin daha düşük varyans ve faktör yüklerine sahip olmalarından ötürü homojen örneklem yerine heterojen örneklemelerin kullanılması önerilmektedir³⁵⁹.

Çalışma için cevaplanan anket soru formu, SPSS for Windows 22.00 ve AMOS 22.0 programları ile değerlendirilmiştir. Tez için kullanılan anketle ilgili, açıklayıcı Faktör analizi SPSS programında uygulanmış, doğrulayıcı faktör analizi ise AMOS programı kullanılarak elde edilmiştir ve Cronbach's Alpha değerlerine ulaşılmıştır. Anket alt bileşenleri puanları arasında Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca anket alt bileşenlerinin firmanın, lokasyon, çalışan sayısı, ciro, faaliyet sektörü gibi kategorik verilerine göre farklılık testleri bağımsız örneklem t testi ve Tek Yönlü Varyans analizi ile gerçekleştirilmiştir.

³⁵⁹ Köklü, Büyüköztürk, Bökeoğlu, a.g.e.

Farklı gruplardan veri analizi sonucunda elde edilen değerlerin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına bakmak için uygulanan test bağımsız örneklem için t testidir (independent samples t test). Bağımsız örneklem için t testi parametrik bir testtir. Dolayısıyla testin uygulanabilmesi için verilerin normal dağılım göstermesi, grupların varyanslarının eşit olması (arada anlamlı fark olmaması) ve verilerin birbirinden bağımsız olması şartlarının sağlanması gerekmektedir³⁶⁰.

Karşılaştırma yapılan gruplar arasındaki farkın bulunmasında ve grup sayısının ikiden fazla olması halinde kullanılacak istatistik yöntemlerden biri varyans analizidir³⁶¹ (ANOVA; Analysis of Variance). Ancak, varyans analizinin yapılabilmesi için birtakım varsayımlar gerekmektedir³⁶². Varyans analizi ile gruplar arasındaki farkın manidarlığı incelenmektedir. Parametrik bir test istatistiği olan ANOVA, toplana bilirlilik özelliği ile kuadratik bir form niteliği taşımaktadır³⁶³. Bu analiz, genel olarak gruplar arasında karşılaştırma yaparak, belirli bir fark olup olmadığını belirler. Fark varsa hangi grubun fark oluşturduğunu bularak farklı bir değerlendirme ya da yorum yapılmasını sağlar.

Gruplar arası farklılığın olduğu durumda, bu farklılığın kaynaklandığı grubu bulan istatistik post-hoc olarak bilinir³⁶⁴. Post-hoc testler, çok faktörlü bir deneyde veya araştırmada, varyans ya da regresyon analizi şeklinde istatistik analizlerde sonuç odaklı genel bir anlamlılık belirlemek ve ardından hangi karşılaştırmalarda anlamlı bir fark oluştuysa onu değerlendirmek için yapılmaktadır. Varyans analizi sonucunda sıfır hipotezi reddedilmesi durumu, evren ortalamalarının en az birinde bir fark gözlemdiye, o farkın evren dışından kaynaklandığını bildirmek olarak anlamlandırılır.

³⁶⁰ Can, A. (2017). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Pegem Atıf İndeksi, 1-430.

³⁶¹ Kayri, Murat, 'araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (post-hoc) teknikleri', *Fırat Ün. Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, s;51-64

³⁶² Winer, B. J. (1971). *Statistical principles in experimental design*. New York: McGraw-Hill Book Company.

³⁶³ Ferguson, G. A. (1981). *Statistical analysis in psychology and education*. New York: McGrawHill Book Company.

³⁶⁴ Köklü, N., Büyüköztürk Ş. & Bökeoğlu, Ç.Ö. (2006). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Bu ortalamaların hangilerinin birbirinden farklı olduğu çoklu karşılaştırma teknikleri ile belirlenmektedir. Çoklu karşılaştırma teknikleri şansa bağlı modelde ortalamaların karşılaştırılması söz konusu olamayacağından sadece sabit etki modelinde kullanılmaktadır³⁶⁵. Bu testlerin seçilmesinde ve kullanılmasında bazı varsayımlar vardır. Post-hoc yöntemleri belirli ön koşullar çerçevesinde güvenilir sonuçlar vermektedir.

Varyanslar eşit olduğunda ise, post-hoc istatistikler kullanılarak iki yöntemle yola devam edilmektedir. Bunlar: “Çoklu karşılaştırma testleri” (multiple pairwise comparisons) ve “çoklu aralık testleri” (multiple range tests) şeklinde ifade edilmektedir. Çoklu aralık testleri, grup ortalamalarına ilişkin (k means) homojen alt setler (homogeneous subset) oluşturarak, gruplardan farklı olanları tespit etmeye çalışmaktadır. Çoklu karşılaştırma testleri ise, her grubu sırasıyla diğer gruplarla teker teker kıyaslayarak bir karşılaştırma matrisi elde etmektedir³⁶⁶. Çoklu Karşılaştırma Testleri; LSD, Sidak, Bonferroni, Tukey HSD, Hochberg's GT2, Gabriel ve Scheffe'dir. Çoklu Aralık Testleri ise, SNK, Tukey's B, Duncan, R-E-G-W-F, R-E-G-W-Q, Waller Duncan ve Dunnet testleridir.

Bonferroni gibi sık kullanılan bir teknik olan Tukey testi gruplar arasındaki örneklem sayılarında eşitliği gerekli kılmaktadır. Eşit örneklem gruplarına ait ortalamalar arasındaki farkların test edilmesinde kullanılır. Gosset tarafından geliştirilmiş ve bir örneklem dağılımı olan q dağılımına dayanmaktadır. Tukey testini kullanırken standart hatanın hesaplanmasında iki temel kural bulunmaktadır.

³⁶⁵ Izvercianu M. ve ğ. Miclea. (2015). Marketing Practices In SMEs. Case Study: Malta. Universitatea „Politehnica” din Timișoara, Revista de Management și Inginerie Economică. Voi. 14. Nr. 2, 403-415.

³⁶⁶ Kayri, Murat, araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (post-hoc) teknikleri), Fırat Ün. Sosyal Bilimler Dergisi, 2009, s;51-64

Bunlar:

1- Temel etkinin kaynağı araştırılırken temel etkiye ait hata kareler ortalaması dikkate alınarak bu değer karşılaştırılan ortalamaları elde etmek için bölünen değere bölünerek q değeri bulunur, çizelgeden elde edilen q değeri ile karşılaştırılır.

2- Ortak etkinin kaynağı araştırılırken hangi ortalamalar arasındaki farkın manidarlığı test ediliyorsa hem o değişkenin temel etkisine hem de ortak etkiye ait hata terimleri birlikte dikkate alınır. Seçkisiz desenlerde tek bir hata terimi (OKH) hesaplanmakta iken karışık desenlerde birden fazla hata terimi hesaplandığından bu özellik önemlidir. Tukey kramer testi ise eşit olmayan örneklem gruplarında kullanılır. Bu testin HSD ile farkı standart hata değerinin hesaplanmasından kaynaklanır.

Değişkenlerin farklı ilişkisel değerlere sahip olup olmadığını anlamak için korelasyon analizi yapılmaktadır. Değişkenlerde ölçme yapısı farklılığı, dağılımdaki özelliklerde bir fark olup olmadığı, değişkenler arasında doğru bir ilişki kurulup kurulmadığı gibi konular bu analizde incelenmektedir. Değişken iki tane ise, ikili ya da basit korelasyon şeklinde ifade edilen korelasyon tekniği uygulanır. Değişken bir tane olup farklı iki değişken arasında ki ilişki inceleniyorsa, çoklu korelasyon kullanılır. Bu nedenle, değişkenlerden birisi sabit tutulur. Diğer iki değişken arasındaki ilişki ile bu değişken arasındaki bağlantı incelenir³⁶⁷.

İki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesi, “r” simgesi ile gösterilen korelasyon katsayısı ile ölçülür. Korelasyon katsayısı iki değişkenin değişimlerinde, ne dereceye kadar uygunluk olduğunu belirler. Fakat hiçbir şekilde neden sonuç ilişkisi kurmaz. Aslında birçok durumda, modelin değişkenlerinden hangisinin bağımsız değişken, hangisinin bağımlı değişken olduğu bilinmez. İşte bu gibi durumlarda ilişkinin derecesinin belirlenmesinde oransal bir ölçü olan, “korelasyon katsayısından” yararlanılır. Korelasyon katsayısının alabileceği en küçük değer -1, en büyük değerse +1 olur³⁶⁸.

³⁶⁷ Büyüköztürk, Ş. (2018). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. *Pegem Atıf İndeksi*, 001-214.

³⁶⁸ Köklü, N., Büyüköztürk Ş. & Bökeoğlu, Ç.Ö. (2006). Sosyal bilimler için istatistik. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Korelasyon katsayısının işareti pozitifse, değişkenlerden birinin değeri artarken (azalırken) diğerinin de arttığını (azaldığını) gösterir. Korelasyon katsayısının işareti negatifse, değişkenlerden birinin değeri artarken (azalırken) diğerinin değerinin azaldığını (arttığını) gösterir. Yani ters yönlü bir ilişki söz konusudur. $r=0$ olduğundaysa değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin bulunmadığı söylenebilir.

r 'nin değerinin $+1$ 'e eşit olması, değişkenler arasında pozitif ve tam doğrusal bir ilişkinin varlığını ortaya koyar. r 'nin değerinin -1 'e eşit olmasıysa, değişkenler arasında negatif ve tam doğrusal bir ilişkiyi belirler. Değişkenler arasındaki ilişki kuvvetlendikçe $+/-1$ 'e, zayıfladıkça da sifıra yaklaşan bir korelasyon katsayısı elde edilir³⁶⁹.

İstatiksel analizler, verilerin anlaşılmasına ya da yorumlanmasına katkı sağlasa da özellikleri açısından, farklı içerikleri ile çok yönlü tekniklere sahiptir.

3.4. Birinci Faz: Pilot Uygulama

3.4.1. Amaç, Yöntem ve Kapsam

Pilot uygulamanın amacı; KOBİ'lerin performansını çok yönlü olarak incelemek, bu performans bütünsel olarak ifade eden bir görsel araç geliştirmenin ön çalışmasını yapmak, elde edilen aracın geçerliliğini ve doğruluğunu göstermektir. KOBİ'lere yönelik performans değerlendirme aracı: KOBİGEN geliştirilirken anket yöntemi kullanılmıştır. Kapsamlı literatür taraması sonrasında belirlenen etkenler, KOBİ'lere yönelik bir performans değerlendirme aracı geliştirilmesi perspektifi ile değerlendirilmiş ve 4 bileşen 3 alt boyut ve 39 ifadelik bir ölçek oluşturulmuştur.

Literatür çalışması sonucu elde edilen bulgular ve birikim, kavramsal bir model oluşturulmasında kullanılmıştır. Bu model 5 farklı KOBİ yöneticisi ile görüşerek değerlendirilmiş ve anlaşılabilirlik açısından görüşler alınmıştır. Yöneticilerden alınan geri bildirimlerin olumlu olması neticesinde pilot uygulamada kullanılan ölçeğe ulaşılmıştır. Bu aşamada oluşan ölçekte 39 ifade kullanılmıştır. Pilot uygulamada kullanılan ölçekte, 4 ana bileşen finans, üretim, pazarlama ve yönetim yer almıştır. Bu bileşenlerin altında her bir bileşen için 3 boyut ve her boyut için değişen sayılarda alt ifadeler yer almıştır.

³⁶⁹ Yüzer, A. F. (2009). *İstatistik* (Vol. 1448). Anadolu Üniversitesi.

Finans Boyutunda 8 ifade, Üretim Boyutunda 11 ifade, Pazarlama Boyutunda 10 ifade ve Yönetim Boyutunda 10 ifade yer almıştır.

Finans bileşeninde 3 alt boyut olarak Yabancı Kaynaklara Erişim/geri ödeme gücü, Katma değer yaratma (karlılık) ve Büyüme değerlendirilmiştir. Yabancı kaynaklara erişim boyutunda 2 ifade, katma değer yaratma boyutu altında 3 ifade ve yine büyüme boyutu altında 3 ifade yer almıştır.

Üretim bileşeni Kalite, Yenilikçilik ve Verimlilik şeklinde 3 boyuttan oluşmuştur. Kalite boyutu 3 ifade ile, yenilikçilik boyutu 4 ifade ile ve verimlilik boyutu 4 ifade ile ölçekte yer almıştır.

Üçüncü bileşenimiz olan Pazarlama; ölçekte 3 boyutla değerlendirilmiştir. Bu boyutlar Markalaşma ve Tutundurma, Pazar Konumu ve Satış olarak şekillenmiştir. Her bir boyut altında yer alan ifadeler sırasıyla; 4, 3 ve 3 şeklinde gerçekleşmiştir.

Son bileşen olan Yönetim’de ise yine 3 boyut olarak Kurumsallaşma, Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları yer almıştır. Pilot uygulama aşamasında Kurumsallaşma boyutu altında 4 ifade, Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi boyutları altında 3’er ifade ölçeğe dahil edilmiştir.

Aynı aşamada 4 bileşeni ve alt boyutlarını görsel olarak ifade edecek kavramsal model geliştirilmiş ve bunun 2 boyutlu koordinat sistemi üzerinde gösteriminin uygun olacağı değerlendirilmiştir. Elde edilen ölçeğin gerek ifade bütünlüklerinin değerlendirilmesi gerekse geçerlilik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi amacıyla uygulama yukarıda da belirtildiği gibi 2 fazlı olarak yürütülmüş ve literatür taraması sonucunda ve alınan geri bildirimlerle birinci faz pilot uygulama şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Pilot uygulamada, ölçek 49 KOBİ üzerinde uygulanmıştır. 49 KOBİ üzerinde uygulanan çalışmada, toplam 39 ifade test edilmiştir. Pilot uygulama ile ilgili açımlayıcı faktör analizi yapılmış, bir ölçek geliştirilmesi aşamasında ihtiyaç duyulan tüm kalitatif ve kantitatif testlere yer verilmiştir. Pilot uygulama esnasında ortaya çıkan bulgular, uygulama öncesi ve sürecindeki görüşme ve yorumlardan elde edilen tecrübeler ışığında tespit edilen eksiklikler ve yanlış yorumlandığı değerlendirilen ifadeleri de telafi edecek şekilde ölçek güncelleme çalışması yapılmıştır.

KOBİ'lere yönelik bir performans değerlendirme aracı olarak KOBİGEN'in geliştirilmesi sürecinde de ifade edildiği gibi ihtiyaç duyulan her aşamada literatür çalışmasına geri dönmüş ve yeni edinimler ölçeğe aktarılmıştır. Literatür taraması ile aynı esnada pilot uygulamanın kısıtları da değerlendirilmiştir.

Pilot uygulama tek bir şehirde ve tek bir sektörde (alüminyum sektörü) yer alan farklı KOBİ'lerde görev yapan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Pilot uygulamanın tek bir sektörde (alüminyum sektörü) ve kısıtlı sayıda (49 KOBİ) işletme üzerinde çalışma yapılması neticesinde ortaya çıkan bulguların yaratacağı kısıtlar da (örneğin KMO değerinin ,587 ile düşüklüğü) dikkate alınmaya çalışılarak ölçeğin güncellemesi yapılmıştır.

3.4.2.Geçerlilik ve Güvenirlik Testleri

49 firma ile uygulanan KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı'nın pilot uygulama verileri üzerinde açımlayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizinden elde edilen Kaiser Meier Olkin değerinin (,587) olmasının nedeninin örnek sayısının yetersiz olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Gerçek uygulama için bu değer (KMO>0,80) olması sağlanmaya çalışılacaktır. Aşağıdaki tabloda açımlayıcı faktör analizi parametreleri ve güvenilirlik değerleri detaylı olarak görülmektedir.

Tablo 3. 2 KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı Açıklayıcı Faktör Analizi
Sonucu Oluşan Alt Bileşenler ve Maddeleri

Bileşen	Kod	Madde	FY	CRA	AO %
YÖNETİM	YK	Şirket yönetiminde standart yöntemlerimiz vardır.	,803		
	Yİ3	Çalışanlarımızın performansını standart yöntemlerle izleriz	,702		
	Yİ2	Personelimize düzenli olarak işiyle ilgili eğitimler veririz.	,694		
	YS1	Şirketimizin gelecekteki en az 3 yıla ait planları belirlidir.	,681		
	YK	Kamu kuruluşları ve diğer şirketlerle iyi ilişkilerimiz vardır.	,663	,899	15,42
	YK	Şirketimizde herkesin ne iş yapacağı net olarak belirlidir.	,648		
	YS2	Şirketimiz pazar koşullarını yakın takip eder.	,644		
	YK	Şirketimizde herkesin ne iş yapacağı net olarak belirlidir.	,610		
	Yİ1	Personel temininde kullandığımız standart metodlarımız vardır.	,465		
ÜRETİM	UY	Süreçlerimizi yenilemek için çaba sarf ederiz.	,784		
	UV	Çalışanlarımız yaptıkları işlerde uzmandır.	,691		
	UK	Üretimimizde kullandığımız süreçler kalitelidir.	,676		
	UY	Şirketimizde ar-ge faaliyetlerine kaynak ayrılmaktadır	,672	,937	
	UV	Verimliliğimizi artırmak için teknolojiyi kullanırız.	,652		
	UV	Ürettiğimiz ürünlerde hata çıkmaz.	,647		
	UY	Ürün geliştirme şirketimizde önemli bir faaliyettir.	,580		14,31
FİNANS	FB2	Şirketimizin karı düzenli olarak artmaktadır.	,789		
	FK3	Şirketimizin yaptığı işlerin kâr marjı tatmin edicidir.	,733		
	FB1	Şirketimizin düzenli olarak öz sermayesi artmaktadır.	,685		
	FB3	Şirketimizin cirosu düzenli olarak artmaktadır.	,655	,899	11,59
	FK1	Şirketimiz yaptığı ciroyla kar etmektedir.	,517		
	FK2	Şirketimiz mali olarak verimlidir.	,497		
PAZARLAMA	PS3	Yeni müşterilere ulaşmakta sorun yaşamayız.	,711		
	PM	Ürünlerimizin marka değerini artırmaya çalışırız.	,667		
	PM	Ürünlerimizi tanıtmak için kaynak ayırıyoruz.	,646		
	PK1	Müşterilerimizin ürünlerimize erişimi kolaydır.	,607	,871	10,42
	PM	Ürünlerimizin pazarda bilinme oranı yüksektir.	,541		
	PM	Ürünlerimizin satışını artırmak için özendirme faaliyeti yapıyoruz.	,473		
TOPLAM				,974	51,76

KMO= 0,587 Bartlett's test $p<0,05$ FY: Faktör Yüğü AO%: Yüzde olarak açıklayıcılık oranı. CRA: Cronbach's Alpha Extraction Method: Principal Component Analysis, Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization, Rotation converged in 12 iterations.

KOBİGEN Aracı Açımlayıcı Faktör Analizinde faktör analizi yapılabilmesi için uygunluk testi olan Bartlett's test için olasılık değeri ($p<0,05$) bulunmuştur. Veri setinin faktör analizine uygunluğunu ifade eden KMO değeri (0,587) bulunduğundan veri seti faktör analizine “orta” düzeyde uyum sağlamakta olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca Bartlett's test için olasılık düzeyi ($p<0,05$) bulunduğundan verilerin faktör analizine uygun olduğu teyit edilmiş olmaktadır. Toplam 39 madde içeren KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı'nda Üretim bileşeninden 4 madde, Finans bileşeninden 2 madde, Pazarlama bileşeninden 4 madde ve yönetim bileşeninden 1 madde faktör yükleri ($FY<0,45$) bulunduğundan analizden çıkarılmıştır. Böylelikle faktör analizi (Tablo 3. 2) sonucunda Yönetim 9 ifade, Finans 6 ifade, Üretim 7 ifade ve Pazarlama 6 ifade olmak üzere 28 ifade (madde) kalmıştır. Analizde yer alan 28 maddenin 4 bileşen Finans, Üretim, Pazarlama ve Yönetim şeklinde faktörlere ayrıldığı görülmektedir. Ölçeğin toplam kavram açıklayıcılık oranı %51,764 olarak tespit edilmiştir. Alt bileşenlerde açıklayıcılık ise Yönetim Bileşeni için %15,429, Üretim Bileşeni için %14,312, Finans Bileşeni için %11,596, Pazarlama Bileşeni için %10,428 olarak hesaplanmıştır. Madde faktör yükleri (0,465;0,803) aralığında yer almaktadır. Açımlayıcı faktör analizinde Principal Component Analysis yöntemi tercih edilmiştir, Döndürme metodu olarak ise 12 iterasyonda tamamlanabilen Varimax with Kaiser Normalization metodu uygulanmıştır. Ölçeğin tamamından elde edilen güvenilirlik katsayısı (,974) bulunmuştur. Alt bileşenlerde güvenilirlik değerleri Pazarlama (,871), Üretim (,937), Finans (,899), Yönetim (,899) olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin tamamı ve tüm alt bileşenler itibarı ile ölçeğin “yüksek güvenilirlik “düzeyinde olduğu anlaşılmıştır.

Yukarıda bahsedildiği gibi analizden çıkarılan ifadeler olmuştur. Finans bileşeninden; “Şirketimiz kolayca kredi temin edebilir” ve “Şirketimiz borçlarını zorlanmadan ödeyebilir” ifadeleri, Üretim bileşeninden; “Üretimimizde kullanılan malzemelerin kalitesi yüksektir”, “Üretimimizde kullanılan teknoloji kalitelidir.”, “Süreçlerimizi yenilemek için çaba sarf ederiz” ve “Şirketimizde yeni çalışanların işi öğrenme süresi kısadır.” ifadeleri çıkarılmıştır. Pazarlama bileşeninden; “Ürünlerimiz rakiplerimizin ürünlerinden daha çok satılmaktadır”, “Satışımızın çoğunluğu düzenli müşterilerimizdir”,

“Müşterilerimiz ürün ve hizmetlerimizden memnundur” ve “Müşterilerimize satıştan sonra da destek vermeye devam ederiz” ifadeleri, Yönetim bileşeninden; “Şirketimiz yeni pazarlar bulmak için çaba sarf eder” ifadesi olmak üzere toplam 11 ifade analizden çıkarılmıştır. Pilot uygulamanın detaylı analizleri Ek-3’te yer almaktadır.

Pilot Uygulama sonucu sağlanan edinimlerle KOBİGEN performans değerlendirme aracı taslağında değişiklikler yapılmıştır.

3.4.3.KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı Taslağı

Pilot uygulama çalışması ve sonrasında sağlanan edinimler dikkate alınarak pilot uygulamada kullanılan ifadelerin bazıları, gerçek uygulamada değiştirilmiş, anket formundaki bazı ifadeler çıkarılmış, bazı ifadeler güncellenmiş ve yine bazı ifadeler eklenmiştir.

Aşağıda değiştirilen ve eklenen ifadeler gösterilmiştir. İfadelerin değişme ve eklenme nedeni çoğu zaman literatür kaynaklı olmasına rağmen, KOBİ yöneticilerinin yanlış yorumlama ve/veya hassaslığından da kaynaklanmakta olup, ifadelerin tüm KOBİ yöneticilerinin ortak kanısına dayandırılması önemsenmiştir. İfadeler, KOBİ’lerin performanslarını değerlendirmeye yönelik olarak düşünülmüştür.

Yabancı Kaynaklara Erişim boyutu birinci faz olan pilot uygulamada 2 ifade içermektedir. Birinci faz uygulama esnasında ve sonrasında ve tekrar dönülen literatür çalışmalarıyla uyumlu olacak şekilde hibe ve desteklerle ilgili bir ifadenin bu boyutta yer alması gereği ortaya çıkmıştır.

İkinci Faz gerçek uygulamada eklenen ifade aşağıdaki gibidir. Böylece Yabancı Kaynaklara Erişim Boyutu pilot uygulamada 2 ifadeden oluşurken, gerçek uygulama fazında 3 ifadeden oluşmuştur.

İfade 1: Şirketimiz hibe tarzı destek/teşviklerden yararlanabilir:

Avrupa Birliği KOBİ'lere sağlanan destekleri 3 ana hedef doğrultusunda açıklamıştır³⁷⁰:

- KOBİ'lerin kurulmasını teşvik etmek için; organize sanayi bölgelerinin kurulması, sanayi- meslek okul- üniversite iş birliği, sanayi parkları, makine parkı ve bina için yardımlar, genç girişimcilere danışmanlık ve destek vermek, uygun hedef bölgelerde yerleşim ve gelişimlerini sağlayıcı altyapı yatırımlarının olması
- Vergide sağlanan kolaylıklar, kredi alımlarında uygun koşulların sağlanması, bürokratik engellerin yaşanmasını en aza indirmek, istihdamın teşvik edilmesi gibi ekonomik ortamın uygun hale getirilmesi
- KOBİ'lerin dışa dönük politikalar izlemesi ve gelişmesi için Ar-ge desteklerinin verilmesi, yeni teknolojilerin takip edilmesi hem işverenler hem de çalışanlar için sürekli eğitimlerin olması, mesleki eğitime ağırlık verilmesi, pazar araştırması şeklinde sıralanmaktadır.

Finans Performansındaki Büyüme alt boyutunda, pilot uygulamadaki İfade 2: Şirketimizin karı düzenli olarak artmaktadır. ifadesi İfade 2: Şirketimizin üretim kapasitesi artmaktadır. şeklinde değişmiştir. Bu ifadedeki değişiklik ihtiyacı, KOBİ yöneticilerinin işletmelerin düzenli kar artışının her zaman aynı anlamı taşımayabileceği dönersellik ilkesi ile muhasebeleştirilen verilerin de sonucu etkilediği şeklindeki yorumlarına istinaden oluşmuştur. Üretim kapasitelerindeki artışın daha objektif bir performans ölçütü olacağı kanaatine varılmıştır.

Diğer bir Finans Performansı, Büyüme alt boyutunda pilot uygulamada yer alan İfade 3: Şirketimizin cirosu düzenli olarak artmaktadır ifadesi İfade 3: Şirketimizin cirosu artmaktadır. şeklinde değişmiştir. Burada “düzenli” kelimesi çıkartılarak yöneticilerin ifadeyi değerlendirirken algılarının “düzenlilik” yerine ciro üzerine odaklanması amaçlanmıştır.

³⁷⁰ Taş, Yunus, Özcan, Selami, 2015, Yenilikçi ve Sosyal Boyutlarıyla Avrupa Birliği ve Türkiye’de KOBİLER, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, Eylül, s.76-77

Diğer bir Finans performansı, Katma Değer Yaratma alt boyutunda pilot uygulamadaki İfade 2: Şirketimiz mali olarak verimlidir. ifadesi İfade 2: Şirketimizin karı artmaktadır şeklinde değişmiştir. Bu değişimle iki farklı amaca hizmet edilmiştir; birincisi, farklı anlamlara gelebilecek mali verimlilik ki, Türkiye’de şirketlerin üretim yerine nakdini finansal enstrümanlarda değerlendirip yüksek mali verimlilik sağlaması yaygındır, yerine doğrudan kar kavramına odaklanılmıştır. İkincisi, daha önce Finans Büyüme boyutu içinde değerlendirilip değiştirilen ifade Katma Değer Yaratma boyutu altına aktararak konumlandırması düzenlenmiştir.

Üretim performansı, Kalite alt boyutu pilot uygulamada İfade 3: Üretimimizde kullandığımız süreçler kalitelidir ifadesi İfade 3: Ürünlerimizde satış sonrası iade miktarı düşüktür şeklinde değişmiştir. Burada süreç kalitesi kavramının daha çok belgelendirme olarak değerlendirilmesi ve esasen üretimde kaliteden bahsederken satıştan sonra iadenin önemi dikkate alınmıştır. Kalitesiz üretim beraberinde satış iadelerini getirecek ve işletmeyi hem kısa hem de uzun vadede olumsuz etkileyecektir. İlk defasında üretilen kaliteli ürün müşteri üzerinde olumlu etki ve daha yüksek tatmin üretecek ve iadelerin önüne geçecektir. Satış sonrası iadelerin düşüklüğü; üretimde ihtiyaç duyulan kalitenin varlığını göstereceği gibi müşteri nezdinde oluşan tatmine yönelik te ipuçları verecektir. Üretim Performansı, Yenilikçilik alt boyutu pilot uygulamada, İfade 1: Şirketimiz kendine ait üretim teknolojileri kullanır. İfadesi analizde elenmiş yerine yeni bir ifade konmamıştır. İfade 4: Süreçlerimizi yenilemek için çaba sarf ederiz. ifadesi İfade 3: Süreçlerimizi iyileştirmek için çalışanların önerilerini dikkate alırız. şeklinde değişmiştir. Burada amaç, süreçlerde yenilik kavramının en doğru yaklaşım olarak çalışan önerileri ile ilişkilendirilmesi olarak değerlendirilmiştir.

Ayrıca, Üretim Performansı Yenilikçilik boyutu 4 ifadeden 3 ifadeye indiğinden ifade numarasında değişiklik meydana gelmiştir.

Üretim performansı, Verimlilik alt boyutunda, İfade 4: Şirketimizde yeni çalışanların işi öğrenme süresi kısadır. İfadesi yapılan analizlerde elenmiş ve yerine ilave yapılmamıştır. Böylece Üretim Performansı Verimlilik boyutu bir sonraki faz gerçek uygulamada 3 ifade ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Pazarlama Performansı, Markalaşma alt boyutunda, İfade 4: Ürünlerimizin satışını artırmak için özendirme çalışmaları yapıyoruz. ifadesi Pearson Korelasyon Analizinde (Tablo 3) yer almasına rağmen Pazarlama Bileşeni faktör analizinde (Tablo 6) yer almadığından ölçekten çıkarılmıştır.

Pazarlama Performansı, Satış alt boyutu pilot uygulamada, İfade 1: Müşterilerimiz ürün ve hizmetlerimizden memnundur. İfadesi, İfade 1: Müşterilerimiz ürün ve hizmetlerimizin kalitesinden memnundur. şeklinde iyileştirilmeye çalışılmıştır. Burada amaç; ifade 1'in Pearson Korelasyon Analizinde (Tablo 3.4) atılmasına rağmen, Pazarlama Bileşeni faktör analizinde atılmamış olması ve tam tersine ifade 2 ile birlikte bir faktör oluşturması ve yine yüksek bir açıklayıcılık (22,984) oranına ulaşmasıdır. Buradaki çelişkinin pilot uygulamada az sayıda (49 KOBİ) denek bulunmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Bu nedenle pilot uygulamada atılan iki ifade; İfade 1: Müşterilerimiz ürün ve hizmetlerimizin kalitesinden memnundur. ve İfade 2: Müşterilerimize satıştan sonra da destek vermeye devam ederiz. gerçek çalışma da kullanılmaya devam edilmiş ve gerek ifade değişikliği ile algının yükseleceği gerekse denek sayısının artması ile gerçek çalışmanın Pearson Korelasyon analizinde (Tablo 3. 4) atılmayacağı değerlendirilmiştir. Nitekim beklenti gerçekleşmiş ve her 3 ifade de gerçek uygulamaya ait analiz sonuçlarını gösteren tabloda yer almıştır.

Yönetim Performansı, Kurumsallaşma alt boyutu, İfade 4: Kamu kuruluşları ve diğer şirketlerle iyi ilişkilerimiz vardır. ifadesi pilot uygulamada elenmiştir.

Yönetim Performansı, Stratejik Yönetim alt boyutu pilot uygulamada İfade 3: Şirketimiz yeni pazarlar bulmak için çaba sarf eder. ifadesi hem Pearson Korelasyon Analizinde (Tablo 3) hem de Yönetim Bileşeni faktör analizinde (Tablo 3.7) elenmiştir.

Bunun üzerine literatür çalışmasına geri dönmüş ve açıklayıcılığı yükseltmek amacıyla İfade 3: Şirketimiz rakiplerini analizlerle takip eder. ifadesi 307 KOBİ üzerinde uygulanan ikinci faz gerçek uygulamaya ait ölçekte kullanılmıştır.

Literatür çalışması sonucunda elde edilen etkenler, sonrasında oluşturulan kavramsal model ve ölçek oluştuktan sonra 49 KOBİ ile yapılan birinci fazdaki pilot uygulamada sağlanan edinimler ve tüm çalışmalar gözden geçirilmiş ve ihtiyaç duyulan ilave literatür taramaları yapılmış ve taslak olarak kabul edilebilecek KOBİGEN performans değerlendirme aracın ulaşılmıştır.

KOBİ'lere yönelik performans değerlendirme aracı geliştirilmesi sürecinde pilot uygulamadan sonra uygulamanın ikinci saha çalışması, burada gerçek uygulama diye ifade edilmiştir, gerçekleştirilmiştir.

3.5 İkinci Faz: Gerçek Uygulama

Pilot uygulama, tek bir şehirde ve tek bir sektörde (alüminyum sektörü) yer alan farklı KOBİ'lerde görev yapan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama çalışması ve sonrasında sağlanan edinimler dikkate alınarak anket formundaki bazı ifadeler çıkarılmış, bazı ifadeler güncellenmiş ve yine bazı ifadeler eklenmiştir. Bu fazda sağlanan edinimler literatür desteğiyle anket formuna aktarılınca ikinci faz gerçek uygulama planlanmıştır.

3.5.1.Amaç, Kapsam ve Yöntem

Tezde 2 fazlı uygulamanın amacı; KOBİ'lerin performansını çok yönlü olarak incelemek, bu performansı bütünsel olarak ifade eden görsel bir araç geliştirmek, aracın uygulamasını yaparak geçerliliğini ve doğruluğunu göstermektir. 4 bileşeni ve alt boyutlarını görsel olarak ifade edecek kavramsal model geliştirilmiş ve bunun 2 boyutlu koordinat sistemi üzerinde gösteriminin uygun olacağı değerlendirilmiştir. Elde edilen ölçeğin gerek ifade bütünlüklerinin değerlendirilmesi gerekse geçerlilik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi amacıyla uygulama 2 fazlı olarak yürütülmüştür. Birinci faz pilot uygulamadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda oluşturulan taslak KOBİGEN performans değerlendirme aracı gerçek uygulama ile test edilmiş ve bu faz sonunda oluşan ölçüm aracı KOBİGEN performans değerlendirme aracı olarak KOBİ'lere önerilmiştir.

KOBİ'lere yönelik performans değerlendirme aracı: KOBİGEN geliştirilirken 2. fazda da anket yöntemi kullanılmıştır. Kapsamlı literatür taraması sonrasında belirlenen etkenler, KOBİ'lere yönelik bir performans değerlendirme aracı geliştirilmesi perspektifi ile değerlendirilmiş ve 1.fazda pilot uygulamada 4 bileşen 3 alt boyut ve 39 ifadelik bir ölçek oluşturulmuştur.

Pilot uygulamada incelenen verilerden yola çıkılarak, gerçek uygulama gerçekleştirilmiştir. Gerçek uygulamada, pilot uygulamada sağlanan edinimler ve kısıtlar dikkate alınarak tek bir sektör (Alüminyum) ve tek bir il (İstanbul) de uygulama yapmak yerine 5 farklı sektör; Metal, Plastik, Kimyevi madde, Tekstil ve Demir dışı metal olarak 5 sektör ve Marmara Bölgesi'nden rastgele seçilmiş KOBİler uygulamada yer almıştır.

2.fazdaki gerçek uygulamanın evreni daha önceki kısıtlar da değerlendirmeye alınarak, “Marmara bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren kapasite raporuna sahip KOBİ'ler” olarak tanımlanmıştır. İstanbul'da kapasite raporu sahibi firma sayısı yaklaşık 18.600 ve İstanbul hariç, Marmara Bölgesi kapasite raporu sahibi firma sayısı yaklaşık 11.100'dür. Marmara Bölgesi'nin tamamı için evren yaklaşık 29.700'dür. İlgili evren Basit rastgele örnekleme yöntemi ile GPOWER 33.1 programında örneklem genişliği %95 güç için 134 olarak tespit edilmiştir. Ancak uzman görüşü alınarak güç bileşeninin daha yüksek olmasında, açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilecek faktörler arası hesaplanan korelasyonların daha güvenilir olacağına karar verilmiştir. Bu nedenle faktör analizi sonucu elde edilecek faktörler arası korelasyonun %99 güvenle uygulanabilmesi için örneklem sayısı 275 olarak alınması gerektiği söz konusu programdan hesaplanmıştır. Bunun üzerine ticaret odalarından elde edilen güncel listeden rastgele olarak örneklem sayısının 3 katı kadar (825) adet firma esas örneklem ve her örneğe ait 2 yedek olmak üzere belirlenmiştir. Aramalarda firmaya telefonla ulaşılamaması dışında, “yetkili kişinin yurt dışında olması”, “araştırmaya katılmayı kabul etmeme”, “zaman kısıtı”, “firma kuralları” vb. gibi nedenlerle birçok firma ile görüşme sağlanamamıştır. Görüşme sağlanamayan firma için önce ilk yedek firma, daha sonra ise ikinci yedek firma aranarak ikame örneklem kişilerine ulaşılmaya çalışılmıştır.

Firma ile görüşmelerde öncelikle firma sahibi ile görüşülmeye çalışılmış firma sahibine ulaşılamazsa sorumlu genel müdür, arkasından finans müdürü, pazarlama müdürü, üretim müdürü gibi KOBİ'yi bütünsel olarak tanıyan alternatifleri ile görüşme sağlanmaya çalışılmıştır. Rastgele belirlenen 825 firma listesi tamamlandığında 5 yetersiz cevaplı anket çıkarılarak 307 adet firma ile görüşme gerçekleştirildiği görülmüştür. Belirlenen örneklem sayısından fazla olan 32 adet anket uygulaması da analize dahil edilmesi ile elde edilecek güç GPOWER programında ($n=307$) için %99,56 olarak hesaplanmıştır. GPOWER programından elde edilen protokoller EK-4 'te ayrıntılı olarak verilmiştir.

İkinci faz çalışmasında, bu defa 312 KOBİ ile ölçek uygulaması yapılmış, 5 anket yetersiz cevap nedeniyle elenmiştir. Elde kalan 307 KOBİ'ye ait bulgular bu defa önce açımlayıcı faktör analizi ile (Tablo 3. 4) değerlendirilmiş sonrasında yeni bir ölçek geliştirilmesi şartlarını sağlamak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

3.5.2.Geçerlilik ve Güvenirlik Testleri

307 firmadan elde edilen verilere kavram geçerliliği için açımlayıcı faktör analizi uygulanmış ardından da güvenilirlik testi için Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde Principal Component Analysis metodu kullanılmış ve rotasyon işlemi için Varimax yöntemi tercih edilmiştir. Tablo 3.3'te gerçek uygulamada KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı Açımlayıcı Faktör Analizi sonucu oluşan alt bileşenler ve maddeleri gösterilmiştir.

Tablo 3. 3 Gerçek Uygulamada KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu Oluşan Alt Bileşenler ve Maddeleri

Bileşen	Kod	Madde	FY	CRA	AO %
FİNANS	FB3	Şirketimizin cirosu artmaktadır.	0,871		
	FB2	Şirketimizin üretim kapasitesi artmaktadır.	0,702		
	FB1	Şirketimizin düzenli olarak öz sermayesi artmaktadır.	0,689		
	FK1	Şirketimiz yaptığı ciroyla kar etmektedir.	0,652		
	FK2	Şirketimizin karı artmaktadır.	0,665	,934	17,12
	FK3	Şirketimizin yaptığı işlerin kar marjı tatmin edicidir.	0,643		
	FY1	Şirketimiz hibe tarzı destek/teşviklerden yararlanabilir.	0,621		
	FY3	Şirketimiz borçlarının zorlanmadan ödeyebilir.	0,551		
	UV3	Çalışanlarımız yaptıkları işlerde uzmandır.	0,843		
ÜRETİM	UV2	Verimliliğimizi artırmak için teknolojiyi kullanırız.	0,811		
	UV1	Ürettiğimiz ürünlerde hata çıkmaz.	0,721		
	UY3	Süreçlerimizi iyileştirmek için çalışanların önerilerini dikkate alırız.	0,713	,912	16,14
	UY2	Ürün geliştirme şirketimizde önemli bir faaliyettir.	0,699		
	UK2	Üretimimizde kullanılan teknoloji kalitelidir.	0,665		
	UK1	Üretimimizde kullanılan malzemelerin kalitesi yüksektir.	0,662		
	PS3	Yeni müşterilere ulaşmakta sorun yaşamayız.	0,854		
	PS2	Müşterilerimize satıştan sonra da destek vermeye devam ederiz.	0,844		
	PS1	Müşterilerimiz ürün ve hizmetlerimizin kalitesinden memnundur.	0,822		
PAZARLAMA	PP3	Ürünlerimizin fiyatları rakiplerimize göre avantajlıdır.	0,81		
	PP1	Müşterilerimizin ürünlerimize erişimi kolaydır.	0,76	,945	
	PM3	Ürünlerimizi tanıtmak için kaynak ayırıyoruz.	0,656		15,6
	PM2	Ürünlerimizin marka değerini artırmaya çalışırız.	0,653		
	PM1	Ürünlerimizin pazarda bilinme oranı yüksektir.	0,554		
	Yİ3	Çalışanlarımızın performansını standart yöntemlerle izleriz.	0,881		
	Yİ2	Personelimize düzenli olarak işiyle ilgili eğitimler veririz.	0,793		
	Yİ1	Personel işe alımlarında kullandığımız standart yöntemlerimiz vardır.	0,791		
	YS3	Şirketimiz rakiplerini analizlerle takip eder.	0,732		
YÖNETİM	YS2	Şirketimiz pazar koşullarını yakın takip eder.	0,652	,921	
	YS1	Şirketimizin gelecekteki en az 3 yıla ait planları belirlidir.	0,615		14,48
	YK3	Şirketimizde herkesin ne iş yapacağı net olarak belirlidir.	0,613		
	YK2	Şirket yönetiminde standart yöntemlerimiz vardır.	0,577		
	YK1	Şirketimizde profesyonel yöneticilerin aile yöneticilerine oranı yüksektir	0,563		
TOPLAM				,979	63,34

KMO= 0,887 Bartlett's test $p<0,05$ FY: Faktör Yüklü CRA: ,979 Cronbach's alpha AO: Aritmetik Ortalama %: 63,34 Yüzde olarak açıklayıcılık oranı. Extraction Method: Principal Component Analysis, Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization, Rotation converged in 9 iterations.

KOBİGEN Aracı Açımlayıcı Faktör Analizinde faktör analizi yapılabilmesi için uygunluk testi olan Bartlett's test için olasılık değeri ($p < 0,05$) bulunmuştur, ayrıca veri setinin faktör analizine uygunluğunu ifade eden KMO değeri (0,8870) bulunduğundan veri seti faktör analizine “mükemmel” düzeyde uyum sağlamakta olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca Bartlett's test için olasılık düzeyi ($p < 0,05$) bulunduğundan verilerin faktör analizine uygun olduğu teyit edilmiş olmaktadır. Toplam 36 madde içeren ikinci faz gerçek uygulama KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı anket formu 4 ifade faktör yükleri (FY) $< 0,50$ olduğundan, analizden çıkarılmıştır. Ölçeğin toplam güvenilirlik değeri (,979), alt bileşenlerde ise Finans (,934), Üretim (,912), Pazarlama (,945), Yönetim (,921) bulunduğundan “yüksek güvenilirlik düzeyindedir.

Kalan 32 ifadenin 4 bileşen halinde; Finans bileşeninde 8 ifade, Üretim bileşeninde 7 ifade, Pazarlama bileşeninde 8 ifade ve Yönetim bileşeninde 9 ifade şeklinde faktörlere ayrıldığı görülmektedir. Ölçeğin toplam kavram açıklayıcılık oranı %63,34 olarak tespit edilmiştir. Alt bileşenlerde açıklayıcılık ise Finans Bileşeni için % 17,12, Üretim Bileşeni için % 16,14, Pazarlama Bileşeni için %15,6, Yönetim Bileşeni için %14,48 olarak hesaplanmıştır. Madde faktör yükleri (0,551;0,884) aralığında yer almaktadır. Açımlayıcı faktör analizinde Principal Component Analysis yöntemi tercih edilmiştir, Döndürme metodu olarak ise 9 iterasyonda tamamlanabilen Varimax with Kaiser Normalization metodu uygulanmıştır.

Faktör yükü (FY) $< 0,50$ olduğundan analizden elenen ifadeler; “Şirketimiz kolayca kredi temin edebilir (Finans Yabancı Kaynaklara Erişim -FY2)”, “Şirketimizde AR-GE faaliyetlerine kaynak ayrılmaktadır (Üretim-Yenilikçilik- UY1)”, “Ürünlerimizde satış sonrası iade miktarı düşüktür (Üretim-Kalite-UK3)” ve “Ürünlerimizin pazar payı rakiplerimizden yüksektir (Pazarlama-Pazar Konumu-PP2)” maddeleridir. Tablo 3.4'te Açımlayıcı Faktör Analizi Sonrasında Analizde Kalan Tanımlayıcı İstatistikleri gösterilmiştir.

Tablo 3. 4 Açıklayıcı Faktör Analizi Sonrasında Analizde Kalan Tanımlayıcı İstatistikleri

Kod	Madde	AO	SS
FB3	Şirketimizin cirosu artmaktadır.	6,84	2,66
FB2	Şirketimizin üretim kapasitesi artmaktadır.	7,52	2,15
FB1	Şirketimizin düzenli olarak öz sermayesi artmaktadır.	7,45	1,87
FK1	Şirketimiz yaptığı ciroyla kar etmektedir.	7,05	1,89
FK2	Şirketimizin karı artmaktadır.	6,73	2,06
FK3	Şirketimizin yaptığı işlerin kar marjı tatmin edicidir.	6,48	2,15
FY1	Şirketimiz hibe tarzı destek/teşviklerden yararlanabilir.	6,48	2,14
FY3	Şirketimiz borçlarının zorlanmadan ödeyebilir.	6,70	1,94
UV3	Çalışanlarımız yaptıkları işlerde uzmandır.	7,84	1,61
UV2	Verimliliğimizi artırmak için teknolojiyi kullanırız.	7,65	1,76
UV1	Ürettiğimiz ürünlerde hata çıkmaz.	7,02	2,06
UY3	Süreçlerimizi iyileştirmek için çalışanların önerilerini dikkate alınız.	5,74	2,66
UY2	Ürün geliştirme şirketimizde önemli bir faaliyettir.	7,02	2,31
UK2	Üretimimizde kullanılan teknoloji kalitelidir.	7,59	1,67
UK1	Üretimimizde kullanılan malzemelerin kalitesi yüksektir.	7,53	1,64
PS3	Yeni müşterilere ulaşmakta sorun yaşamayız.	7,31	1,72
PS2	Müşterilerimize satıştan sonra da destek vermeye devam ederiz.	7,60	1,79
PS1	Müşterilerimiz ürün ve hizmetlerimizin kalitesinden memnundur.	6,91	2,24
PP3	Ürünlerimizin fiyatları rakiplerimize göre avantajlıdır.	7,70	1,63
PP1	Müşterilerimizin ürünlerimize erişimi kolaydır.	6,78	1,92
PM3	Ürünlerimizi tanıtmak için kaynak ayırıyoruz.	7,83	1,50
PM2	Ürünlerimizin marka değerini artırmaya çalışırız.	7,86	1,59
PM1	Ürünlerimizin pazarda bilinme oranı yüksektir.	7,44	1,87
Yİ3	Çalışanlarımızın performansını standart yöntemlerle izleriz.	6,59	2,58
Yİ2	Personelimize düzenli olarak işiyle ilgili eğitimler veririz.	7,42	1,68
Yİ1	Personel işe alımlarında kullandığımız standart yöntemlerimiz vardır.	7,76	1,73
YS3	Şirketimiz rakiplerini analizlerle takip eder.	6,84	2,25
YS2	Şirketimiz pazar koşullarını yakın takip eder.	7,33	1,77
YS1	Şirketimizin gelecekteki en az 3 yıla ait planları belirlidir.	6,56	2,29
YK3	Şirketimizde herkesin ne iş yapacağı net olarak belirlidir.	7,12	2,06
YK2	Şirket yönetiminde standart yöntemlerimiz vardır.	7,39	1,94
YK1	Şirketimizde profesyonel yöneticilerin aileden yöneticilere oranı yüksektir.	7,51	1,78

AO: Aritmetik Ortalama SS: Standart Sapma

Finans bileşeninde en yüksek ortalamaya sahip ifadeler; “Şirketimizin üretim kapasitesi artmaktadır” (7,52) ve “Şirketimizin düzenli olarak öz sermayesi artmaktadır” (7,45) ifadeleridir. En düşük ortalamaya sahip ifadeler ise; “Şirketimizin yaptığı işlerin kar marjı tatmin edicidir” (6,48) ve “Şirketimiz hibe tarzı destek/teşviklerden yararlanabilir” (6,48) ifadeleridir. Bu analizde, KOBİ yöneticilerinin üretim ve sermaye yapılarının güçlü olduğunu vurguladıkları, ancak devlet destek ve teşvikleri konusunda önemli ölçüde bir yaklaşım görmedikleri ve kar marjı konusunda bilgi vermede çekincede oldukları ifade edilebilir.

Üretim bileşeninde en yüksek ortalamaya sahip ifadeler; “Çalışanlarımız yaptıkları işlerde uzmandır” (7,84) ve “Verimliliğimizi artırmak için teknolojiyi kullanırız” (7,65) ifadeleridir. En düşük ortalamaya sahip ifadeler ise; “Ürün geliştirme şirketimizde önemli bir faaliyettir” (7,02) ve “Süreçlerimizi iyileştirmek için çalışanların önerilerini dikkate alırız” (5,74) ifadeleridir. Bu analizde, KOBİ’lerin çalışanlarına önem verdiğini ve teknoloji boyutunda bir üretim yaptıkları vurgulanırken, Ar-Ge faaliyetlerine ve süreç geliştirmede zayıf kaldıklarını görülmektedir. KOBİ’ler süreç açısından büyük firmalardan esnek yapıya sahiptirler. Bu durum onların karar almada daha hızlı olmaya yöneltmektedir. Bu durum aynı zamanda onların ürün geliştirme gibi daha uzun vadeye yayılan avantajlarını da engellemektedir.

Pazarlama bileşeninde en yüksek ortalamaya sahip ifadeler; “Ürünlerimizin marka değerini artırmaya çalışırız” (7,86) ve “Ürünlerimizin pazarda bilinme oranı yüksektir” (7,83) ifadeleridir. En düşük ortalamaya sahip ifadeler ise; “Müşterilerimiz ürün ve hizmetlerimizin kalitesinden memnundur” (6,91) ve “Müşterilerimizin ürünlerimize erişimi kolaydır” (6,78) ifadeleridir. Bu analizde, KOBİ’lerin piyasada tutunmaya daha önem verirken, diğer yandan müşteri memnuniyetine verdikleri önem konusunun daha az olduğu ifade edilebilir. KOBİ’lerin hızlı yapılanma ve üretim konusunda ki esneklikleri bu ifadelerden daha net anlaşılmaktadır. KOBİ’ler uzun vadeli planlamalar yerine kısa ve esnek vadeli yatırımları tercih etmektedirler.

Yönetim bileşeninde en yüksek ortalamaya sahip ifadeler; “Personel işe alımlarında kullandığımız standart yöntemlerimiz vardır” (7,76) ve “Şirketimizde profesyonel yöneticilerin aileden yöneticilere oranı yüksektir” (7,51) ifadeleridir. En düşük ortalamaya sahip ifadeler ise; “Çalışanlarımızın performansını standart yöntemlerle izleriz” (6,59) ve “Şirketimizin gelecekteki en az 3 yıla ait planları belirlidir” (6,56) ifadeleridir. Yönetim açısından, KOBİ’ler, küreselleşme ile birlikte Avrupa işletmelerine oranla daha fazla aile yapısı olan işletmelerdir. Bunun nedeni işletme sahiplerinin Türk aile yapısını ön planda tutmaya çalışması olarak değerlendirilebilir. Ayrıca gelişen iş süreçleri ile birlikte, personel alımlarında öncelikle daha fazla analiz etmeye ihtiyaç duydukları görülmektedir. Bunun nedeni, kısa zamanda sağlam bir iş yükünün olduğunu ve bunun için iyi personel edinmeleri ihtiyacı olarak ifade edilebilir. Ancak, KOBİ’lerin uzun vadeli (3-5 yıl vb.) planlara göre hareket etmedikleri anlaşılmaktadır. KOBİ’lerin hızlı yapılanma süreçleri yüzünden çalışanlarının performanslarını ölçme ile ilgili çok fazla standart uygulamadıkları ve esnek çalışma saatleri yüzünden bu uygulamalarında yeterince başarılı olmadıkları görülmektedir. Tablo 3.5’te Pilot uygulama ve Gerçek Uygulamada Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerlerinin Karşılaştırılması gösterilmiştir.

Tablo 3. 5 Pilot uygulama ve Gerçek Uygulamada Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerlerinin Karşılaştırılması

	Pilot Uygulama	Gerçek Uygulama
N	49	307
Maddesayısı	28	32
KMO	,587	,887
Bartlett's	P<0,05	P<0,05
Açıklama Oranı	%51,76	%63,34
• Pazarlama	%10,42	%15,6
• Üretim	%14,31	%16,14
• Yönetim	%15,42	%14,48
• Finans	%11,59	%17,12
Güvenilirlik	,974	,979
• Pazarlama	,871	,945
• Üretim	,937	,912
• Yönetim	,899	,921
• Finans	,899	,934

49 örneklem ile yapılan birinci faz pilot uygulama ve 307 örneklem ile yapılan ikinci faz gerçek uygulamadan elde edilen açımlayıcı faktör analizi ve güvenilirlik değerlerine ait karşılaştırmalı tabloda öncelikle KMO değerleri dikkat çekmektedir. Pilot uygulamada örnek sayısı azlığından bulunan değer (,587) orta düzey bir uygunluğu işaret ederken gerçek uygulamada elde edilen KMO değeri (,887) mükemmel uygunluk düzeyini göstermektedir. Ölçeğin kavram açıklama oranı pilot uygulama da %51,76 değerinde bulunurken, bu değer gerçek uygulamada %63,34 değerine yükselmiştir. Güvenilirlik değeri Cronbach's alpha için pilot uygulamada (,974) değeri elde edilirken gerçek uygulamada yakın bir değer (,979) bulunmuştur. Her iki değer de yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile her ölçek için ayrı ayrı ölçüm araçlarının anlamlı olup olmadığı AMOS 22.0 paket programı ile araştırılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde ölçüm araçlarının kabul edilebilir olduğu görülmüştür. Daha sonra tam aracın uygunluğu iyi uyum ölçütleri yardımıyla değerlendirilmiştir. Tablo 3.6'da Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Uyum Değerleri gösterilmiştir.

Tablo 3. 6 Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Uyum Değerleri³⁷¹

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 / df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$
GFI	$\geq 0,90$	0,85-0,89
CFI	$\geq 0,97$	, $\geq 0,95$
SRMR	$\leq 0,05$	$,06 \leq SRMR \leq ,08$
RMSEA	$\leq 0,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,08$

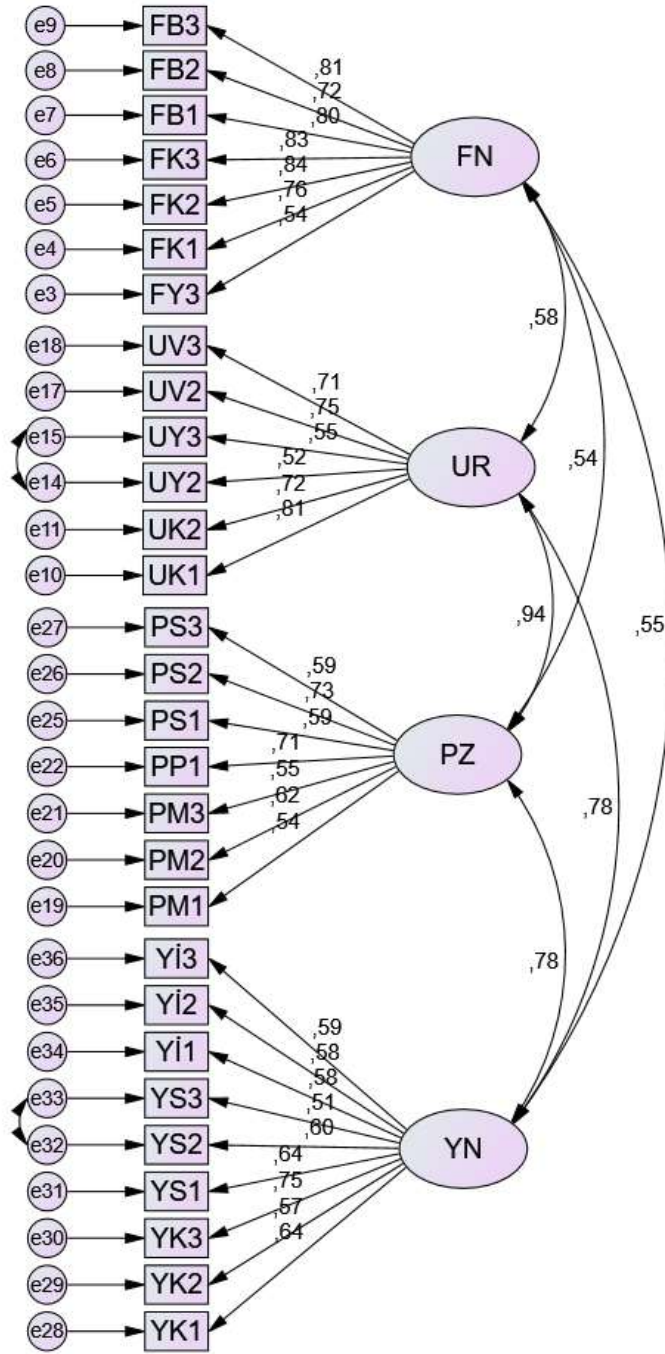
Örnek büyüklüğü arttıkça, özellikle 200’den büyük örneklerde Ki-Kare (χ^2) değeri de yüksek çıkmakta ve Ki-Kare (χ^2) testinin istatistiksel anlamlılık düzeyi düşük çıkmaktadır ³⁷² . Araştırma için kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi değerlendirmesinde ve genel test edilen modellerin uygun olup olmadığına, serbestlik derecesi ile düzeltilmiş Ki-Kare (χ^2) değeri (Ki-Kare değeri/Serbestlik derecesi), diğer uyum iyiliği indeksleri ve standartlaştırılmış artık (residual) kovaryans matrisinde yer alan değerlerin incelenmesi sonucunda karar verilmiştir.³⁷³

Açımlayıcı faktör analizinde 4 maddesi elenerek doğrulayıcı faktör analizine 32 madde ile başlanan KOBİGEN performans değerlendirme Aracı anket formunda Faktör yükleri düşük olan “Finans-Yabancı Kaynaklara Erişim-FY1: Şirketimiz hibe tarzı destek/teşviklerden yararlanabilir”, “Üretim-Verimlilik-UV1: Ürettiğimiz ürünlerde hata çıkmaz” ve “Pazarlama-Pazar Konumu-PP3: Ürünlerimizin fiyatları rakiplerimize göre avantajlıdır” ifadeleri analizden çıkarılmıştır. Son durumda doğrulayıcı faktör analizi açımlayıcı faktör analizinde olduğu gibi 4 bileşenli olarak ve 3 madde eksiği ile 29 madde olarak sonuçlandırılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde madde faktör yükleri (0,51;0,84) aralığında yer almakta olduğu anlaşılmıştır.

³⁷¹ CEM, H. Meydan. (2011). Yapısal Eşitlik Modellenmesi Amos Uygulamaları. Birinci Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık, s.182. 37.

³⁷² Neagu C. (2016). The Importance and Role of Small and Medium-Sized Businesses. Theoretical and Applied Economics, Sayı XXIII (2016), No. 3(608), Sonbahar, 331-338.

³⁷³ Prof.Dr Nuran Bayram, “Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları” Ezgi yayınevi. 2013. s:71



Şekil 3. 3 KOBİGEN Doğrulamalı Faktör Analizi

Şekil 3.3.'teki Doğrulamalı faktör analizinde maddelerden elde edilen katsayı değerlerinin ayrıntısı Tablo 3.7'de yer almaktadır.

Tablo 3. 7 KOBİGEN Doğrulayıcı Faktör Analizi Özet Tablosu

Faktör	Madde		Faktör kod	FY	SFY	C.R.	P
FİNANS	FN	→	FY3	,585	,540	9,868	***
	FN	→	FK1	,833	,760	15,370	***
	FN	→	FK2	1,000	,839		
	FN	→	FK3	1,036	,832	17,603	***
	FN	→	FB1	,988	,799	16,535	***
	FN	→	FB2	,882	,717	14,148	***
	FN	→	FB3	,906	,808	16,836	***
ÜRETİM	UR	→	UK1	1,000	,806		
	UR	→	UK2	,982	,724	13,590	***
	UR	→	UY2	,926	,520	9,186	***
	UR	→	UY3	,824	,549	9,763	***
	UR	→	UV2	,968	,753	14,281	***
	UR	→	UV3	,893	,706	13,171	***
	PAZARLA MA	PZ	→	PM1	,796	,537	8,975
PZ		→	PM2	,954	,619	10,391	***
PZ		→	PM3	1,063	,549	9,190	***
PZ		→	PP1	1,002	,713	12,005	***
PZ		→	PS1	,763	,591	9,898	***
PZ		→	PS2	1,000	,731		
PZ		→	PS3	,955	,593	9,936	***
YÖNETİM	YN	→	YK1	1,262	,638	10,716	***
	YN	→	YK2	,733	,567	9,468	***
	YN	→	YK3	1,000	,753		
	YN	→	YS1	1,113	,643	10,806	***
	YN	→	YS2	,815	,601	10,051	***
	YN	→	YS3	,907	,519	8,536	***
	YN	→	Yİ1	,911	,577	9,643	***
	YN	→	Yİ2	,866	,582	9,732	***
	YN	→	Yİ3	,805	,588	9,834	***

*** $p<0,001$ ** $p<0,01$ * $p<0,05$ **FY:** faktör yükü **SFY:** Standart Faktör Yükü **C.R:** Critical ratio (Z), **P:** test olasılık düzeyi

Doğrulayıcı faktör analizinde araç test değerleri, ($P<0.05$), χ^2 (775,269), χ^2/df (2,101) bulunduğundan Doğrulayıcı Faktör Analizinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Aracın uyum indeks değerleri **GFI** (.902), **CFI** (.952), **SRMR** (.0681), **RMSEA** (.0690) kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığından Doğrulayıcı Faktör analizinin geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Doğrulayıcı faktör analizinde araç parametrelerinin iyileştirilebilmesi için yapılan modifikasyon işlemi Üretim-Yenilikçilik-UY2 “Ürün geliştirme şirketimizde önemli bir faaliyettir” ve Üretim-Yenilikçilik-UY3 “Süreçlerimizi iyileştirmek için çalışanların önerilerini dikkate alırız” kodlu ifadelerde ve Yönetim-Stratejik Yönetim-YS2 “Şirketimiz pazar koşullarını yakın takip eder” ve Yönetim-Stratejik Yönetim-YS3 “Şirketimiz rakiplerini analizlerle takip eder” kodlu ifadelerde uygulanmıştır. Bu ifadeleri anket katılımcılarımızın çok yakın anlamlı ifadeler olarak algıladığı anlaşılmaktadır. KOBİ’lerin özellikle üretim konularında daha rahat cevap verdikleri anlaşılmaktadır. Bunun nedeni, Türkiye’de üretim konusunda çok fazla olanakların olduğu, üretim konusunda herhangi bir zorluk yaşanmadığı, istihdam, personel, ulaşım gibi, üretimde kullanılan unsurların çok fazla bir maliyet arz etmediği şeklinde açıklanabilir.

Birleşik güvenilirlik (CR) değerleri doğrulayıcı faktör analizinden hesaplanan faktör yüklerinden hesaplanır. Birleşik güvenilirlik değeri ($CR \geq 0.70$) olduğunda birleşik güvenilirlik şartının sağlandığı söylenebilir.³⁷⁴

Yakınsama geçerliliğinin göstergesi açıklanan ortalama varyans (AVE) değeridir. Yakınsama geçerliliğinin teyit edilebilmesi için açıklanan ortalama varyansın ($AVE \geq 0.50$) olması gereklidir³⁷⁵. Ayrışma geçerliliği için; Ortalama Varyansın AVE değerlerinin karekökünün bileşeninin, diğer bileşenlerle olan korelasyon değerinden büyük olması gerekmektedir. Bu durumda kullanılan ölçeklerdeki her bir bileşen için ayrışma geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir.³⁷⁶ Tablo 3.8’de Cronbach’s Alpha Değerleri sınıflandırılmıştır.

³⁷⁴ Resnick S.M, R. Cheng, M. Simpson ve F. Lourenço. (2016). Marketing in SMEs: a “4Ps” Self-Branding Model. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. Sayı 22. No 1. Emerald Group Publishing Limited 1355-2554. DOI 10.1108/IJEBR-07-2014-0139. 155174

³⁷⁵ Stefanoviç I. ve D. MiloGeviç. (2011). Growth Dynamics and Development Problems of Small and Medium Enterprises. Managemet. UDC: 330.34:334.012.63/.64. 005.334. 72-77.

³⁷⁶ Stefanoviç, MiloGeviç, a.g.e.

Tablo 3. 8 Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama³⁷⁷

Cronbach's Alpha	Yorumu
0,80-1.00 Arası	Yüksek
0,60-0,80 Arası	Oldukça güvenilir
0,40-0,60 Arası	Güvenilirlik düşük
0,40 dan aşağısı	Güvenilir değil

Tablo 3.9'da Tezde Kullanılan KOBİGEN Alt Bileşenlerinde Korelasyon, Güvenilirlik ve Ayrışma Geçerliliği Değerleri gösterilmiştir.

Tablo 3. 9 Tezde Kullanılan KOBİGEN Alt Bileşenlerinde Korelasyon, Güvenilirlik ve Ayrışma Geçerliliği Değerleri

Ölçek	AO	SS	FN	UR	PZ	YN
Finans (FN)	6.79	1.61	(,762)			
Üretim (UR)	7.50	1.34	,543**	(,684)		
Pazarlama (PZ)	7.47	1.26	,524**	,600**	(,636)	
Yönetim (YN)	7.17	1.34	,534**	,673**	,615**	(,632)
<i>Güvenilirlik Katsayısı Cronbach's Alpha</i>			,934	,912	,945	,921
<i>Birleşik Güvenilirlik (CR)</i>			,905	,838	,801	,841
<i>Açıklanan Ortalama Varyans Değeri (AVE)</i>			,582	,469	,405	,400

*** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$ FN:Finans UR:Üretim PZ:Pazarlama YN:Yönetim

Tezde kullanılan KOBİGEN alt bileşenlerinden *Finans (FN)*, *Üretim (UR)*, *Pazarlama (PZ)* ve *Yönetim (YN)* bileşenleri için hesaplanan güvenilirlik katsayıları ($\alpha > 0.80$) olduğundan “yüksek güvenilirlik” düzeyindedir. Ölçeğin tamamında **Cronbach's Alpha değeri (,943)** bulunduğundan ölçeğin tamamının da “yüksek güvenilirlik” düzeyinde olduğu görülmektedir. Birleşik güvenilirlik değerlerinde ise tüm CR değerlerinde ($CR > 0.70$) bulunduğundan birleşik güvenilirlik şartının sağlandığı ifade edilebilir. Tüm değişkenler için ortalama açıklanan varyans değerlerinin ($AVE > .40$) bulunduğundan **yakınsama geçerliliği** içinde gerekli şartı sağlanmıştır. Saptanan $CR > .70$ olduğu için, $AVE > .40$ yeterli olarak kabul edilmektedir. (Huang, C ve diğ., 2013, p.219).

³⁷⁷ Kalaycı Şeref ‘SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri’ Asil Yayın Dağıtım, Ankara 2006, s.405.

Ayrışma geçerliliğine bakılabilmesi için hesaplanan AVE değerlerinin karekök değerleri tabloda parantez içinde verilmiştir. Bu değerler o sütunda yer alan tüm korelasyon değerlerinden yüksek bulunduğu için **ayrışma geçerliliğinin** tüm değişkenler için sağlandığı kabul edilmiştir.

Tabloda Ölçek alt bileşenleri için hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Buna göre Alt bileşenlerin ortalama değerleri sırasıyla Üretim (UR) (7,50), Pazarlama (PZ) (7,47) Yönetim (YN) (7,17) ve Finans (FN) (6,79) olarak hesaplanmıştır.

Tabloda korelasyon analizi de verilmiştir. Buna göre Yönetim bileşeni ile Üretim bileşeni arasındaki korelasyon değeri (,673) en güçlü korelasyon değeridir. En güçlü pozitif ilişki Yönetim ve Üretim bileşenleri arasında elde edilmiştir. Daha sonra ise Yönetim ve Pazarlama arasında (,615), Pazarlama ile Üretim arasında (,600), Üretim ve Finans arasında (,543), Yönetim ve Finans arasında (,534) ve son olarak Pazarlama ve Finans arasında (,524) pozitif yönlü korelasyon değerleri elde edilmiştir. KOBİ'lerin yapılanmasında, üretim en fazla öneme sahip değer olarak görülebilir. Üretim, bütün süreçlerde işletmelerin piyasada yaşamlarını sürdürebilmelerinin en önemli göstergesidir. Diğer yandan pazarlama da üretim gibi bir işletmenin piyasada yaşamını sürdürmesinde kritik öneme sahiptir. KOBİ'lerin genel performansını değerlendirmek perspektifi ile bakıldığında her bir bileşendeki başarı önemli olmakta ve birbirleri ile olan korelasyonları nedeniyle birbirlerini etkilemektedir. Bileşenlerden Yönetim Performansının diğer bileşenler üstünde hakimiyeti olduğu değerlendirilmektedir.³⁷⁸

³⁷⁸ Börü, Deniz, 1997, Küçük ve Orta İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin bir Araştırma, Öneri Dergisi, C. 1 S.6 ss.177-186

3.5.3. KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı Önerisi

İki fazlı uygulama çalışmasının ve yeni bir ölçeğin geliştirilmesi ve doğrulanması için ihtiyaç duyulan analizlerin yapılması sonrasında KOBİGEN performans değerlendirme aracı Yönetim, Pazarlama, Finans ve Üretim ana bileşenler olmak üzere son şeklini almıştır. KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracının son aldığı yapıda 4 ana bileşen yer almaktadır. Her bir ana bileşen 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar aşağıda şekil 3.4'te gösterildiği gibi Yönetim Performansı için Kurumsallaşma, Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları olmak üzere 3 boyut; Pazarlama Performansı için Markalaşma, Pazar Konumu ve Satış olmak üzere 3 boyut; Finans Performansı için Yabancı Kaynaklara Erişim, Karlılık ve Büyüme olmak üzere 3 boyut ve son olarak Üretim Performansı bileşeni için Kalite, Yenilikçilik ve Verimlilik olmak üzere 3 boyut şeklindedir.



Şekil 3. 4 KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı Boyutları

Her bir boyuttaki ifade sayısı ise tablo 3.10'da gösterildiği gibi farklılık göstermektedir. Yönetim Performansının Kurumsallaşma, Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Boyutlarının 3'ü de 3 ifade içermektedir. Finans Performansının Yabancı Kaynaklara Erişim Boyutu 1 ifade, diğer 2 boyut olan Karlılık ve Büyüme ise 3'er ifade içermektedir.

Üretim Performansının 3 boyutu Kalite, Yenilikçilik ve Verimlilik'in üçü de 2'şer ifade içermektedir. Son olarak, Pazarlama Performansının Markalaşma ve Satış Boyutları 3'er ifade ve Pazar Konumu Boyutu 1 ifade içermektedir.

Tablo 3. 10 KOBİGEN Boyutlarında Yer Alan İfade Sayıları

Yönetim	Kurumsallaşma	3 ifade
	Stratejik Yönetim	3 ifade
	İnsan Kaynakları	3 ifade
Finans	Yabancı Kaynaklara Erişim	1 ifade
	Karlılık	3 ifade
	Büyüme	3 ifade
Üretim	Kalite	2 ifade
	Yenilikçilik	2 ifade
	Verimlilik	2 ifade
Pazarlama	Markalaşma	3 ifade
	Pazar Konumu	1 ifade
	Satış	3 ifade

KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı 2 fazlı uygulama ve tüm kantitatif testlerden sonra son halini almış ve KOBİ'lerin performansını ölçen bir araç haline dönüşmüştür. Yukarıda da bahsedildiği gibi KOBİ'ler gerek Dünya'da gerek Türkiye'de ekonomik aktivitenin temelini oluşturmaktadır. Oysa çalışmalarda KOBİ'lerin tüm işletme olarak performanslarını ölçen bir çalışma yapılmamıştır. Bu nedenle, KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı KOBİ'lere yönelik yapılmış türünün ilk örneği olan bir ölçüm aracıdır. Globalleşmenin de baskısıyla artan rekabette KOBİ'lerin bu araç ile mevcut performanslarını ölçebilmelerinin ve hatta endeksler vasıtasıyla aynı sektördeki KOBİ'ler, diğer sektörlerdeki KOBİ'ler ve hatta tüm KOBİ'lerle karşılaştırmaları büyük bir avantaj olacaktır. Bu çalışmanın sonucunda elde edilen araç ile KOBİ'ler performanslarını ölçme imkanına kavuşacak ve böylece iyileştirmenin önü açılacaktır. Yine diğer KOBİ'lerle aynı parametreler kullanılarak yapılacak kıyaslamalar son derece değerli sonuçlar üretecektir. Bu özellikleri itibarıyla KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı türünün ilki olma özelliğiyle beraber KOBİ'ler için önemli bir boşluğu dolduracak ve faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

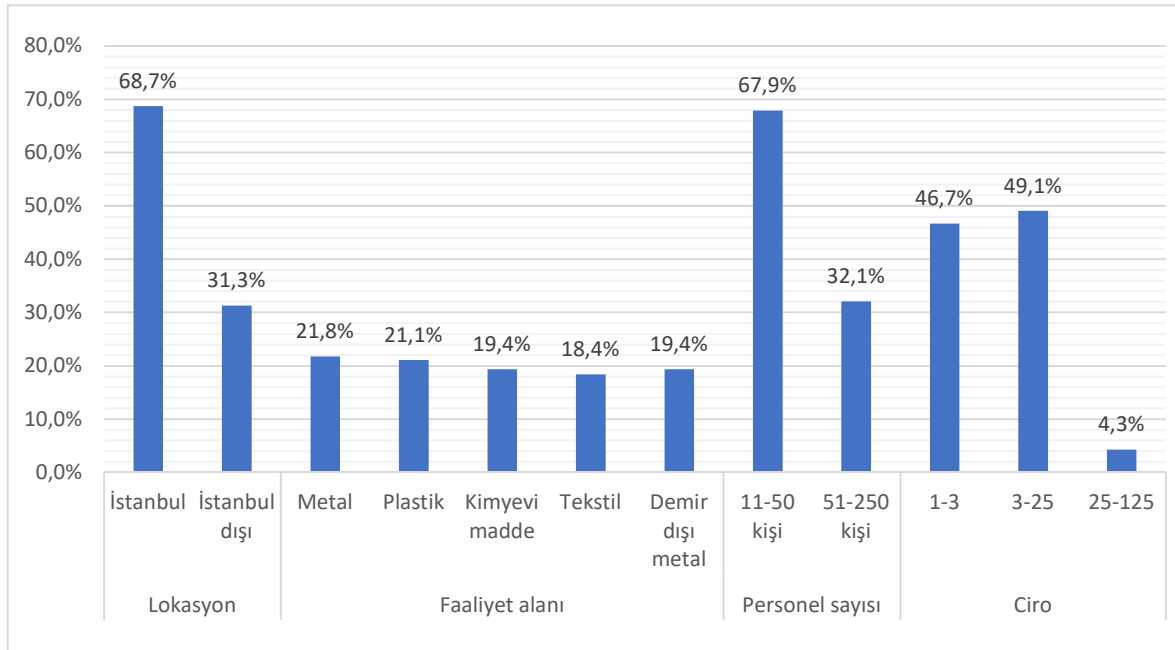
3.6 KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı Alt Bileşenlerinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre İncelenmesi

Bu tez için İstanbul içi ve İstanbul dışındaki imalat sanayinde üretim yapan kapasite raporu sahibi firmalardan rastgele örnekleme yöntemi ile belirlenen 312 firma ile anket uygulaması yapılmıştır. Ancak 5 firmanın anketlerindeki yanıt oranı çok kısıtlı olduğundan bu anketler değerlendirme dışı tutulmuştur. Böylelikle örneklem adedimiz 307 olarak gerçekleşmiştir. Tablo 3.10'te 2.faz gerçek uygulama anketine katılan firmaların sayısal verilerinin dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 3. 11 Tez Anketine Katılan Firmaların Sayısal Verilerinin Dağılımı

		n	%
Lokasyon	İstanbul	211	68,7%
	İstanbul dışı	96	31,3%
Faaliyet alanı	Metal	64	21,8%
	Plastik	62	21,1%
	Kimyevi madde	57	19,4%
	Tekstil	54	18,4%
	Demir dışı metal	57	19,4%
Personel sayısı	11-50 kişi	205	66,8%
	51-250 kişi	102	33,2%
	1 - 3	120	46,7%
Ciro	3 - 25	126	49,0%
	25 - 125	11	4,3%

Tabloda katılımcı firmalara sorulan 4 farklı firma demografik bilgilerinden elde edilen sonuçların frekans analizi görülmektedir. Sorulara yanıt vermek zorunlu olmadığından yanıt alınamayan firmaların da varlığı yanıt adetleri sütunundan anlaşılabilmektedir. Aşağıda tabloda yer alan yüzdelik değerlerine ait sütun grafik görülmektedir.



Şekil 3. 5 Katılımcı Firmaların Tanımlayıcı Bilgilerinin Yüzde Dağılımları Grafiği

Katılımcı firmalardan %68,7'si İstanbul'da faaliyet gösteren firmalar iken %31,3 oranından katılımcı firma ise İstanbul dışında faaliyet göstermektedir. Faaliyet alanları dağılımında en yüksek oran %21,8 ile Metal sektörü olarak yer almaktadır. Daha sonra sırası ile; Plastik % 21,1, Kimyevi madde %19,4 ve Tekstil % 18,4 oranı ile örneklemimizde temsil edilmektedir. Personel sayılarına göre En yüksek oran % 66,8 ile 11-50 kişi çalışanı olan firmalar ilk sırada yer almaktadır. Örneklemde 51-250 çalışana sahip firma oranı ise % 33,2 olarak temsil edilmiştir. Katılımcı firmaların ciro grupları dağılımında 1-3 (Milyon ₺) ciro skalasında %46,7 oranında firma yer almıştır. 3-25 (Milyon ₺) ciro skalasında %49,0 ve 25-125 (Milyon ₺) ciro skalasında ise %4,3 firma yer almıştır.

KOBİGEN performans değerlendirme aracı alt bileşenlerinin firma tanımlayıcı bilgilerine göre değişim gösterip göstermediği parametrik fark testleri ile incelenmiştir. Yanıtı sadece 2 yanıt içeren lokasyon ve personel sayısı bilgisinde bağımsız örneklem t testi uygulanırken, 3 ya da daha fazla yanıt içeren diğer firma tanımlayıcı bilgi sorularında ise fark testi olarak Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Tablo 3.11'de Alt bileşenlerinin firma lokasyonuna göre farklılık testi gösterilmiştir.

Tablo 3. 12 KOBİGEN Alt Bileşenlerinin Firma Lokasyonuna Göre Farklılık Testi

Faktör	Lokasyon	N	AO	SS	t	p
Finans (FN)	İstanbul	211	6,882	1,4579	1,375	,171
	İstanbul dışı	96	6,582	1,8949		
Üretim (UR)	İstanbul	211	7,660	1,0278	2,630	,010*
	İstanbul dışı	96	7,139	1,8115		
Pazarlama (PZ)	İstanbul	211	7,601	1,0407	2,323	,022*
	İstanbul dışı	96	7,182	1,6208		
Yönetim (YN)	İstanbul	211	7,386	1,1858	3,945	,000**
	İstanbul dışı	96	6,691	1,5296		

***p<0,01 *p<0,05 AO: aritmetik Ortalama SS: standart sapma N: örnek adedi t: independent test değeri p: independent test olasılık düzeyi*

Firma lokasyonuna göre KOBİGEN Aracı alt bileşenlerinin farklılık testinde sadece Finans Faktöründe (FN) olasılık düzeyi ($p>0,05$) bulunduğundan anlamlı farklılık söz konusu değildir. Ülkemizde finans piyasasının fiziki ve elektronik yapılanmasının işletmelerin finansa erişimini kolaylaştırdığı ve dolayısıyla finans performansı açısından lokasyonun anlamlı bir farkı olmadığı değerlendirilmektedir. Üretim, Pazarlama ve Yönetim (bileşen) faktörlerinde olasılık düzeyi ($p<0,05$) bulunduğundan lokasyona göre anlamlı farklılık söz konusudur.

Üretim Faktöründe lokasyonu İstanbul olan firmaların ortalama Üretim faktörü puanının (7,66), İstanbul dışı firmalarına göre (7,139) yüksek olduğu anlaşılmaktadır. İstanbul, lokasyon açısından deniz hava ve kara trafiği dışında farklı lojistik yerleşimi bulunan ve turizm, kültür, spor gibi aktiviteleri çok fazla içeren bir niteliğe sahiptir. İstanbul'da imalatçı KOBİ'ler haricinde kalan diğer KOBİ'lerin çok çeşitli alanlarda (Makine, ekipman, Ticaret, hukuk, ulaşım, dağıtım gibi farklı hizmet sektörleri) faaliyet göstermesinin bir sonucu olarak imalatçı KOBİ'lerin farklı hizmetlere erişimi kolaylaşmaktadır. Gerek Ticari Hizmet (sigortacılık, muhasebecilik ve finans hizmetleri, emlak), gerekse dağıtım (perakendecilik, toptancılık ticareti, taşımacılık ve depolama) hizmetlerine yakınlık ve kolay erişim KOBİ'lerin Üretim Performansını olumlu etkilemektedir. Sonuç olarak İstanbul'un lokasyon açısından Üretim Performansını olumlu yönde etkilediği KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı tarafından tespit edilmiştir.

Pazarlama faktöründe lokasyonu İstanbul olan firmaların ortalama Pazarlama faktörü puanının (7,601), İstanbul dışı firmalarına göre (7,182) yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Pazarlama, özellikle yoğun ekonomik ilişkiler sonucu ortaya çıkan bir ürün stratejisidir. Doğal olarak İstanbul birçok farklı geçmiş ve kültürden gelen sosyal toplulukları bir arada barındırmaktadır; İstanbul, Türkiye'nin her alanda yoğun talep, beklenti ve gelişmelerin yaşanan şehridir. Bu çeşitlilik potansiyel müşteri portföyünün ve talebinin güçlü olmasını sağlamakta bu da pazarlama performansına olumlu yönde katkı sunmaktadır.

Yönetim faktöründe lokasyonu İstanbul olan firmaların ortalama Yönetim faktörü puanının (7,386), İstanbul dışı firmalarına göre (6,691) yüksek olduğu anlaşılmaktadır. İşletmeler güçlü yönetim performansı için kurumsallaşmaya, nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duymaktadırlar. İstanbul işletmelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli ve çeşitli insan kaynağına en fazla sahip yerlerden bir tanesidir. Çok fazla işletmenin belirli bir pazarda bulunması, ekonomik piyasanın canlılığını göstermektedir. Bu canlılık, yüksek Yönetim Performans için ihtiyaç duyulan tüm bileşenleri bir arada bulundurmaktadır. İstanbul Yönetim Performansının yüksekliğini temin edecek her türlü beşerî, ekonomik ve finansal ilişkinin bir yerde olduğu bir lokasyona sahiptir. Tablo 3.12'de KOBİGEN alt bileşenlerinin Çalışan sayısına göre farklılık testi gösterilmiştir.

Tablo 3. 13 KOBİGEN Alt Bileşenlerinin Çalışan Sayısına Göre Farklılık Testi

KOBİGEN	Personel Sayısı	N	AO	SS	t	p
FİNANS (FN)	11-50 kişi	205	6,662	1,6435	-2,002	,047*
	51-250 kişi	102	7,041	1,5175		
ÜRETİM (UR)	11-50 kişi	205	7,432	1,3881	-1,250	,213
	51-250 kişi	102	7,627	1,2422		
PAZARLAMA (PZ)	11-50 kişi	205	7,396	1,2904	-1,497	,136
	51-250 kişi	102	7,619	1,2003		
YÖNETİM (YN)	11-50 kişi	205	7,143	1,3368	-,472	,638
	51-250 kişi	102	7,220	1,3514		

**** $p < 0,01$ * $p < 0,05$** AO: aritmetik Ortalama SS: standart sapma N: örnek adedi

F: ANOVA test değeri p: ANOVA test olasılık düzeyi

KOBİGEN alt bileşenlerinin firmanın çalışan sayısına göre farklılık testinde sadece Finans faktöründe Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonucuna göre ($p<0,05$) bulunduğundan anlamlı farklılık söz konusudur. Bu farklılığın kaynağının tespit edilebilmesi için uygulanan Tukey testi sonucuna göre aşağıdaki farklılıklara ulaşılmıştır. Ortalamalara bakıldığında personel sayısı 11-50 kişi olan KOBİ'lerin ortalamalarının (6,66) personel sayısı 51-125 olan işletmelere göre (7,041) daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerde istihdam arttıkça, finans performansının da arttığı söylenebilir. Doğal olarak istihdamın fazla olmasıyla, o alanda yapılan üretimin ve rekabetçi piyasanın oluştuğundan bahsedilebilir. İşletmede çalışan büyüklüğünün finansal performansı olumlu etkilediği ve firmanın da piyasada daha etkili bir yapıda olduğu düşünülmektedir. KOBİ'lerde çalışan sayısındaki artışın, finans başarısı getirmesinin ardından yönetim, üretim ve pazarlama bileşenlerinde de performansı yükselteceği öngörülmektedir. Tablo 3.13'te KOBİGEN alt bileşenlerinin Firma cirosuna göre farklılık testi gösterilmiştir.

Tablo 3. 14 KOBİGEN Alt Bileşenlerinin Firma Ciroşuna Göre Farklılık Testi

KOBİGEN	Ciro	N	AO	SS	F	p
FİNANS (FN)	1-3	120	6,325	1,6752	10,714	,000**
	3-25	126	7,234	1,3517		
	25-125	11	6,766	1,9787		
	Toplam	257	6,789	1,5962		
ÜRETİM (UR)	1-3	120	7,465	1,2416	2,799	,063
	3-25	126	7,676	1,2537		
	25-125	11	6,758	2,4814		
	Toplam	257	7,538	1,3276		
PAZARLAMA (PZ)	1-3	120	7,421	1,0988	1,279	,280
	3-25	126	7,610	1,1816		
	25-125	11	7,136	2,2728		
	Toplam	257	7,501	1,2080		
YÖNETİM (YN)	1-3	120	7,072	1,3421	5,201	,006**
	3-25	126	7,549	1,1461		
	25-125	11	6,808	1,7214		
	Toplam	257	7,295	1,2883		

***p<0,01 *p<0,05 AO: aritmetik Ortalama SS: standart sapma N: örnek adedi F: ANOVA test değeri p: ANOVA test olasılık düzeyi*

KOBİGEN Aracı Bileşenleri katılımcı firmaların ciroları karşılaştırılmasında Finans ve Yönetim bileşeninde test olasılık düzeyi ($p<0,05$) bulunduğundan anlamlı farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Üretim ve Pazarlama bileşenlerinde ise ($p>0,05$) olasılık düzeyi ($p>0,05$) bulunduğundan ciroya göre anlamlı farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Üretim ve Pazarlama Bileşenlerinde işletmenin cirosuna göre fark olmaması tüm KOBİ'lerin benzer yapılanma içinde olduklarını ve cirosal farklılıkların bu yapılanmaları etkilemediği sonucunu doğurmaktadır. Farklılık olduğu anlaşılan Finans ve Yönetim bileşenlerinde farklılığın kaynağına çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey ile bakılmıştır. Buna göre;

Finans bileşeninde 3-25 ciro grubunda ortalama (7,234) 1-3 ciro grubunun ortalamasından (6,32) ve 25-125 grubunun ortalamasından (6,76) yüksek olduğu anlaşılmıştır. Ciro artışında 3-25 grubunun fazla olması, finansal açıdan KOBİ'lerin büyük işletmelere göre, daha hızlı gelişme göstermesiyle bağlantılı olabileceği şeklinde yorumlanabilir. 1-3 Milyon ₺ grubunun da diğer işletmelere göre çok küçük olmaktan kaynaklı 3-25 Milyon grubu performansında olmadığı büyümenin artması ile Finans Performansının yükseldiği değerlendirilmektedir. KOBİ'lerin devlet destek ve teşviklerinden diğer firmalara göre çok hızlı yararlanması ve buna göre çabuk yapılanması, KOBİ'lerin küçük ve büyüme aşamasında olması ile başarılı olması arasında bir bağ olduğunu düşündürmektedir.

Yönetim bileşeninde 3-25 ciro grubunun ortalamasının (7,549), 1-3 ciro grubunun ortalamasından (7,07) ve 25-125 grubunun ortalamasından (6,80) yüksek olduğu anlaşılmıştır. Finans bileşeninde olduğu gibi, yönetim açısından da karar vericilerin yani yönetimin çok hızlı karar vermesi ve çabuk yapılanması da KOBİ'lerin küçük ve büyüme aşamaları için önemli bir avantaj olarak gözükmektedir. KOBİ'ler ilk yıllardaki yaşama ve piyasada tutunma sürecini atlattıktan sonraki süreçte yönetsel anlamda profesyonelleşme eğilimine girmektedir. KOBİGEN Performans sonuçlarında da benzer bir olguyu görmek mümkündür.

Tablo 3.14’te KOBİGEN alt bileşenlerinin Firma faaliyet alanına göre farklılık testi gösterilmiştir.

Tablo 3. 15 KOBİGEN Alt Bileşenlerinin Firma Faaliyet Alanına Göre Farklılık Testi

Faktörler	Faaliyet alanı	N	AO	SS	F	P
FİNANS (FN)	Metal	64	5,759	1,9737		
	Plastik	62	7,055	1,1592		
	Kimyevi madde	57	7,338	,9272		
	Tekstil	54	6,963	1,8113		
	Demir dışı metal	57	6,985	1,5676	9,812	,000**
	Toplam	294	6,797	1,6320		
ÜRETİM (UR)	Metal	64	6,771	1,9860		
	Plastik	62	7,626	1,0299		
	Kimyevi madde	57	7,915	,7831		
	Tekstil	54	7,296	1,3527		
	Demir dışı metal	57	7,833	,8997	7,853	,000**
	Toplam	294	7,476	1,3614		
PAZARLAMA (PZ)	Metal	64	6,977	1,7680		
	Plastik	62	7,406	1,1446		
	Kimyevi madde	57	7,827	,7855		
	Tekstil	54	7,272	1,3137		
	Demir dışı metal	57	7,763	,8717	4,843	,001**
	Toplam	294	7,439	1,2736		
YÖNETİM (YN)	Metal	64	6,628	1,6944		
	Plastik	62	7,357	1,0713		
	Kimyevi madde	57	7,848	,6542		
	Tekstil	54	6,636	1,3897		
	Demir dışı metal	57	7,214	1,3155	9,487	,000**
	Toplam	294	7,133	1,3530		

** $p < 0,01$ * $p < 0,05$ AO: aritmetik Ortalama SS: standart sapma N: örnek adedi F: ANOVA test değeri p: ANOVA test olasılık düzeyi

KOBİGEN alt bileşenlerinin firmanın faaliyet alanına göre farklılık testinde tüm alt bileşen faktörlerinde Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonucuna göre ($p<0,05$) bulunduğundan anlamlı farklılık söz konusudur. Bu farklılığın kaynağının tespit edilebilmesi için uygulanan Tukey testi sonucuna göre aşağıdaki farklılıklara ulaşılmıştır. Finans bileşeninde Metal sektöründe faaliyet gösteren firmaların Finans bileşeni ortalama puanı (5,759) diğer tüm faaliyet alanlarındaki firmaların ortalama Finans değerlerinden düşük olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre, gelişen teknolojiler arasında metal sektörünün payının az olduğunu söylemek mümkündür. Bunun nedeni ise, gelecek teknolojiler içinde, bilgisayar ve iletişim sistemleri bütün sektörlerden önce gelmektedir. Yeni nesil KOBİ'lerin basit hızlı ve özgür bir yapılanma içinde olduğu dikkat çekmektedir. Üretim bileşeninde Metal sektöründe faaliyet gösteren firmaların Üretim bileşeni ortalama puanı (6,771) diğer tüm faaliyet alanlarındaki firmaların ortalama Üretim bileşeni değerlerinden düşük olduğu anlaşılmaktadır. Buna benzer olarak Tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların Üretim bileşeni ortalama puanı (7,296), kimyevi madde alanında faaliyet gösterenlerin ortalama üretim bileşeni puanından (7,915) ve demir dışı metal alanında faaliyet gösterenlerin ortalama üretim bileşeni puanından (7,833) düşük olduğu anlaşılmaktadır. Üretim teknoloji içinde metal sektörüne duyulan ilgi yeni nesil KOBİ'leri arasında çok fazla dikkat çeken bir sektör olmayıp daha çok emek yoğun bir sisteme sahiptir. Doğal olarak metal sektörüne ilgi giderek düşmektedir.

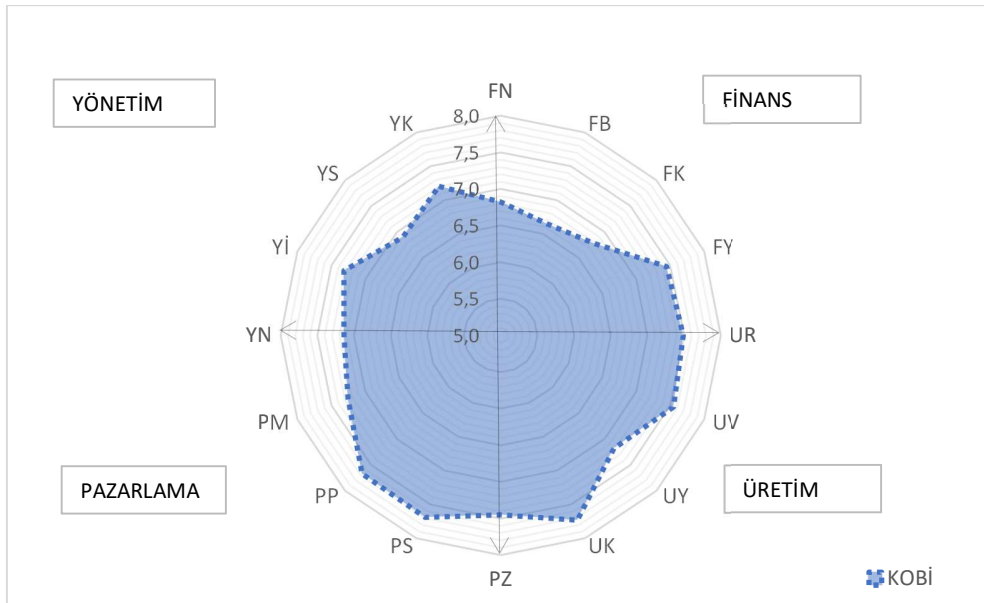
Pazarlama bileşeninde Metal sektöründe faaliyet gösteren firmaların Pazarlama bileşeni ortalama puanı (6,977) diğer tüm faaliyet alanlarındaki firmaların ortalama Pazarlama bileşen değerlerinden düşük olduğu anlaşılmaktadır. Yine Tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların Pazarlama bileşeni ortalama puanı (7,272), kimyevi madde alanında faaliyet gösterenlerin ortalama pazarlama bileşen puanından (7,827) düşük olduğu anlaşılmaktadır. Pazarlama sistemleri içinde sosyal yaşama dönük teknolojilerin giderek artması pazarlama alanında ki tüm ilgiyi farklı sektörlerle taşımaktadır. Bu durum metal sektöründe pazarlama sistemi olarak cazibeli veya dikkat çekici tanıtımların belli bir skaladan öteye gidemeyeceğini göstermektedir.

Yönetim bileşeninde Metal sektöründe faaliyet gösteren firmaların Yönetim bileşeni ortalama puanı (6,628) ve Tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların Yönetim bileşeni ortalama puanı (6,636), diğer tüm faaliyet alanlarındaki firmaların ortalama Yönetim bileşeni ortalama puanlarından düşük olduğu tespit edilmiştir. Yönetim açısından çok fazla gerekli bir strateji gerektirmeyen metal sektörü diğer sektörlerden daha az ilgi çeken bir alandır. Bu durum yönetim konusunun gelişme gösteremeyen bir stratejiye sahip olduğunu göstermektedir.

KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı ile yapılan çalışma metal sektöründe sıkıntı yaşandığı sonucunu işaret etmektedir. KOBİ'lerin rekabetçiliği geliştirilirken metal sektörüne özel önem verilmesi gerektiği açıktır. Metal sektörünün zafiyetleri orta ve yüksek teknolojilere yatırım yapılarak geliştirilebileceği düşünülmektedir. Böyle bir yatırım için yine finansman desteği kadar yeni üretim teknik ve teknolojileri de değerlendirilmelidir.

3.7 Uygulama Verilerinin KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı ile Grafik Gösterimi ve Yorumu

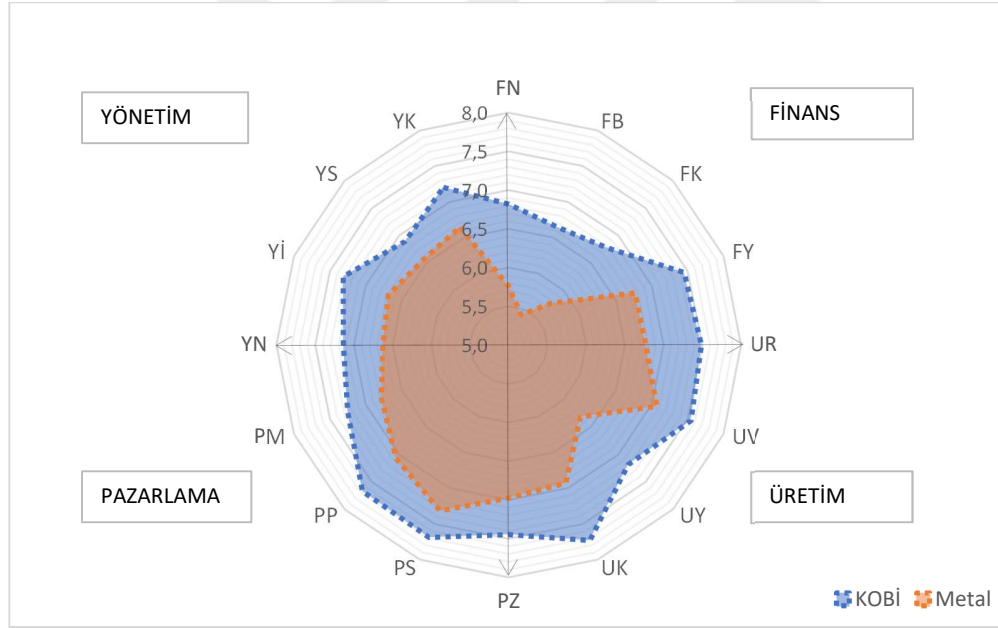
Şekil 3.6'da KOBİGEN bileşen ve boyutlarının tüm sektörler KOBİ referans hattı verilmiştir.



Şekil 3. 6 KOBİGEN Boyutlarının Tüm Sektörler KOBİ Referans Hattı Grafiği

KOBİGEN bileşen ve boyutlarının tüm sektörler bazında KOBİ referans hattı grafiği şekilde görülmektedir. Buna göre KOBİ'lerin KOBİGEN bileşenlerinde değerlerinin en yüksekten başlayarak sıralaması Üretim (7,5), Pazarlama (7,4), Yönetim (7,2) ve Finans (5,8) şeklinde gerçekleşmiştir. Grafikte gösterilen KOBİGEN ana bileşen ve alt boyutlar KOBİ referans hattı ile taranan alanın üzerinde, herhangi bir sektör referans hattı veya tek bir KOBİ referans hattı verileri ile birlikte gösterildiğinde söz konusu sektör ya da KOBİ'nin genel KOBİ referans hattına göre durumu görsel olarak modellenmiş olacaktır. KOBİGEN tüm bileşen ve boyutlarıyla KOBİ ve sektörlerin karşılaştırması görsellemesi takip eden grafiklerde gösterilmiştir.

Metal Sektörü KOBİGEN referans hattının KOBİ referans hattı ile karşılaştırması şekil 3.7'de verilmiştir.

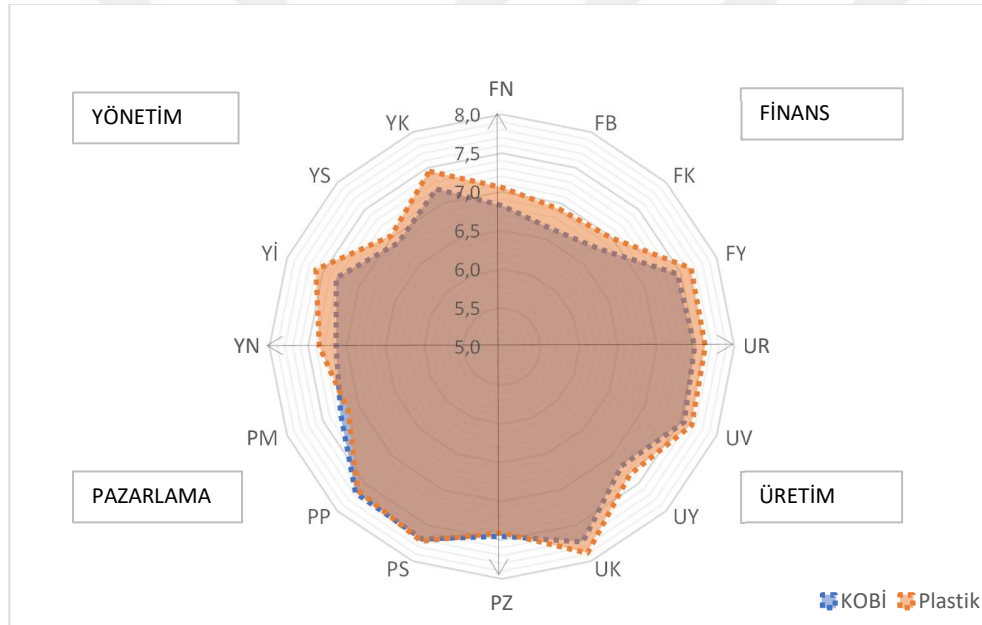


Şekil 3. 7 KOBİGEN Boyutlarının KOBİ ve Metal Sektörü Grafiği

KOBİGEN Aracı 4 ana bileşeni ve 12 alt boyutu performanslarının KOBİ referans hattı performansları ile Metal sektörü referans hattı karşılaştırması görsel olarak görülmektedir. Buna göre Turuncu referans hattı ile ifade edilen metal sektörü, mavi referans hattı ile işaretlenen KOBİ referans hattından tüm boyutlarda daha düşük bulunmuştur. Metal sektörü Finans, Yönetim, Üretim ve pazarlama ana bileşenleri ve 12 alt boyutu itibariyle KOBİ genel performansının altında kalmıştır.

Buradan Metal Sektöründeki KOBİ'lerin göreceli genel bir performans düşüklüğü içerisinde olduğunu ve tüm KOBİ'lerin performansını gösteren referans hattına göre ve tüm bileşen ve boyutlar itibarıyla performans iyileştirmesine ihtiyaç duyduğu açıkça görülmektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi, bu performansın iyileştirilmesi için yapılması gerekenler tezin kapsamında belirtilmemiştir. Amaçta da daha önce ifade edildiği üzere burada KOBİ'nin sektörüyle veya diğer KOBİ'lerle olan göreceli performans durumu belirlenmekte ve üstün ve zayıf alanlar görsel bir modelle hızla belirlenebilmektedir.

Plastik Sektörü KOBİGEN referans hattının KOBİ referans hattı ile karşılaştırması Şekil 3.8'de verilmiştir.

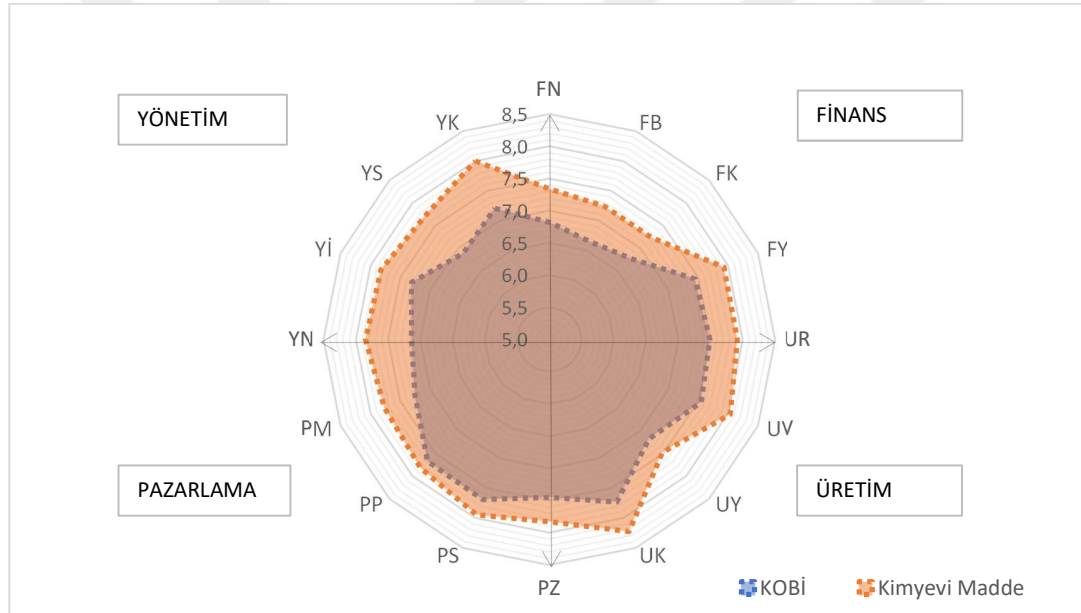


Şekil 3.8 KOBİGEN boyutlarının KOBİ ve Plastik Sektörü Grafiği

KOBİGEN 4 ana bileşeniyle ve 12 boyutuyla KOBİ referans hattı ile Plastik sektörü referans hattı karşılaştırması KOBİGEN aracında görülmektedir. Buna göre Turuncu referans hattı ile ifade edilen plastik sektörü, mavi referans hattı ile işaretlenen KOBİ referans hattından Pazarlama bileşeni dışında tüm bileşenlerde yüksek bulunmuştur. Plastik sektörü Finans, Yönetim, Üretim ana bileşenleri ve 9 alt boyutta KOBİ referans hattından daha yüksektir. Pazarlama bileşeninde ise çakışık referans hattına sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Pazarlama alt bileşeninde Pazarlama-Satış (PS), Pazarlama-Pazar Konumu (PP) alt boyutlarında çakışık, Pazarlama-Markalaşma (PM) alt boyutunda KOBİ referans hattından az da olsa düşük performansta olduğu görülmektedir. KOBİ'lerin plastik sektöründe pazarlama konusu dışında referans hattından yüksek olması, gelişimleri açısından hızlı bir yapılanma içinde olduklarını göstermektedir. Piyasada varlıklarını sürdürebilmek için güçlü bir ağa dayanan ilişkileri KOBİ'lerin piyasada tutunmalarını sağlamaktadır. Diğer açıdan, pazarlama konusunda artan rekabet KOBİ'leri ciddi derecede etkilemektedir.

Kimyevi Madde Sektörü KOBİGEN referans hattının, KOBİ referans hattı ile karşılaştırması Şekil 3.9'da verilmiştir.

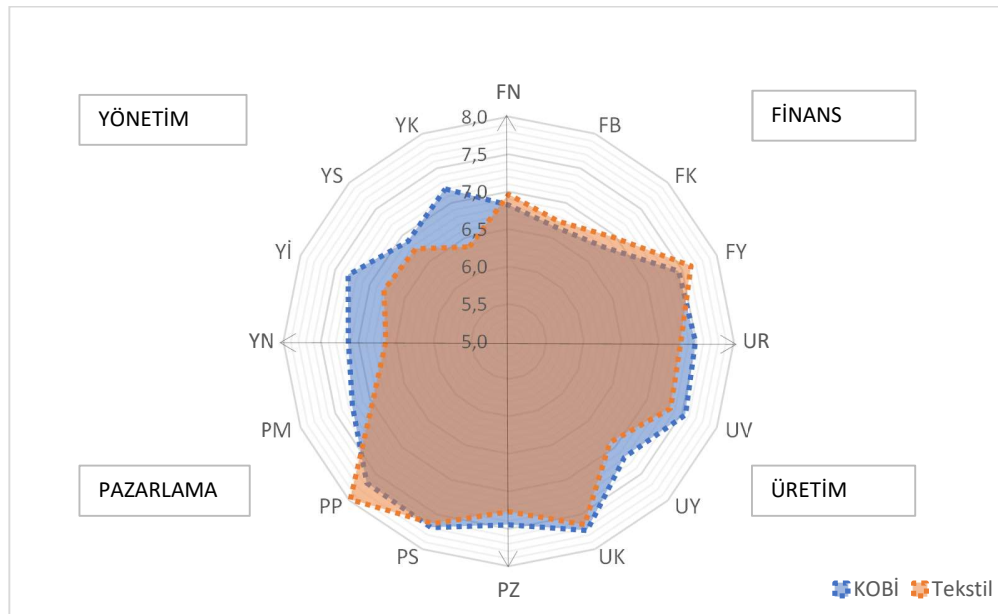


Şekil 3.9 KOBİGEN Boyutlarının KOBİ ve Kimyevi Madde Sektörü Grafiği

KOBİGEN, 4 ana bileşeni ve 12 alt boyutuyla KOBİ referans hattı ile Kimyevi Madde sektörü referans hattı performans karşılaştırması KOBİGEN Aracı'nda görülmektedir. Buna göre Turuncu referans hattı ile ifade edilen kimyevi madde sektörü, mavi referans hattı ile işaretlenen KOBİ referans hattından tüm performans bileşen ve dolayısıyla boyutlarında yüksek bulunmuştur.

Kimyevi madde sektörü Finans, Yönetim, Üretim ve Pazarlama ana bileşenleri ve 12 alt boyutu itibarıyla KOBİ genel referans hattının üstünde performans göstermektedir. KOBİ'lerin kimya sektöründe tüm bileşenlerinin referans hattından yüksek olması, kimya sektörünün Türkiye'de gelişmiş olması ve çok fazla ön planda olmasa da çok fazla gerekli bir yapı arz etmesi yüzünden alanında ki istihdamın az olması ve bu sektöre yapılan yardımların daha fazla olması şeklinde açıklanabilir.

Tekstil Sektörü KOBİGEN referans hattının, KOBİ referans hattı ile karşılaştırması Şekil 3.10'da gösterilmiştir.

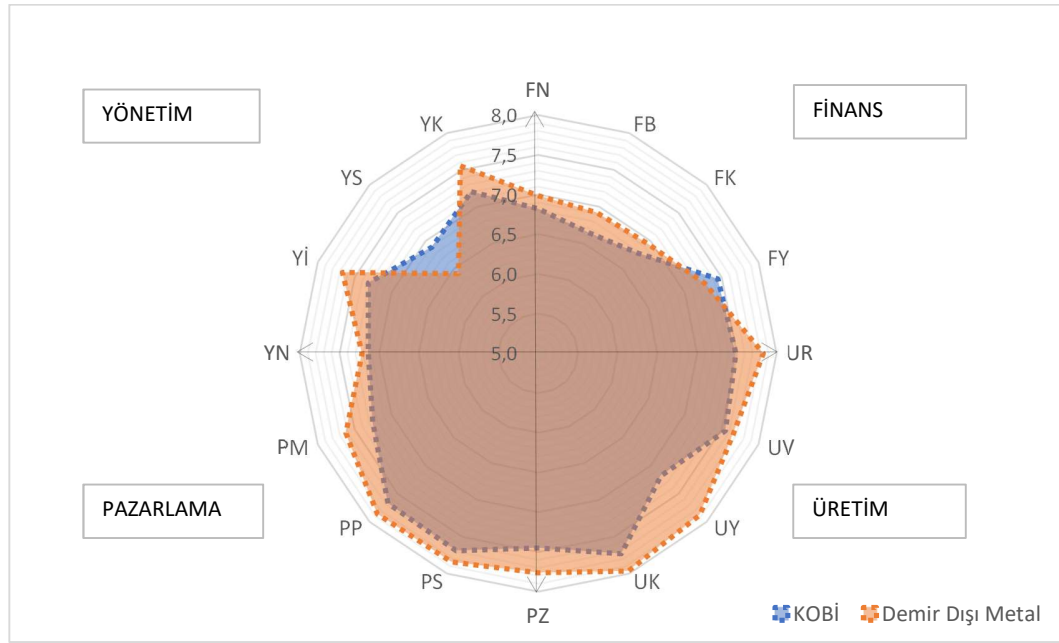


Şekil 3. 10 KOBİGEN Boyutlarının KOBİ ve Tekstil Sektörü Grafiği

KOBİGEN, 4 ana bileşeni ve 12 alt boyutunun KOBİ referans hattı ile Tekstil sektörü karşılaştırması KOBİGEN Aracında görülmektedir. Buna göre Turuncu referans hattı ile ifade edilen Tekstil sektörü, mavi referans hattı ile işaretlenen KOBİ referans hattından Finans ana bileşeninde daha yüksek performans, Pazarlama, Yönetim ve Üretim ana bileşenleri açısından daha düşük performansa sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ana bileşen ile paralel sonuç üretmeyen Pazarlama ana bileşeninin Pazarlama-Pazar Konumu (PP) boyutudur. Bu boyutta Tekstil sektörü KOBİ referans hattından daha yüksek bir performans göstermiştir.

KOBİ'lerin tekstil sektöründe finans dışında referans hattından düşük olması, tekstil sektörünün çok kırılgan bir yapıda olduğunu göstermektedir. Diğer yandan yönetim, pazarlama ve üretim açısından yüksek olması ise ihracat açısından önemini göstermektedir.

Demir Dışı Metal Sektörü KOBİGEN referans hattının, KOBİ referans hattı ile karşılaştırması Şekil 3.11'de verilmiştir.

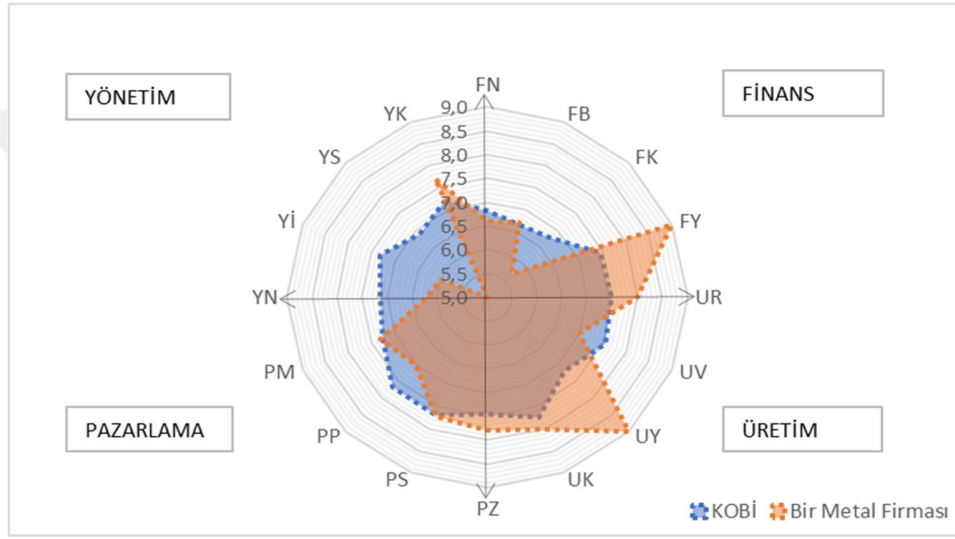


Şekil 3. 11 KOBİGEN Boyutlarının KOBİ ve Demir Dışı Metal Sektörü Grafığı

KOBİGEN, 4 ana bileşeni ve 12 alt boyutu referans hattının KOBİ referans hattı ile Demir dışı metal sektörü karşılaştırması KOBİGEN aracında görülmektedir. Buna göre Turuncu referans hattı ile ifade edilen Demir dışı metal sektörü, mavi referans hattı ile işaretlenen KOBİ referans hattından Finans, Pazarlama, Yönetim ve Üretim ana bileşenleri açısından daha yüksek performans sergilediği anlaşılmaktadır. Ana bileşenlerle paralel sonuç üretmeyen Yönetim ana bileşeninin Yönetim-Stratejik Yönetim (YS) boyutu, Finans ana bileşeninin Finans-Yabancı Kaynaklara Erişim (FY) boyutudur. Finans-Yabancı Kaynaklara Erişim (FY) alt boyutunda ve Yönetim-Stratejik Yönetim (YS) alt boyutunda Demir dışı metal sektörü KOBİ referans hattının altında kalmış, araç diliyle ifade edersek performans olarak daha düşük bir değer üretmiştir.

KOBİ'lerin sektör bağlamında farklı sektörlerle yöneldikleri daha önce de bahsedilmiştir. Demir dışı sektörlerde KOBİ'lerin faaliyetleri giderek azalmaktadır. Bunun nedeni, KOBİ'lerin ilgi alanlarında bu sektörün çıkması olarak yorumlanabilir.

Takip eden grafiklerde KOBİGEN aracı ana bileşenler ve alt boyutları referans hatlarının KOBİ ve herhangi bir firma seviyesinde karşılaştırması ile, Metal sektörü referans hattı ile metal sektöründeki herhangi bir KOBİ'nin karşılaştırmalarını ifade eden KOBİGEN aracı görsel modellemeleri yer alacaktır.

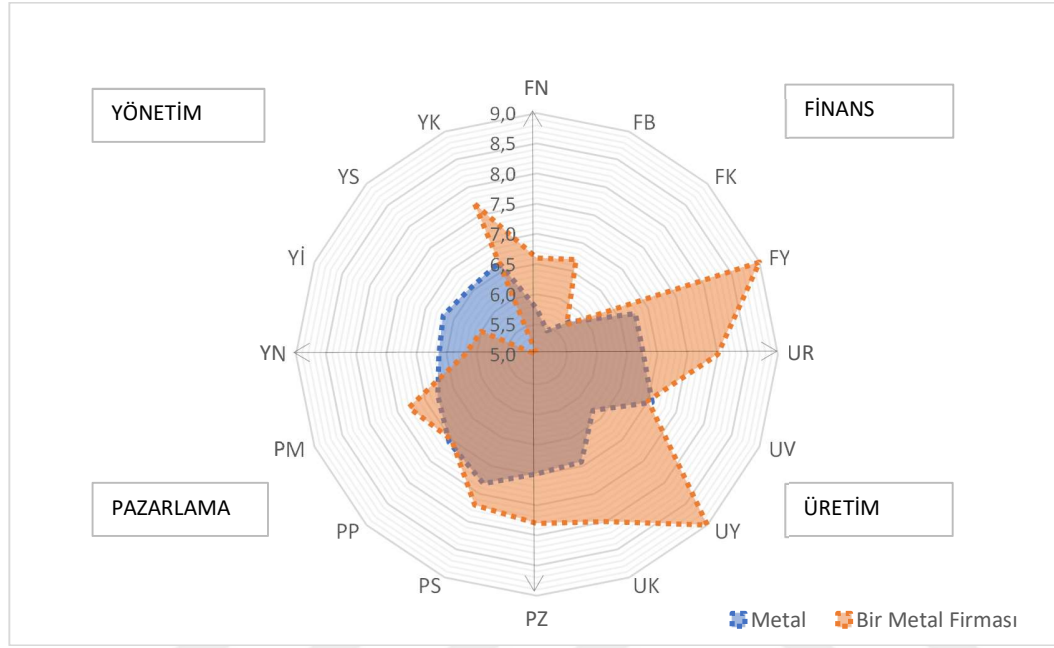


Şekil 3. 12 KOBİGEN Boyutlarının KOBİ ve Bir Metal Firması Grafiği

KOBİGEN 4 ana bileşeni ve 12 alt boyutu KOBİ referans hattı ile Bir Metal firması ile karşılaştırması KOBİGEN Aracı'nda görülmektedir. Buna göre Turuncu referans hattı ile ifade edilen Bir Metal firmasının, mavi referans hattı ile işaretlenen KOBİ referans hattından Finans ve Pazarlama ana bileşenleri itibarı ile yüksek performans ürettiği görülmektedir. Bir Metal firması Finans ve Yönetim bileşenlerinde ise KOBİ referans hattındaki performans seviyesinden düşük kalmıştır.

- Üretim bileşeni Üretim- Kalite (UK), Üretim-Yenilikçilik (UY) alt boyutlarında Bir Metal KOBİ referans hattı göreceli performansından yüksek, Üretim-Verimlilik (UV) alt boyutunda ise KOBİ referans hattı göreceli performansından düşüktür. Bunun nedeni firmanın üretimde kalite ve yenilikçiliğe önem verirken verimliliğe dikkat etmediğidir.
- Pazarlama bileşeninde Pazarlama-Pazar Konumu (PP) alt boyutunda KOBİ referans hattı performansından daha düşüktür. Pazarlama-Markalaşma (PM), Pazarlama-Satış (PS) alt boyutunda Bir Metal KOBİ referans hattı performansı ile çakışıktır. Bunun nedeni firmanın satış ve markalaşmaya önem verdiğini, diğer yandan Pazar konumuna dikkat etmediği görülmektedir.
- Yönetim bileşeninde Yönetim-Kurumsallaşma (YK) alt boyutunda Bir Metal KOBİ referans hattı performansından daha yüksek, Yönetim-Stratejik Yönetim (YS) ve Yönetim-İnsan Kaynakları (Yİ) alt boyutlarında ise KOBİ referans hattı performansından daha düşüktür. Bunun nedeni firmanın kurumsallaşmaya önem vermekte olduğu, diğer yandan stratejik yönetim ve insan kaynaklarına önem vermediği anlaşılmıştır. Bunun nedeni metal sektörünün emek yoğun bir sektör olduğu ve bu yüzden de stratejik yönetim ve insan kaynakları açısından kendine özgü bir yapı arz etmesidir.
- Finans bileşeninde Finans-Yabancı Kaynaklara Erişim (FY) alt boyutunda Bir Metal KOBİ referans hattı performansından daha yüksek, Finans-Karlılık (FK) alt boyutunda ise KOBİ referans hattı performansından daha düşüktür. Finans-Büyüme (FB) alt boyutunda Bir Metal KOBİ referans hattı performansı ile çakışıktır. Bu analize göre, firmanın finans alt bileşeninin sektör olarak farklı bir yapıda olmasından dolayı düşük olarak niteleyebiliriz.

Metal Sektöründe faaliye gösteren bir firmanın KOBİGEN Aracı bileşen ve alt boyutları referans hattı performansı ile, Metal Sektörü referans hattı ile karşılaştırması Şekil 3.13’de verilmiştir.



Şekil 3. 13 KOBİGEN Boyutlarının Metal Sektörü ve Bir Metal Firması Grafiği

KOBİGEN 4 ana bileşeni ve 12 alt boyutunun Metal sektörü referans hattı ile Bir Metal firması ile karşılaştırması KOBİGEN aracında görülmektedir. Buna göre Turuncu referans hattı ile ifade edilen Bir Metal firmasının, mavi referans hattı ile işaretlenen Metal Sektörü referans hattı performansından Finans, Üretim ve Pazarlama ana bileşenleri itibarı ile yüksek performans ürettiği görülmektedir. Bir Metal firması Yönetim bileşeninde ise Metal sektörü referans hattı performansından daha düşük kalmıştır.

- Üretim bileşeninde Üretim-Kalite (UK), Üretim-Yenilikçilik (UY) alt boyutlarında Bir Metal, Metal sektörü referans hattı performansından daha yüksek, Üretim-Verimlilik (UV) alt boyutunda ise Metal sektörü referans hattı ile çakışıktır. Bu analize göre, Metal sektöründeki firmanın üretimde kalite ve yenilikçiliğe önem verdiğini, verimlilik konusunda ise başarılı olmadığı anlaşılmaktadır.

- Pazarlama bileşeninde Pazarlama-Markalaşma (PM) ve Pazarlama-Satış (PS) alt boyutlarında Bir Metal, Metal sektörü referans hattı performansından daha yüksek, Pazarlama-Pazar Konumu (PP) alt boyutunda ise Bir Metal performansı, Metal sektörü referans hattı performansı ile çakışıktır. Bu analize göre, firma pazarlama açısından geniş bir aktifliğe sahiptir. Metal sektörünün emek yoğun bir sektör olması, firmanın pazarlaması bakımından üstün olmasına işaret etmektedir.
- Finans bileşeninde Finans-Yabancı kaynaklara Erişim (FY) ve Finans-Büyüme (FB) alt boyutlarında Bir Metal, Metal sektörü referans hattı performansından daha yüksek, Finans- Karlılık (FK) alt boyutunda ise Bir Metal performansı, Metal sektörü referans hattı performansı ile çakışıktır. Metal sektörü büyüyen bir yapıya sahiptir. Doğal olarak finansal olarak geniş imkanlara sahiptir.
- Yönetim bileşeninde Yönetim-Kurumsallaşma (YK) alt boyutunda Bir Metal, Metal sektörü referans hattı performansından daha yüksek, Yönetim-Stratejik Yönetim (YS) ve Yönetim-İnsan Kaynakları (Yİ) alt boyutlarında ise Metal sektörü referans hattı performansından daha düşüktür. Metal sektörü piyasa şartları ağır olan bir sektördür. Doğal olarak yönetimleri de kurumsallık süreci ile gelişmektedir.

İlk olarak, KOBİGEN Açıklayıcı Faktör analizi sonucu oluşan alt bileşenler, boyutlar ve maddeleri incelendiğinde;

Şirketimiz borçlarının zorlanmadan ödeyebilir.0,551

Ürünlerimizin pazarda bilinme oranı yüksektir.0,554

Şirket yönetiminde standart yöntemlerimiz vardır.0,577

Şirketimizde profesyonel yöneticilerin aileden yöneticilere oranı yüksektir. 0,563 ifadelerinde ki performans değerleri yaklaşık 0,5 olarak düşük çıkmıştır.

Performans değerlerinin düşük olması, KOBİ'lerde özellikle finansal açıdan büyük bir performans düşüklüğünün yaşandığını göstermektedir. KOBİ'lerin son yıllardaki devlet teşviklerine rağmen küresel anlamda yaşanan rekabetten etkilenmesi, farklı arayışlar içinde olması, kurum içindeki işleyişin uluslararası normlara uygun olmaması, rekabette büyük işletmelerin çok daha fazla güncel teknolojik imkanlara sahip olması, KOBİ'lerin performansını doğrudan etkileyen faktörler olarak nitelenebilir.

KOBİ'ler kısıtlı kaynaklarla faaliyet gösterdiğinden finansal darboğaz dönemlerinde genelde tüm harcamalarını kesmektedirler. Bunların başında da pazarlama harcamaları gelmektedir. Erken aşama ve küçük KOBİ'lerde daha sık olmak üzere kurumsallaşamama yine KOBİ'ler için önemli sorunlardan bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Erdil ve Kalkan'ın yaptığı çalışmaya göre KOBİ'lere verilen finansal desteklerin ürün kalitesi, ürün yeniliği ve karlılığa bir etkisi olmadığı görülmüştür³⁷⁹.

Malezya'da yapılan bir çalışmada çıkan sonuca göre, özellikle gelişmekte olan ülkelerde finansal olmayan performans ölçümlerine yönelik kuruluşların ilgisi fazla fakat firmaların bilgilendirilmeleri konusunda eksiklikler mevcuttur. Ahmad ve Zabria'nın üretim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde yaptığı çalışmada; kalite kontrol sistemi, iç verimlilik, müşteri odaklılık ve çalışan odaklı ölçüm kriterleri başlıkları altında 16 başlıklı finansal olmayan bir ölçüm seti oluşturmuşlardır³⁸⁰. Yapılan çalışma sonucunda tam zamanında teslimat ve müşteri memnuniyeti kriterleri işletmelerin satışlarına direkt etkisi olduğu; müşteri sadakati ve ürün memnuniyeti açısından da firmalar için önemli bir ölçüm olduğu sonucu çıkmıştır.

KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı alt bileşenlerinin firma lokasyonuna göre farklılık testi incelendiğinde; Firma lokasyonuna göre KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı alt bileşenlerinin farklılık testinde sadece Finans Bileşeninde (FN) olasılık düzeyi ($p>0,05$) bulunduğundan anlamlı farklılık söz konusu değildir. Üretim, Pazarlama ve Yönetim bileşenlerinde olasılık düzeyi ($p<0,05$) bulunduğundan lokasyona göre anlamlı farklılıklar aşağıdaki şekilde değerlendirilmiştir:

Üretim, pazarlama ve yönetim bileşenlerinde lokasyonu İstanbul olan firmaların performansı diğerlerine göre yüksektir. İstanbul Üretim bileşeni puanı (7,66) iken, İstanbul dışı firmaların (7,139) puanı İstanbul içinden daha düşüktür. Pazarlama bileşeni puanı İstanbul firmalarında (7,601) iken, İstanbul dışı firmalarında (7,182) puandır ve İstanbul İçi firmalardan yine daha düşüktür.

³⁷⁹ Erdil, O. ve Kalkan, A. (2005). KOBİ'lere sağlanan desteklerin KOBİ'lerin performanslarına etkileri, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi: Bahar 103-122.

³⁸⁰ Ahmad, K. & Zabri, S. M. (2015). The Application of Non-Financial Performance Measurement in Malaysian Manufacturing Firms, Economics and Finance, 476-484.

Yönetim bileşeni puanı İstanbul içi firmalarda (7,386), İstanbul dışı firmalarda (6,691) olarak yine bileşen puanı İstanbul İçi firmalarda daha yüksek çıkmaktadır. Bunun sebebi, İstanbul küresel ekonomi anlamında birçok uluslararası firmanın bulunduğu bir standarda sahiptir. Doğal olarak İstanbul'da KOBİ'lerin faaliyetleri diğer lokasyonlardaki KOBİ'lerden farklıdır. İşlem hacmi ve finansal işlemler açısından İstanbul oldukça faal bir ekonomik alana sahiptir. Üretim, pazarlama ve yönetim açısından İstanbul yoğun bir yapı içermektedir. Üretimin önemli bir kısmı İstanbul'da olduğu gibi esasen tüketicinin de önemli bir kısmı İstanbul'da gerçekleşmektedir. Yine İstanbul gerek finansal gelişmişliğin etkisi gerekse finans kuruluşlarının yoğunluğu nedeniyle finansman desteğinden en yüksek payı alan şehir durumundadır. Buradaki farklılaşmada hiç şüphesiz İstanbul'un bir lojistik üs olması hedef pazarlara olan yakınlığı gibi tezde yer almayan bazı başka gerekçeler de etken durumundadır.

KOBİGEN alt bileşenlerinin firmanın faaliyet alanına göre farklılık testinde tüm alt bileşen faktörlerinde Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonucuna göre ($p < 0,05$) bulunduğundan anlamlı farklılık söz konusu olup aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Finans, üretim, pazarlama ve yönetim bileşeninde Metal sektöründe faaliyet gösteren firmaların Finans bileşeni performans puanı (5,759), Üretim bileşeni performans puanı (6,771), Pazarlama bileşeni performans puanı (6,977), Yönetim bileşeni performans puanı (6,628)'dır. Bu oranın düşük olmasının nedeni, metal sektöründeki hareketliliğin KOBİ'ler adına giderek düşmesidir. Gerek sektörün yüksek sermaye ihtiyacı gerekse yatırım maliyetlerinin yüksekliği ve sıklıkla teknolojilerinin yenilenmesi ihtiyacı bu sektördeki KOBİ'leri zorlamaktadır. Metal sektörünün bir borsası olması, borsa da ve kurda yaşanan ani iniş çıkış hareketleri ve kar marjlarının düşüklüğü de bu performans düşüklüğünün diğer nedenleri olabilir.

Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını arttırmak ve dış kaynaklı en büyük sorunu olan finansal sorunlarına çare olmak için bu işletmelere devlet tarafından destek ve hibe verilmektedir.

Çalışma sonuçlarına göre: KOBİGEN alt bileşenlerinin firmanın cirosuna göre farklılık testinde Finans ve Yönetim bileşenlerinde Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonucuna göre ($p<0,05$) bulunduğundan anlamlı farklılık söz konusudur. Bu farklılıklar şu şekilde ifade edilebilir:

Finans ve Yönetim bileşenindeki skalalarda 3-25 Milyon₺ grubunun sonuçlarının diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu yüksekliğin işletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamı yüzünden olduğu düşünülmektedir. Küresel gelişmeler, KOBİ'leri daha fazla gelir ve pazar elde edebilmek için farklı alanlara yönelmeye itmiştir. Bu durum yeni girişimcilere ait KOBİ'lerin sayısında artışa neden olurken, farklı yönelimler yüzünden KOBİ'lerin zaman ve gelir kaybettiği de görülebilmektedir. Farklı alanlara yönelmek; bazen anlamlı fayda yaratırken çoğu zaman üretim kapasitesini bölmek suretiyle düşürmekte, zaman ve motivasyon kaybını ve bazı pazarlarda başarısızlık riskini de beraberinde getirmektedir. KOBİ gruplaması içinde ortada yer alan 3-25 Milyon₺ orta boy işletmeler piyasalardaki rekabet baskısını ve yukarıdaki sonuçlarını orta boy işletmelere göre daha olumlu algılıyor olduğu değerlendirilmektedir.

KOBİGEN alt bileşenlerinin firmanın çalışan sayısına göre farklılık testinde Finans bileşeninin testi sonucuna göre ($p<0,05$) bulunduğundan anlamlı farklılık söz konusudur. Bu farklılıkta şu görüş yer bulmuştur:

Finans bileşeninde değerlere bakıldığında personel sayısı 11-50 kişi olan KOBİ'lerin ortalamaları (6,66) personel sayısı 51-125 olan işletmelere göre (7,041) düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışan sayısındaki artışın gerek nitelikli işgücündeki artış gerekse uzmanlaşmış personel sayısındaki artış nedeniyle finans konusunda orta boy işletmelerin daha yüksek performans sergiledikleri değerlendirilmektedir. Yine borç veren kuruluşlar ile kurulan ilişkilerde orta boy işletmeler daha fazla ilgi ve özen görmektedir. Bunun sonucu olarak finans enstrümanlarından yararlanma imkanlarının daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Çalışan sayısı KOBİ'lerde arttıkça yönetim ve organizasyon sorunları da artmaktadır. Bunun yanı sıra, devlet regülasyonları kaynaklı ekonomik sorumluluklar da işletmelerin boyutuna göre değişmektedir. Buna, işten çıkarılanların işe iade hakkı, hükümlü ve engelli çalıştırma mecburiyeti örnek verilebilir. Firmalar da bazen bu yükümlülüklerden kaçınmak adına büyümekten endişe duymaktadır.

Küçük firmaların ihracatı Türkiye’de yıllık %35 oranında artarken, orta büyüklükteki firmaların ihracatı yıllık %8,5 oranında artmaktadır³⁸¹. Türkiye’de ihracata yönelen firmaların karşılaştığı sorunlar içerisinde kendi markalarını yaratamama ve fason üretime devam etmeleri başlıca unsurlar olarak görülmektedir. Bu şekilde devam eden sistemde rekabet üstünlüğünü sağlamak mümkün olmayacaktır.

Türkiye’de otomotiv, tekstil ve makine üretimi ve bunların ihracatı önemli paya sahiptir³⁸². Devlet destek ve teşviklerinin çeşitlenmesi, kullanımının kolaylaştırılması, Girdi Tedarik Stratejisi (GİTES) gibi öncelikli alanların tespitine yönelik çalışmaların devlet tarafından yürütülüp KOBİ’lerin bu alanlara girmesinin özendirilmesi ile KOBİ’lerin ‘doğru’ farklı alanlara yönlendirilmesi mümkün olabilecektir. Kredi Garanti Fonu ve makine ve teçhizatların teminat olarak kabulünün sağlanması gibi kredi kullanımında teminat ihtiyacının KOBİ’ler lehine azaltılması sonucunda yeni sektörlerin yaratılmasının KOBİ ekosistemini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Lukka ve Granlund 135 büyük ve orta ölçekli Finlandiya üretici firmaları üzerinde yaptığı çalışmada sevkiyat, teslimat süresi ve çalışan prodüktivitesi kriter olarak belirlenmiştir³⁸³. KOBİ’ler üretim, finans, pazarlama ve yönetim bileşenlerinde artan maliyetlere ve teknolojilere yönelmede zorlanmaktadır. Bu dört bileşende sevkiyat, dağıtım ve ulaştırma gibi her gün değişen şartlara uyum sağlamak giderek zorlaşmaktadır.

Donovan’a göre sipariştten dağıtıma kadar çevrim zamanı, katkı, teknoloji harcamaları, kalite ve müşteri memnuniyeti işletme başarısını etkileyen süreçlerdir³⁸⁴. Kayhan ve Çebi’nin yaptığı çalışmada zamanlama, miktar, kalite, esneklik, deneyim, sürdürülebilirlik ve fiyat ölçütlerinin tedarikçi güvenilirliğine olan etkisi çalışılmıştır³⁸⁵.

³⁸¹ Yılmaz, E. (2014). Türkiye'nin İhracat Problemleri ve Konya'nın İhracatta Çıkış Stratejisi. Konya Ticaret Odası.1(1). (1-13).

³⁸² Ay, H. ve E. Talaşlı. (2007). Türkiye’de KOBİ’lerin İhracattaki Yeri ve Karşılaştıkları Sorunlar. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi. 1(1). (173-184).

³⁸³ Roy A. and C. Dionne. (9-10 Temmuz 2015). How SMEs Evaluate Their Performance in Reaching and Attracting Customers With Social Media?, Proceedings of the 2nd European Conference on Social Media. School of Accounting and Administration at the Polytechnic Institute of Porto, Portugal, 388-397.

³⁸⁴ Donovan, M. (2018). Performance measurement: Connecting strategy, operations and actions. Erişim tarihi Nisan 30, 2018 from <https://smtnet.com/library/files/upload/PerformanceMeasurement.pdf>.

³⁸⁵ Kayhan, B. M., Çebi, S. (2014). Bulanık çıkarım tabanlı bir model yardımıyla tedarikçi güvenilirliğinin analizi. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi.

Bu çalışmanın sonucunda kalite, fiyat ve deneyimin güvenilirlik açısından en önemli etkenler olduğu belirtilmiştir. Gözbaşı'nın KOBİ'lerin finansman sorunlarının çözümüne yönelik finansal destekler ve finansman teknikleri ile ilgili araştırmasında; KOBİ'lerin tam kapasite çalışmaması ana nedeninin %33,71 oranla finansal sorunlar olduğu sonucu çıkmıştır³⁸⁶. Aktürk ve Şenol, KOBİ'ler açısından ihracat teşviklerinin önemini araştırdıkları çalışmalarında, KOBİ'lerin ihracat yapabilmesi ve ihracattaki payının artabilmesi adına uluslararası anlaşmalar çerçevesi gereğince desteklenmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır³⁸⁷. Çavuşgil ve Zou çalışmasında ekonomik gelişmişliğin ihracatta negatif, teknolojik gelişmişliğin ihracatla pozitif ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Firmaların yasal zorunluluklar dolayısıyla engellenmesi ve maruz kalınan çevresel faktörler, ihracat büyümesini olumsuz yönde etkilemektedir³⁸⁸. Doğan ve Yıldız, BİST'in imalat sanayiinde faaliyet gösteren 136 firma üzerinde yaptığı çalışmaya göre, firmaların Ar-Ge'lerine medyanın üzerinde harcama yapan firmaların karlılık düzeyinin fazla olduğu görülmektedir³⁸⁹. Eşiyok çalışmasında; Türkiye'de düşük teknolojiyle çalışan sektörlerin ihracatta yüksek pay aldığını, yüksek teknoloji ile çalışan sektörlerin ihracat payının marjinal sayılabilecek üretim ve tesis sayısının ise düşük olduğunu, Türkiye'nin imalat sanayisinin düşük teknoloji ile çalıştığını, en fazla katma değer payına sahip sektörün gıda sektörü olduğunu, bunu takip eden düşük sektörün ise tekstil ürünleri üretimi ve giyim eşyası imalatı olduğunu, bunların da toplam ihracatın %30'unu oluşturduğunu ortaya koymuştur³⁹⁰.

³⁸⁶ Gözbaşı, O. (2003). KOBİ'lerin finansman sorunlarının çözümüne yönelik finansal destekler ve finansman teknikleri ile ilgili bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.

³⁸⁷ Aktürk, A. ve H. Şenol. (2010). KOBİ'ler Açısından İhracat Teşviklerinin Önemi ve Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik Önerileri. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 15(2). (375-391).

³⁸⁸ Düzgün, R. ve H. Taşçı. (2014). Türk İşletmelerinin İhracat Performansını Belirleyen Faktörler: İSO-500 Üzerine Bir Uygulama.Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi. 9(3). (7-24).

³⁸⁹ Doğan, M. ve F. Yıldız. (2016). Ar-Ge Firma Karlılığı Üzerindeki Etkisi: BİST'te İşlem Gören İmalat Sanayi firmaları Üzerine Bir Araştırma.Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 1(14). (178-187).

³⁹⁰ Eşiyok, A. (2013), Türkiye İmalat Sanayinin Teknolojik Yapısı: Sürdürülebilir mi? İktisat ve Toplum Dergisi 3 (31-32). (1-8)

KOBİ'ler genel olarak üretim amaçlayan, kısa vadeli planlara sahip olan ve istihdam açısından çok fazla personeli bulunmayan işletmelerdir. Bu yapıları yüzünden, büyümeye olanaklı oldukları değerlendirilmekte olup, piyasada hareketlilik sağlayan bir dinamizme sahiptirler. Kendi pazarları bulunurken, uluslararası alanda çok fazla söz sahibi olmamalarına rağmen, işbirlikçi yapıları ile taşeron görevi görürler. KOBİ'ler günümüzde, her alanda ve her sektörde görülebilmektedir. Bunun nedeni, iş olanaklarının gelişmesi ve genişlemesi ile birlikte, KOBİ'lerin giderek artan sayıları ve rekabet şartlarına çok iyi uyum sağlamalarıdır. KOBİ'ler sermayenin tabana yayılması, istihdamın artırılması ve sosyal dengenin korunması gibi birçok işlevi de ekonomik aktiviteleriyle birlikte yerine getirirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), her dönem varlıklarını sürdürmüş olsalar da küreselleşmenin verdiği rekabet, büyük işletmelerin baskısı ve hızla değişen müşteri taleplerine cevap verememeleri nedeniyle zor günler geçirmektedirler. Buna karşılık, sermayeyi tabana yaymaları, ekonomik aktivitenin temelini oluşturmaları nedeniyle ekonomide büyük rol oynarlar. Ülkeler KOBİ'lerin varlığını ve gelişimini desteklemek için özel birimler kurmuşlardır. Ülkemizde de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) bu görevi üstlenmiş durumdadır. Bugüne kadar birçok destekleyici çalışma yapılmış ancak son dönemde KOBİ'lerin değerleri daha çok anlaşılmıştır.

Örneğin Mete, Devlet yardımlarının ihracat performanslarını incelediği çalışmasında, Türkiye'de devlet desteklerinin ihracat performansını arttırdığını, destekteki %1'lik artışın ihracatta %0,18'lik bir artış meydana getirdiğini ortaya koymuştur. Buna ek olarak, makine teçhizat yeniliklerinin ihracatla doğru orantılı olup, ihracatı arttırdığı sonucuna ulaşmıştır³⁹¹.

Bu amaçla, KOSGEB tarafından 2015- 2018 Kobi Stratejisi ve Eylem Planı hazırlanmış ve genel amaç olarak “KOBİ'lerin rekabet güçlerinin uluslararası düzeyde artırılması ve ülkemizin ekonomik büyümesinde KOBİ'lerin katkısının yükseltilmesini” belirlemiştir. KOBİ'ler, büyük işletmelere göre esnek ve dinamik yapıları nedeniyle hızlı karar verebilme yetenekleri, düşük sermaye kullanımları ve ana faaliyet alanlarına yoğunlaşmaları nedeniyle farklılaşırlar.

Bu yönüyle, ülkelerin ekonomilerine doğrudan ya da dolaylı çok fazla katkı sağlarlar. Ancak, gelişen ekonomik yapılar yüzünden KOBİ'lerin ekonomi ve pazar paylarındaki performansları değişmektedir.

Tüm işletmeler gibi KOBİ'ler de stratejilerini belirleyip, geleceğe yönelik kararlarını alabilmek için sürekli olarak performanslarını ölçmek zorundadırlar. Performanslarını belirlerken ölçümlerinde finansal ve finansal olmayan yöntemleri kullanmak durumundadırlar.

³⁹¹ Mete, E. (2017). Devlet Yardımlarının İhracat Performansına Etkileri: AB15 ve Türkiye. International Scientific Researches Dergisi.2(5). (1-8).

Yapılan literatür çalışması sonucunda, KOBİ'lerin özellikle üretim, pazarlama, finans ve yönetim bileşenleri performanslarının bütünsel KOBİ Performansını belirlediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, KOBİ'lerin performansını ölçmeye yönelik özel olarak geliştirilmiş bir ölçüm aracının bulunmadığı, bunun yerine ya büyük işletmeler için hazırlanmış ve KOBİ'lere uyum sağlamayan performans ölçüm araçlarının kullanıldığı veya bütün yerine sadece 'KOBİ'nin kurumsallaşması', 'KOBİ'nin üretim performansı' gibi tek bir detay alanın performansını ölçmeye odaklanıldığı da görülmüştür.

Bu tespitin bir sonucu olarak 'KOBİ'lere yönelik bir performans değerlendirme aracı geliştirilmesi bu tezin konusunu oluşturmuştur. KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı, araştırmacı tarafından farklı sektörlerde ve lokasyonlarda bulunan KOBİ'lerden elde edilen veriler kullanılarak yapılmış ve daha önce hiç kullanılmamış bir ölçme aracıdır. İki fazlı bir uygulama sonucunda geliştirilmiştir. Yeni bir ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğiyle ilgili kantitatif testler uygulanmış ve olumlu sonuçlanmıştır. KOBİGEN Aracı'nda 4 ayrı bileşen ve bileşenlerin altında üçer tane olmak üzere 12 boyuttan oluşmuştur. 12 boyutun değerlendirilmesi amacıyla boyutlar altında toplamda 29 ifade yer almıştır. Bu dört bileşen: Finans, Pazarlama, Üretim ve Yönetim olarak başlıklandırılmıştır. Bahsi geçen 12 boyut ise: Yönetim Performansı Boyutları: Kurumsallaşma, Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları; Finans Performansı Boyutları: Yabancı Kaynaklara Erişim, Karlılık ve Büyüme; Üretim Performansı Boyutları: Kalite, Yenilikçilik ve Verimlilik; Son olarak, Pazarlama Performansı Boyutları: Markalaşma, Pazar Konumu ve Satış Boyutu olarak başlıklandırılmıştır. Her bir bileşen kendi içinde de analizlere tabi tutulmuş ve güvenilir ve geçerliliğini ispatlamıştır.

Geliştirilen KOBİGEN performans değerlendirme aracı sonuçlarına göre, her ne kadar KOBİ'ler devlet desteği görüyor olsalar da karşılaştıkları en önemli sorunların başında finansal kaynaklı sorunlar olduğunu söylemek mümkündür. Öncelikle KOBİ'ler düşük sermayeli işletmeler olup, piyasada varlıklarını sürdürmekte oldukça zorlanmaktadır. KOBİ'ler güçlü sermayeli büyük işletme yapıları karşısında, banka kredilerine ve devlet teşviklerine ihtiyaç duymaktadırlar. KOBİ'ler tüm işletmelerin yaklaşık %99,9'unu oluştursa da finans pastasından aldıkları pay (%25) çok düşüktür. Büyük İşletmeler kredi kullanırken daha gevşek teminat yapılarıyla hareket edebilmekte ancak aynı yola başvuran KOBİ'ler teminatı karşılama konusunda sıkıntı çekmektedirler.

Büyük İşletmeler sadece şirket kaynak ve imkanları ile ipotek veya kefalet bazlı kredi yapıları oluşturabilirken KOBİ'ler sahiplerinin de şahsi mal varlığını ve kefaletini devreye sokmaya mecbur olmaktadır. Buna rağmen finansmana erişim şansı olanlar, kreditorlerin göreceli yüksek faizine katlanarak ihtiyaç duydukları finansı sağlamaya çalışmaktadırlar.

Yapılan performans ölçümleri incelendiğinde; KOBİ'lere müşteri isteklerine hızlı cevap verebilmeleri, işletme içerisindeki bürokrasiyi azaltmaları ve değişime ayak uydurma kabiliyetlerini artırmaları gibi gerekçelerle devlet kurum ve kuruluşlarınca destek ve teşvikler verilerek rekabet güçleri artırılmalıdır. Ülke ekonomisinin neredeyse tamamını oluşturan KOBİ'lerin katma değere katkısının göreceli olarak düşmesi, dikkati bu işletmelerin performansları ve karşılaştıkları sorunların üzerine çekmektedir.

KOBİ'lerin desteklenmesi sürecinde; mevcut ve hedeflenen performanslarının belirlenmesi, mevcut ile hedeflenen arasındaki farkın analiz edilebilmesinde ve dolayısıyla da geliştirilmesi gereken alanların tespitinde önemli bir aşamayı teşkil etmektedir. KOBİ'lerin mevcut performanslarının ölçülmesi ve bu sayede eksik yönlerinin tespiti, kamu veya özel kaynaklarca KOBİ'lere yapılacak destek uygulamalarının da amacına ulaşmasına katkı sağlamaktadır. Diğer bir deyişle; KOBİ destek uygulamaları, performans ölçümünden elde edilen bilgiler dikkate alınarak KOBİ'lerin performansını artıracak şekilde planlanabilmektedir. Yukarıda da bahsedildiği gibi bu amaçla tezde; KOBİ'lerin performanslarının ölçülebilmesine yönelik olarak, KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı adı verilen bir araç geliştirilmiştir. Bu araç basit, hızlı ve pratik bir kullanıma uygun olarak bilimsel metodoloji ile tasarlanmıştır. KOBİ'lerin kendi yapılarına uygun bir değerlendirme aracı ile performanslarını ölçmeleri marjinal fayda sağlayacaktır.

KOBİGEN performans ölçüm aracı geliştirilerek yapılan analizlerde, KOBİ'lerin genellikle daha standart iş kollarında kaldıkları, büyümek ve ilerlemek için devlet destek ve teşviklerine sürekli olmasa bile ihtiyaç duydukları, yenilikleri takip ederek, kısa vadede başarılı oldukları, yeniliklere uyum sağlayacak bir süreç oluşturdıkları, kar marjı ve markalaşma gibi konularda iddialı olmasalar da, esnek yapılarının kendilerini ve piyasayı tatmin derecesinde olduğu anlaşılmaktadır.

Sosyal Bilimlerin doğasında olan sübjektiviteye rağmen KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı'nın KOBİ'leri değerlendirirken oluşturduğu referans hatları sektörel birer endeks olarak değerlendirilebilir. Böylece her KOBİ sektörüyle olan göreceli durumunu tespit edebilir ve kısıtlı kaynaklarını en zayıf olduğu alanı geliştirmekte kullanabilir. Yine aynı şekilde, KOBİ'lere destek amaçlı devlet teşvik ve programları bu endekslere bakarak bölgesel, sektörel veya işletme bazında dahi programlar geliştirebilir. Böylece KOBİ'lere yönelik planlanan teşvik ve hibelerde bütünsellik sağlanabilir. KOBİ'lerin ihtiyaç ve beklentilerinin doğru tespit edilmesinde bölgesel ve sektörel bazda geliştirilmesi referans hatları vasıtasıyla yapılabilirken yine işletme bazında analizlerde de KOBİGEN haritaları kullanılabilir. Yeterli sayıda KOBİ ile KOBİGEN Aracı kullanılarak oluşturulacak referans hatları KOBİ'lerin rekabet güçlerini artırmak için birer eşik endeks olarak kullanılabilir veya yapılacak analizlere spesifik bilgi geri beslemesi sunabilir. Bütün dünyada ülkelerin büyümesine KOBİ'lerin katkısı artırılmaya çalışılırken KOBİGEN gibi bir aracın varlığı hiç şüphesiz bu çabaları bilimsel ve objektif bir zeminde destekleyecektir. Bilimsel bir amaçla hazırlanmış dahi olsa KOBİGEN Aracı gerçek hayatta kullanıma son derece uygun pratik bir yapıya sahiptir.

KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı, doğal olarak kendine has tarzları bulunan KOBİ'ler için oldukça önemli bir performans ölçüm niteliği taşımaktadır. Kendine özgüllükleri ile KOBİ'lerin kurumsal firmalardan farklı stratejileri bulunmaktadır. Bu durum onların ölçümlerini farklılaştırmaktadır. Bu çalışmada da bu farklılıkların ve performans zayıflık veya güçlülüğü, KOBİGEN Performans Değerlendirme Aracı ile ön plana çıkarılarak gerekli önlemlerin alınmasına olanak tanıdığı görülmüştür.

KAYNAKLAR

- Acedo, F. J., Galán, J. L. (2011). Export stimuli revisited: the influence of the characteristics of managerial decision makers on international behaviour. *International Small Business Journal*, 29(6), 648-670. doi:10.1177/0266242610375771
- Ahmad, K., Zabri, S. M. (2015). The Application of Non-Financial Performance Measurement in Malaysian Manufacturing Firms, *Economics and Finance*, 476-484.
- Aktürk, A. ve Acar, D. (2009), Uluslararası Davraz Kongresi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 24-27 Eylül 2009, ss:1479-1487
- Aktürk, A. ve H. Şenol. (2010). KOBİ'ler Açısından İhracat Teşviklerinin Önemi ve Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik Önerileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(2). (375-391).
- Alayoğlu, Nihat (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Müsiad Yayınları
- Alkibay, S., Songür, N. (2000), Küçük işletmelerin Demografik Profilleri ve Bazı Sorun Alanlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18/1: 39-61
- Almeida, H. ve Campello, M. (2007), Financing Frictions and the Substitution Between Internal and External Funds, *AFA 2008 New Orleans Meetings Paper*, 23 Haziran 2012 tarihinde <http://ssrn.com/abstract=970996> İnternet sayfasından alınmıştır.
- Anderson, M. ve A. S. Sohal (1999), A Study of the Relationship Between Quality Management Practices and Performance in Small Businesses, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16(9), S.:859-877.
- Ansari O.F. (July – December 2015). An Analysis of Marketing Problems, Possible Remedies of Bangladeshi SMEs. *ASA University Review*. Vol. 9 No. 2, 85-98
- Ansoff, H.I., McDonnell, E. (1990), *Implanting strategic management*, UK: Prentice Hall
- Ar, A. Akdeniz, İskender, H. (2005), *Türkiye’de KOBİler ve KOBİlerde Planlama Uygulama ve Denetim*”, *Mevzuat Dergisi*, sayı 87, Mart

Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7

Assaf, G. B. (1998), Enterprise restructuring in central and Eastern Europe (CEE) and the former Soviet Union: The roles of technical assistance. Cook, C., Kirkpatrick, C., & Nixon, F. Kitabında (Eds) Privatization, Enterprise development and Economic reform: Experiences of developing and transitional economies, Edwards Elgar, Cheltenham, UK.

Atanassova I., L. Clark. (2015). Social Media Practices In SME Marketing Activities: A Theoretical Framework and Research Agenda. Portsmouth Business School, Journal Of Customer Behaviour. Sayı 14. No 2, 163-183.

Ateş, Ö., (2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yay. No. 56, Haziran

Ay, H. M., Talaşlı, E. (2007). Türkiye’de KOBİ’lerin ihracattaki yeri ve Karşılaştıkları Sorunlar, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Mayıs 2007, S:173-184.

Ayob, A. H., Ramlee, S. and Rahman, A. A. (2015). Financial factors and export behavior of small and medium-sized enterprises in an emerging economy. Journal of International Entrepreneurship, 13(1), 49-66. doi:10.1007/s10843-014-0141-5

Babacan, M. Eriş, E.D. (2004) Marketing Strategies of Logistics Firms in Turkey During Economic Crises, International Logistics Congress 2004, Dokuz Eylül Yayınları, Sürüm 1, Aralık 2-3 2004.

Bacon, N., Hoque, K. (2005) HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks”, International Journal of Human Resource Management 16:11, November 2005, 1976-1999

Bada, A.O., Okunoye, A., Omojokun, E., Adekoya, A., ve Eyob, E. (2006). Globalization and the Nigerian banking industry: efficiency and legitimacy considerations in the adoption of electronic banking (e-banking) services. International Journal of management and decision making.

- Bakır, A., (2001), Understanding Organizational Strategy, Critical Management Studies Conference, UMIST, 11-13 July, 2001
- Banham, H. A. (2010). SME Governance: Coverging Definitions and Expanding Expectations. *International Business and Economic Research Journal*, 9(2), 77-82.
- Baronchelli G, A. Ahi, O. Kuivalainen and M. Pianton. (2017). International Market Entry: How Do Small and Medium-Sized Enterprises Make Decisions?. *Journal of International Marketing*, American Marketing Association Sayı 25. No 1. DOI: 10.1509/jim.15.0130 ISSN 1069-031X. 121.
- Barrow, C., Brown, R. (1997), *Principles of Small Business*. International, London: Thomson Business Press,
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., Laeven, L., Levine, R. (2008). Finance, firm size and growth, *Journal of Money*, 40 (7), 1379–1405.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., Walton, R.E. (1984) *Managing Human Assets*, New York: The Free Press, Macmillan.
- Bendickson, J., Muldoon, J., Ligouri, E., Midgett, C. (2017). High performance work systems: A necessity for startups. *Journal of Small Business Strategy*, 27(2), 1–12.
- Bendixen, M., Bukasa, K. A, Abrat, R. (2003), Brand Equity in The Business.to.Business Market, *Industrial Marketing Management*, 33: 371.380
- Bennis W. (2008) *Liderlerin lideri olmak, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek*, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 164-179
- Berisha, G., Shiroka P. J. (2015). Defining small and medium enterprises: a critical review. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 1(1), 17-28
- Berry, J.W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation *Applied Psychology*, 46(1), 5-34.
- Bi R, R. M. Davison, Smyrnios, K. X. (2017). E-business and Fast Growth SMEs. *Small Bus Econ* 48:559–576. DOI 10.1007/s11187-0169788-8. 567-574.

BİS, (çevrimiçi) , <http://www.bis.org/publ/bcbs50.pdf> , 13.06.2019

Bleicher, K., (1999) Das Konzept Integriertes Management–Visionen–Missionen–Programme, vol. 5, Frankfurt: Campus Verlag

Bloom, S.N., Gundlach, G.T., Cannon, J.S. (2000) Slotting Allowances and Fees: Schools of thought and the views of practicing managers, *Journal of Marketing*, 64 (Nisan), ss. 92-108

Bozkurt, R., Gülnur, S. (2004) KOBİ'lerin Verimlilik Sorunları ve Çözüm Önerileri, III.Endüstri Mühendisliği Bahar Konferansları, 07-09 Ekim 2004.

Božić L., P. Mohnen. (2016). Determinants Of Innovation In Croatian Smes – Comparison of Service And Manufacturing Firms. *Market-Tržište*. Vol. 28. No. 1. UDK 001.895:65.017.2/.3:[338.45:338.46](497.5). 7-27

Börü, D. (1993), Ekonomik Yapılar İçerisinde ve Türkiye’de Küçük ve Orta Boy -KOBİ-Firmalara Yönelik Devlet Teşvikleri, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Börü, D. (1997), Küçük ve Orta İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin bir Araştırma, *Öneri Dergisi*, C. 1 S.6 ss.177-186

Brem, A., Kreusel, N., Neusser, C. (2008). Performance measurement in SMEs: literature review and results from a German case study. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 2(4), 411-27.

Brignall, T.J., Fitzgerald, L., Johnston, R., Silvestro, R., Voss, C. (1991) Product costing in service organisations, *Management Accounting Research*,2, 227-248

Brimble, P., Oldfield, D, ve Monsakul, M. (2002), Policies for SME recovery in Thailand. Harvie, C. and Lee, B. C. Kitabından (Eds), *The role of SMEs in National Economies in East Asia*, Edward Elgar, İngiltere: Cheltenham

Brookings. (2008). Defining SMEs: A Less Imperfect Way of Defining Small and Medium Enterprises in Developing Countries.

Brown T. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: Guilford Press

Büyüköztürk, Ş. (2018). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Pegem Atfı İndeksi, 001-214

Cakıcı, A., Özer, B. (2007). Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt 10 Sayı, Aralık

Calabrò, A., Mussolino, D., Huse, M. (2009). The role of board of directors in the internationalisation process of small and medium sized family businesses. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 3(4), 393-411. doi:10.1504/IJGSB.2009.032259

Cansız, M. (2008). Türkiye’de KOBİ’ler ve KOSGEB.

Cedar. (2011). Cedar Altman Credits Market Conference.

Cerrato, D. (2006). The multinational enterprise as an internal market system. *International Business Review*, 15(3), 253-277. doi: 10.1016/j.ibusrev.2006.02.001

Chowdhury, M. S. A., M. K. G. Azam, S. Islam. (2015). Problems and Prospects of SME Financing in Bangladesh. *Asian Business Review* 2: 51–58.

Chu, K.F. (2003), An organizational culture and the empowerment for change in SMEs in the Hong Kong manufacturing industry. *Journal of Materials Processing Technology*, vol.139, pt.1-3, pp. 505-509.

Cintioa M.D, Ghoshb, S., Grassi, E. (2017). Firm Growth, R&D Expenditures and Exports: An Empirical Analysis of Italian SMEs. *Research Policy*. 46 (2017), 836-852.

Collins, J., Porras, J., (1994) *Built to Last*, New York: Harper Books

Covey S. (2008) İlkeleri İlk Sıraya Yerleştirme, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 50-62

Crabtree, A.D., DeBusk, G.K. (2008), The Effects of Adopting The Balanced Scorecard on Shareholder Returns, *Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting*, No.24, 8–15.

Cross, K. F., Lynch, R. L. (1992) For good measure, *CMA Magazine*, Vol. 66, No. 3, s.20-24.

Cuervo-Cazurra, A. (2008). The multinationalization of developing country MNEs: the case of multilatinas. *Journal of International Management*, 14(2), 138-154. doi:10.1016/j.intman.2007.09.001

Cuganesan, S. (2006) Reporting Organisational Performance in Managing Human Resources: Intellectual Capital or Stakeholder Perspectives? *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 10(3)

Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., Moffett, M. H. (2011). *International Business* (8th Edition). Hudson: John Wiley & Sons

Çelik, A., Akgemici T. (1998) Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çelik, C., Karadal, H. (2007) Kobi'lerin Sorunları ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri (Aksaray-Mersin Örneği), Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16

Çetin, C., (2003), Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi, İstanbul: Der Yayınları

Çiftçi, M. Tozlu, E. v.d., (2014) Drucker Perspektifinde İnovasyonun İşletmelerin Gelişimi Üzerine Etkisi: Girişimci İşletme, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, C:5, No:10

Dalberg. (2011). Report on Support to SMEs in Developing Countries Through Financial Intermediaries.

Dallago, B., McIntyre, R. J. (2003), Small and Medium enterprises in Transitional Economies, Houndmills, Basingstoke and New York, USA: Palgrave Macmillan

Dalyan, F. (2004), KOBİ-Medya İşbirliği Stratejisi, I. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı (İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:43)

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. and Sullivan, D. P. (2015). International Business: Environments and Operations (15th Edition). Harlow: Pearson Education.

De Blasio, G. De Mitri, S., D'Ignazio, A., Finaldi R. P., Stoppani, L. (2018) Public Guarantees To SME Borrowing. An RDD evaluation, Journal of Banking and Finance, November 2018, Vol.96, ss.73-86

De Jong, J. P., Marsili, O. (2006). The fruit flies of innovations: a taxonomy of innovative small firms. Research Policy, 35(2), 213-229. doi:10.1016/j.respol.2005.09.007

Demir, N., Birbil, D., Atalay, N., Yıldırım, Ş. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 635, Ankara, 11-92.

Devanna, M.A., Fombrun, C.J., Tichy, N.M. (1984) "A Framework for Strategic Human Resource Management". İçinde Fombrun, C.J., Tichy, N.M. ve Devanna, M.A. (eds), "Strategic Human Resource Management", New York: JohnWiley and Sons, s. 33–56.

Dincer, Ö.. (1996) "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım

Doğan, M., Yıldız, F., (2016). Ar-Ge Firma Karlılığı Üzerindeki Etkisi: BİST'te İşlem Gören İmalat Sanayi firmaları Üzerine Bir Araştırma. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 1(14). (178-187).

Donovan, M. (2018). Performance measurement: Connecting strategy, operations and actions. Erişim tarihi Nisan 30, 2018 from <https://smtnet.com/library/files/upload/PerformanceMeasurement.pdf>.

Duberley, J.P., Walley, P. (1995), “Assessing the adoption of HRM by small and medium sized manufacturing organisations”, International Journal of Human Resource Management, 6 (4), December: 891-909.

Dunning, J. H. (2015). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. (Edited by: J. Cantwell). The Eclectic Paradigm. London: Palgrave Macmillan (50-84). doi:10.1007/978-1-137-54471-1_3

Düzgün, A., Çetin, C. (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkide Rekabet Stratejilerinin Aracı Etkisi: Antalya İli Örneği, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, ICMEB17 Özel Sayısı.

Düzgün, R., H. Taşçı. (2014). Türk İşletmelerinin İhracat Performansını Belirleyen Faktörler: İSO-500 Üzerine Bir Uygulama. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi. 9(3). (7-24).

EFQM. (2003).Assessing for Excellence, Brussels, Belgium

Ener, N. (2003) Küçük ve Orta Büyüklükteki (KOBİ) İşletmeler İçin Pazarlama Verimliliğini Artırma Stratejileri, Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.2, 232-241

Ercan, İ., Kan, İ. (2004) Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi 30 (3) 211-216

Erçel, G. (2000): Enflasyonu Düşürme Programı ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler, Ekonomik Forum Dergisi, S:9, Yıl:7

Erdil, O., Kalkan, A. (2005). KOBİ'lere sağlanan desteklerin KOBİ'lerin performanslarına etkileri, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi: Bahar 103-122.

Erkki, L. (2006). Financial statement analysis of a network of SMEs: towards measurement of network performance. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 258-282. [

Eşiyok, A. (2013), Türkiye İmalat Sanayinin Teknolojik Yapısı: Sürdürülebilir mi? İktisat ve Toplum Dergisi 3 (31-32). (1-8)

European Commission. (2012). The New SME Definition.

Eyüboğlu, D. (2003) Girişimciliğin Geliştirilmesi, Ankara: MPM Yayınları No: 668

Falk, M., De L., Francisco F. (2019) Complementarity of R&D and productivity in SME export behavior, *Journal of Business Research*, March 2019, Vol.96, ss.157-168

Fama, E., French, K. R. Testing Tradeoff and Pecking Order Predictions about Dividends and Debt” *Review of Financial Studies*, 15, 1-33.

Fitzgerald, L., Moon, P. (1996), *Performance Measurement in the Service Industries: Making it Work*, London: CIMA

Flapper, S., Fortuin, L., Stoop, P. (1996), Towards consistent performance management systems, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16 No. 7, s: 27-37.

Florez-Lopez, R., (2007). Strategic supplier selection in the added-value perspective: A CI approach, *Information Sciences*, 177, 1169-1179.

Ford, D., Leonidou, L. (2013). Research developments in international marketing: a european perspective. (Edited by: S. J. Paliwoda) , *New Perspectives on International Marketing*. London: Routledge (s. 3-32).

Foreman-Peck J., Makepeace G., Morgan B. (2006) Growth and profitability of small and medium sized Enterprises: some welsh evidence, *Regional studies*, 40, 4, s:307-319.

Forth, J.; Bryson, A., (2019) Management practices and SME performance, *Scottish Journal of Political Economy*, ss. 1-32

Fuat, M., Baykul, T., Baykul, Y., (1992) *Ölçekleme Teknikleri, ÖSYM Yayınları*, Ankara

Gallego, M. A., Hidalgo, E. R., Acedo, F. J., Casillas, J. C., Moreno, A. M. (2009). The relationship between timing of entry into a foreign market, entry mode decision and market selection. *Time & Society*, 18(2-3), 306-331. doi:10.1177/0961463X09337843

Game, R., Apfelthaler, G. (2016). Attitude and its role in SME internationalisation: why do firms commit to advanced foreign market entry modes? *European Journal of International Management*, 10(2), 221-248. doi:10.1504/EJIM.2016.074473

Garengo, P., Biazzo, S., Bititci, U.S. (2005), "Performance Measurement Systems in SMEs: A Review for a Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, 7(1), pp. 25-47.

Gashi, P., Iraj, H., Geoff, P. (2014). Export behaviour of SMEs in transition countries. *Small Business Economics*, 42(2), 407-435. doi:10.1007/s11187-013-9487-7

Gencer, C., Çetin, T., (2011), Kurumsal Performans Karnesi ve Havacılık Sektöründe Bir Uygulama *Savunma Bilimleri Dergisi*, Kasım 2011, Cilt 10, Sayı 2, 105-121.

Genc, E., Dayan, M.0 Genc, Ö. F., (2019) The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation, Industrial Marketing Management, Available online 26 January 2019

Ghalayini, A., Noble, J., Crowe, T. (1997), An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness, International Journal of Production Economics, Vol. 48, s: 207-25.

Gibson, R. (2008). Ticareti Yeniden Düşünme, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 15-28

Gjellerup, P. (2000). SME support services in the face of globalization. Concerted action seminar, Opening address, Conference Proceedings, Copenhagen: Danish Agency for Trade and Industry, 16-28

Gilmore, A. ve dig (2001). SME Marketing in Practice, Marketing Intelligence & Planning 19/1

Goldratt E. (2008) Maliyetlere Değil Kısıtlara Odaklanma, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 122-138

Godener, A., Soderquist, K.E. (2004), Use and Impact of Performance Measurement Results in R&D and New Product Development: An Exploratory Study, R&D Management, 34(2): 191-219

Göker, A., (2001), KOBİ'ler ve Teknoloji Sorunları I, Cumhuriyet Bilim Teknik, 17 Kasım

Gölbaşı Ş. vd., (2014) Editör Himmet Karadal, Girişimcilik, Geliştirilmiş 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları

Gözbaşı, O. (2003). KOBİ'lerin finansman sorunlarının çözümüne yönelik finansal destekler ve finansman teknikleri ile ilgili bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kayseri

Grant, R. M. (2010). Contemporary Strategy Analysis, United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd,

Greene, F., Mole K. (2006) Defining and measuring the small business (Edited by: S. Carter and D. Jones-Evans) Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy (2nd Edition). England: FT Prentice Hall (7-29).

Griffin, R. W., Pustay, M. W. (2015). International Business: A Managerial Perspective (8th Edition). England: Pearson Educatio

Guest, D.E. (1987), Human Resource Management and Industrial Relations, Journal of Management Studies, 25(5): 503–21.

Guest, D.E. (1997) Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda, International Journal of Human Resource Management, 8(3): 263–76.

Gunasekaran, F. Forker, L., Kobu, B. (2000), Improving Operation Performance in A Small Company: A Case Study, International Journal of Operations & Production Management, (20:3), 316-330

Gültekin, R. (2001): Esnaf ve Sanatkârlar ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları ve Ticari Krediler, Muhasebe ve Finansman Dergisi, MUFAD

Gümüştökin, E., Ebdur, A. (2006). Aile işletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma, 2. Aile İşletme Kongresi Kongre Kitabı, (Ed. Tamer KOÇEL), İstanbul, 14-15 Nisan

Güney S., (2008), Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Ankara: Siyasal Kitabevi

Gürbüz, I. B., Turhan, Ş. (2009). Türk Gıda Sanayinin AB Rekabet Politikalarına Uyumu. Uludağ Üniversitesi, Ziraat Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 1, Sayfa 61-70.

Haftacı V., (2015), KOBİ'ler ve Girişimcilik, Kocaeli, Umutepe Yayınları, Eylül

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006). Multivariate data analysis (6th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Hamel G. (2008) Rekabete Yönelik Esasın Yeniden İcadı, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 92-108

Hammer M. (2008) Yönetimin Sonunun Ötesinde, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 110-121

Handy C. (2008). Belirsizlikte yön bulma, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 30-49

Harrigan P, Ramsey, E., Ibbotson, P.. (May 2011). Critical Factors Underpinning the E-CRM Activities of SMEs. Journal of Marketing Management. Sayı 27. No 5–6, 503-529

Haşit, G. (2016) Kobi'ler İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Neresinde? Eskişehir Kobi'lerinde Bir Uygulama, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Cilt 5, Sayı 7

Hatten, T. S. (2011). Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond (5th Edition). Ohio, Mason: South-Western Cengage Learning.

Harvie, C. (2002), China's SME: Their evolution and future prospects in an evolving market economy. Harvie, C. & Lee, B.C. Kitabından (Eds) The role of SMEs in National Economies in East Asia, Edward Elgar, UK: Cheltenham

Hollensen, S. (2007). Global Marketing: A Decision-Oriented Approach (4th Edition). England: Pearson Education.

Hong Paul C., (2006) Supply Chain Management Practices of SMEs: From a Business Growth Perspective, University of Toledo, JEIM 19(3), May 2006

Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. (1990). "Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990s" Journal of Small Business Management, July: 9-17.

Hsu, C.-I., Li, H.-C. (2009). An integrated plant capacity and production planning model for high-tech manufacturing firms with economies of scale. International Journal of Production Economics, 118(2), 486-500. doi:10.1016/j.ijpe.2008.09.015

Irwin, K. C., Landay, K. M., Aaron, J. R., McDowell, W.C., Marino, L. D. ; Geho, P. R., (2018) Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A "HERO" combination for SME performance, Journal of Business Research, September 2018, Vol.90, ss.134-140

Izvercianu M., Miclea, I. (2015). Marketing Practices In SMEs. Case Study: Malta. Universitatea „Politehnica” din Timișoara, Revista de Management și Inginerie Economică. Voi. 14. Nr. 2, 403-415.

İnce, A.R., (2015), Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Şirketinin Misyon ve Vizyon İfadelerine Göre Girişimcilik Özellikleri, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı: 2, Ocak

Jackowicz, K.; Kozłowski, Ł., Social ties between SME managers and bank employees: Financial consequences vs. SME managers' perceptions, Emerging Markets Review, p.1-20

Jeong, S., McLean, G. N., Park, S. (2018). Understanding informal learning in small and medium-sized enterprises in South Korea. Journal of Workplace Learning, 30(2), 89-107. doi:10.1108/JWL-03-2017-0028

Ji, J., Dimitratos, P., Huang, Q., Su, T., (2019), Everyday-Life Business Deviance Among Chinese SME Owners Journal of Business Ethics, Vol.155(4), pp.1179-1194

Johansson, J. K. (2009). Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management (5th Edition). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Johns, B.L., Dunlop, W.J., Sheehan, W.J., (1989), Small Business in Australia: Problems and Prospects, 3rd edition, Allen and Unwin, Sydney.

Joyce, P., Woods, A., McNulty, T., Corrigan, P., (1990), Barriers to Change in Small Businesses: Some Cases from an Inner City Area, International Small Business Journal, 8 (4): 49-58.

Karpuzoğlu, E. (2008). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları: 114

Kangal, F. G. (2007). Küçük İşletmelerin Kurumsallaşmasında Değişim Süreci ve Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) ,Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kaplan, R. (1983), Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research, TheAccounting Review, Vol. 18 No. 4, s: 686-705.

Kaplan, R., Norton, D. (1993), Putting the balanced scorecard to work, Harvard Business Review, Eylül-Ekim, s: 34-147.

Karabıçak, M. (2009). Uluslararası Yabancı Sermaye Akımlarının Türkiye Ekonomisinin Küresel Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi IIBF Dergisi C14, s137-149.

Karaman, M. S., (2005), Pazarlamada Avrupa Yaklaşımları ve Kobi'ler için Öneriler, 2. Kobiler ve Verimlilik Kongresi'nde Bildiriler, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları

Karapınar, N., (2015), Girişimcilik, Kobiler ve Strateji , ed. İsmail Bakan, Ankara, Gazi Kitabevi, Şubat

Karataş, S. (1991) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, İstanbul: Veli Yayınları

Karpın, D., (1995), Enterprising Nation: reviewing Australia's managers to meet the challenges of the Asia Pacific century, Canberra, AGPS.

Kavak, B., Karabacakoğlu, Ç. (2004), Küçük Ve Orta Ölçekli işletmelerde Pazarlama Karması (4p) Uygulamaları ile Verimlilik Arasındaki ilişkiye Yönelik Bir Araştırma, 1. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı (İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları): 389-401

Kaya S., Alpkan, L.. (2012). Problems and Solution Proposals for SMEs in Turkey. Emerging Markets Journal. Sayı 2, 30-45.

Kayhan, B. M., Çebi, S. (2014). Bulanık çıkarım tabanlı bir model yardımıyla tedarikçi güvenilirliğinin analizi. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi.

- Keegan, W. J., Green, M. C. (2016). Global Marketing (9th Edition). Pearson Education
- Kelly K. (2008), İş Dünyasının Yeni Biyolojisi, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 262-279
- Kendirli, S., Bilginer, M. (2001) Modern Finansman Teknikleri Bağlamında Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Alternatif Çözüm Önerileri, Standard, 40,272 (Nisan 2001)
- Kennerley, M., Neely A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. International journal of operations & production management 22(11): 1222-1245.
- Kersten, R., Harms, J., Liket, K., Maas, K. (2017). Small Firms, large Impact? A systematic review of the SME Finance Literature, World Development, 330–348
- Kılıç, S. (2000). Lojistik regresyon analizi ve pazarlama araştırmalarında bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıç, S. (2008). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihracat pazarlaması davranışını etkileyen faktörler ile ihracat performansı arasındaki ilişkilere dair ampirik bir çalışma: Çorum makine imalat sanayi örneği. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(2), 183-211
- Kiran, R., Sharma, A. (2011). Corporate social responsibility: A Corporate Vision. International Journal of Contemporary Business Studies, 2(3), March, 58-68.
- Kocabıyık T., Altunay. M. A., (2008). Artan Rekabet Ortamında KOBİ'lerin Sorunları ve Buna İlişkin Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi. Cilt XXV. Sayı 2, 2008. 743-761.
- Koç, İ. Ö., (2008), Türk KOBİ'leri Bugünü ve Geleceği, İstanbul: Arıkan Basım Yayım
- Kongolo, M.. (2010). Job Creation Versus Job Shedding and the Role of SMEs in Economic Development.
- KGF, (2019) KGF Banka Kredileri, çevrimiçi), <http://www.kgf.com.tr/index.php/tr/urunlerimiz/bankakredileri/yurtdisi-fon-destekleri-2> , 22.09.2019
- KOSGEB, (2019) Kobi'lere Kurumsallaşma ve Markalaşmada KOSGEB Desteği, (çevrimiçi), <http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/231/kobilere-kurumsallasma-ve-markalasmada-kosgebdestegi> , 14.06.2019
- KOSGEB. (2010). KOBİ Eylem ve Strateji Planı.

KOSGEB. (2010). Yeni KOBİ Destek Modelleri.

Kotler P. (2008) Geleceğin Pazar Alanını Ayrıntılarıyla Pazarlamak, İçinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 211-224

Kotter J. (2008) Kùltürler ve Koalisyonlar, İçinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 180-194

Kotler, P., Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th Edition). Harlow, England: Pearson Education.

Krugman, P. (1994), Competitiveness: A Dangerous Obsession, Foreign Affairs, 73, 28–44.

Kurtuluş, K. (2008) Pazarlama Araştırmaları, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 9. Basım, İstanbul: Filiz Kitabevi

Kurumsal ve Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı, (2015) 2015-2018 Kobi Stratejisi ve Eylem Planı, Ankara, Temmuz 2015, s.19 (çevrimçi), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPTemelBelge/files/IcTlw+KSEP_Dokumani_2015-2018_10_08_15_YPK_ONAYLI.pdf , 25.06.2019

Küçük O., (2010), Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, 4.bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, Nisan

Küçük O., 2005, Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik (2005), Resmi Gazete, Sayı: 25997, EK1, 18 Kasım 2005

Laforet, S. (2009). Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non-hightech manufacturing SMEs. European Journal of Marketing, 1/2(43), 188-212. doi: 10.1108/0309056091092329

Lages, L. F., Lages, C., Lages, C. R. (2005). European managers' perspective on export performance determinants. Journal of Euromarketing, 15(2), 75-92. doi:10.1300/J037v15n02_05

Laitinen, E.K. (1996), Framework for small business performance measurement, University of Vaasa, Vaasan yliopisto.

Laitinen, E. K. (2002), A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies, Scandinavian Journal of Management, Sürüm 18, Sayı 1, Mart 2002, Sayfa 65–99

Lal, K. (2004). E-business and export behavior: evidence from Indian firms. *World Development*, 32(3), 505-517. doi:10.1016/j.worlddev.2003.10.004

Lall S (2000), Technological change and industrialization in the Asian newly industrializing economies: Achievements and challenges. Kitabında: Kim L and Nelson R. ed. *Technology, Learning and Innovation: Experiences of Newly Industrializing Economies*. Cambridge, Cambridge University Press.

Le, D.D. (2006), *Businessmen, entrepreneurs and economic reform*, The Youth Publishing House, Vietnam: Saigon Economic Times, Hochiminh city

Leitao, J., Franco, M. (2011), Individual Entrepreneurship Capacity and Small and Medium Enterprises (SME) Performance: A human and Organizational Capital Approach, *African Journal of Business Management* Vol. 5(15), s: 6350-6365.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Paliawadana, D., Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770. doi:10.1108/02651330710832685

Livvarçin, Ö., Kurt, D. (2012), *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori*, s:172, İstanbul: Beta Yayınları, 2. Baskı

López-Ortega, E., Canales-Sanchez, D., Bautista-Godinez, T., Macias-Herrera, S. (2016). Classification of micro, small and medium enterprises (M-SME) based on their available levels of knowledge. *Technovation*, (47), 59-69. doi: 10.1016/j.technovation.2015.10.00

Luecke R. 2010) *Girişimcinin El Kitabı*, çev. Ümit Şensoy, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları

Macpherson, A., Holt, R. (2007). Knowledge, learning and small firm growth: a systematic review of the evidence. *Research Policy*, (36), 172-192. doi: 10.1016/j.respol.2006.10.001

Mamman, Aminu; Bawole, Justice; Agbebi, Motolani; Alhassan, Abdul-Razak, *SME Policy Formulation and Implementation in Africa: Unpacking Ssumptions as Opportunity for Research Direction*, *Journal of Business Research*, April 2019, Vol.97, pp.304-315

Maori Economic Taskforce. (2011). *Small to Medium Enterprises*.

Maynard, R. (1996) *Striking the right match Nation`s Business*

MBNQA. (2009-2010). *2009-2010 Criteria for Performance Excellence, the Baldrige National Quality*.

McDonald, J., Wiesner, R. (1997), *Organisational change and enterprise bargaining in regional SMEs*. Kitabında: *Current Research in Industrial Relations, Proceedings of the*

11th AIRAANZ Conference, 30 January - 1 February, 1997. Bramble, T., Harley, B., Hall, R. & Whitehouse, G. eds. Brisbane: AIRANNZ

Mcguinness, G., Hogan, T., Powell, R. (2018), European trade credit use and SME survival, *Journal of Corporate Finance*, April 2018, Vol.49, pp.81-103

Medori, D. (1998a), The development and implementation of an integrated performance measurement framework, *Performance Measurement ± Theory and Practice* (Konferans Sunumu), Vol. 2, Cambridge University, Cambridge, s: 639-46.

Medori, D. (1998b), Integrated performance measure framework, Coventry University, Coventry.

Medori, D., Steeple, D. (2000), A framework for auditing and enhancing performance measurement systems, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 5, s: 520-33.

Topoyan, M. (2019) Tedarik Zinciri Yönetimi Temel Kavramlar Ders Notları, (çevrimiçi), <http://kisi.deu.edu.tr/mert.topoyan/dosyalar/tzy1.pdf>, 18.10.2019

Mete, E. (2017). Devlet Yardımlarının İhracat Performansına Etkileri: AB15 ve Türkiye. *International Scientific Researches Dergisi*.2(5). (1-8).

Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D., Coleman, H.J. (1978) Organizational strategy, structure and process, *Academy of Management Review*, Temmuz 1978

Milutinović R, Stošić, B., Mihić, M. (2015). Concepts and Importance of Strategic Innovation in SMEs: Evidence from Serbia. *Management*. UDC: 005.342:334.7 (497.11) 005.52:005.33. DOI: 10.7595/management.fon.2015.0030. 35-42.

Mirbargkar, S.M. (2009) Global Competitiveness: Iranian SME. *SCMS Journal of Indian Management*, October - December, 2009.

Mogoş R.I. (2015). Digital Marketing for Identifying Customers' Preferences – A Solution for SMEs in Obtaining Competitive Advantages. *International Journal of Economic Practices and Theories*, Special Issue on Competitiveness and Economic & Social Cohesion. e-ISSN 2247–7225. Sayı 5. No 3, 2015.240-247.

Moreno-Luzon, M. D. (1993), Can Total Quality Management Make Small Firms Competitive?, *Total Quality Management*, 4(2), ss:165-181.

Müftüoğlu, T. (2013). Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar ve Öneriler (7. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.

Müftüoğlu T. (1989), Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri Sorunlar Öneriler, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara

- Naisbitt J. (2008) Ulus Devletlerinden Ağ Şebekelerine, İçinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 226-239
- Nam Cç W., Radulescu, D. M., (2007) Effects of Corporate Tax Reforms on SME's Investment Decisions under The Particular Consideration of Inflation, Volume 29, Issue 12, June 2007, pp. 101-102
- Neagu C. (2016). The Importance and Role of Small and Medium-Sized Businesses. Theoretical and Applied Economics, Sayı XXIII (2016), No. 3(608), Sonbahar, 331-338.
- Nguyen, L. T., Su, J. J., Parmendra, S., (2019), SME credit constraints in Asia's rising economic star: fresh empirical evidence from Vietnam, Applied Economics, 21 June 2019, Vol.51(29), p.3170-3183
- Nguyen, T. H. Alam, Q., Perry, M., Prajogo, D. (2009), The Entrepreneurial role of the State and SME Growth in Vietnam, JOAAG, Vol. 4. No. 1
- Nitani, M, Riding, A. (2005) Promoting Enterprise Development or Subsidising Tradition: The Japanese Credit Supplementation Scheme, International Small Business Journal, Vol. 23[1], pp. 48-71.
- Nyuur, R. B., Brecic, R., Debrah, Y. (2018) SME international innovation and strategic adaptiveness, International Marketing Review; London Vol. 35, Iss. 2, 280-300.
- Oakland, J. S (2004), Oakland on Quality Management, Elsevier Butterworth-Heinemann p 442-446.
- Oliver, L., Palmer, E. (1998), An integrated model for infrastructural implementation of performance measurement, Performance Measurement ± Theory and Practice (Konferans sunumu), Vol. 2, Cambridge University, Cambridge, s: 695-702.
- Osmanoğlu, H., (2012) Finansal Krizin Gizli Doğası, Maça Kızı Efekt, İstanbul:Cinius Yayınları
- Özdamar, K., (2002), Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi-1, 4. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi
- Özdemir, H., (1996): Gümrük Birliği Kapsamında Türkiye'deki KOBİ'ler İçin İhracatı Teşvik Olanakları, İzmir Ticaret Odası Dergisi Ekonomik Vizyon, Yıl:6, S:23
- Özdoğan, F.B., Tüzün, İ.K. (2007), Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:15, No:2, Ekim, 2007

Özgen, H., Doğan, S. (1997), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları, Yüksek Lisans Tez, Niğde Üniversitesi.

Özler, D. E, (2007), İnsan Kaynakları Yönetimi, editör Uğur Dolgun, 2. Bölüm İnsan Kaynakları Planlaması, Bursa: Ekin Kitabevi

Öztürk, N., Bayraktar, Y., (2009) Aksak Rekabetin Önlenmesinde Devletin Rolü, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. 2, ss. 74-93

Öztürk, S.A. (2002). Hizmet Pazarlaması, Eskişehir: Birlik Ofset, 3. Basım

Paauwe, J., Richardson, R. (1997), Introduction: Special Issue on HRM and Performance, International Journal of Human Resource Management, 3(8): 257–62.

Paeleman, I., Fuss, C., Vanacker, T. (2017). Untangling the multiple effects of slack resources on firms' exporting behavior. Journal of World Business, 52(6), 769-781. doi:10.1016/j.jwb.2017.06.007

Parlak Z. vd., (2008), Küreselleşme sürecinde rekabet gücünün artırılması ve Türkiye’de KOBİ’ler, İTO, İstanbul, 2008, yayın no

Petri, P.A. (1995), The lesson of East Asian Success: A primer for transitional economies. Naya, S.F. & Tan, J.L.H. Kitabında (Eds) Asian transitional economies: challenges and prospects for reform and transformation, Institute of Southeast Asian Studies, Singapore.

Porter, M.E. (2003) Genel Rekabet Stratejileri, Rekabet Stratejisi; Sektör ve Rakip Analizleri Teknikleri, İstanbul: Sistem Yayıncılık

Porter M. (2008) Yarının Avantajlarını Yaratma, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul: Yakamoz Yayınları, 64-77

Powell, D. J., Netland, T. H. (2010) Towards an Integrated Performance Measurement System for Cellular Manufacturing: Insights from the Case of Volvo Aero Norway, in proceedings of POMS Conference 2010. Canada: Vancouver

Prahalad, C.K. (2008) Büyüme Stratejileri, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 78-91

Prajogo, D.I., Sohal, A.S. (2004), The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance — an empirical examination, Technovation, Vol. 24 No. 6, pp. 443-454.

Prokopenko, J., Çev., Baykal, O., Atalay, N., Fidan, E., (1992) Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı, Ankara: MPM Yayınları No: 476

Qamruzzaman, M., Jianguo, W., (2018), SME financing innovation and SME development in Bangladesh: an application of ARDL, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 05 July, ss 1-25

Rauf, M.A. (2007), *HRM Sophistication and SME Performance: A case of readymade garment manufacturers and exporters in Lahore, Pakistan*, Doktora Tezi, University of Twente.

Ren S., Eisingerich, A. B., Tsai, H.T.. (2015). How Do Marketing, Research and Development Capabilities, and Degree of Internationalization Synergistically Affect the Innovation Performance of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)? A Panel Data Study of Chinese SMEs, *International Business Review*. No:24, 642-651.

Resnick S.M., Cheng, R., Simpson, M., Lourenço, F.. (2016). Marketing in SMEs: a “4Ps” Self-Branding Model. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Sayı 22. No 1. Emerald Group Publishing Limited 1355-2554. DOI 10.1108/IJEBr-07-2014-0139. 155174

Ries A., Trout C. (2008) *Flu Bir Dünyada Odak Noktası*, içinde: Gibson R., *Geleceği Yönetmek*, İstanbul: Yakamoz Yayınları, 196-210

Rodil, Ó., Vence, X., Sánchez, M. C. (2016). The relationship between innovation and export behaviour: the case of Galician firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 113, 248-265. doi:10.1016/j.techfore.2015.09.002

Roy A., Dionne, C.. (2015). How SMEs Evaluate Their Performance in Reaching and Attracting Customers With Social Media? *Proceedings of the 2nd European Conference on Social Media*. School of Accounting and Administration at the Polytechnic Institute of Porto, Portugal, 388-397.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497. doi: 10.1108/14626000610705705

Sarıaslan, H. (1994), *Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları*, TOBB Yayınları, Ankara, 12.

Sarıkaya, N. (2002). *Kalite İyileştirme Faaliyetlerinin Algılanmasının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi ve Türkiye Uygulaması* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Schuler, R.S., Huber, V.L. (1993) *Personnel and Human Resource Management*, 5. Baskı, St Paul, MN: West Publishing Co.

Semerci, Ç. (2004), Araştırma Görevlilerinin Öğretim Üyelğine İlişkin Tutum Ölçeğinin Üçlü, Beşli ve Yedili Derecelemede Geçerlik ve Güvenirliği, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, 6-9 Temmuz

Sencer, M., (1989), Toplumbilimlerinde Yöntem, İstanbul: Beta.

Sekaran, U., Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill Building Approach (7th Edition). United Kingdom: John Wiley & Sons.

Senderovitz, M., (2009). How Are SMEs Defined in Current Research?

Senge P. (2008) İğne Deliğinden, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul, Yakamoz Yayınları, 139-162

Sharma, P., J.J. Chrisman, (1999), Towards a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. Entrep. Theory Pract., 23(3): 11-27.

Shaw E., (2006), Small Firm Networking: An Insight into Contents and Motivating Factors Marketing Interface , International Small Business Journal, 25(1), ss. 15-16

Singh, R.K., Garg, S.K., Deshmukh, S.G. (2008) Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. Benchmarking: An International Journal, 15(5), 525-547.

Singhri, S.S., (2000), Business Planning practices in Small Size Companies. Survey Results, Journal of Business Forecasting ,19 (Summer)

Sivalingam, G., (2004), Competition Policy in ASEAN, www.incsoc.net/asean-rep.doc internet adresinden 16 Ağustos 2011

Smith, H. M., Smith, D. (2007) Implementing Strategically Aligned Performance Measurement in Small Firms, Int. Journal of Production Economics, 106,ss. 393-408.

Sobota, A. Peljhan, D., (2013). Importance of Different Perspectives in Integrated Performance Measurement Systems, Journal of Business Management. 2012, Issue 5, p6-18.

Solomon, M. R., Marshall, G. W., Stuart, E. W. (2018). Marketing: Real People, Real Choices (9th Edition). Hoboken: Pearson Education.

Sönmez, G. (2002), Temel Verimlilik Konuları, Yayınlanmamış Araştırma, MPM

Storey, D. J. (2016). Understanding The Small Business Sector. New York: Routledge

Sousa, R., Silveira, G.J.C. (2017), Capability antecedents and performance outcomes of servitization: differences between basic and advanced services, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 37 No. 4, ss. 444-467.

Spender, J-C., Grant, R. M., (1996). Knowledge and the firm: Overview. Strategic Management Journal, 17, ss. 5-9

Stefanoviç I., MiloGeviç, D., (2011). Growth Dynamics and Development Problems of Small and Medium Enterprises. Managemet. UDC: 330.34:334.012.63/.64. 005.334. 72-77.

Stoian, M. C., (2007) Managerial Determinants and Their Influence Upon The Export Behavior Of The Firm Case-Studies Of Catalan Exporting SMEs, Spain: University of Barcelona.

Stoian, M.-C., Rialp-Criado, A. (2010). Analyzing export behavior through managerial characteristics and perceptions: a multiple case-based research. Journal of Global Marketing, 23(4), 333-348. doi:10.1080/08911762.2010.50452

Storey, D. J. (2016). Understanding The Small Business Sector. New York: Routledge

Su, L., Adams J., (2010) Export capacity impact factors on Chinese SMEs: A survey analysis of Fujian Province, Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies, Vol. 3 Sayı: 1, S.54 – 70

Selim S., (2019) Kobi'lerin Sorunları, (çevrimiçi), [http://www.halkbankkobi.com.tr/NewsDetail/ KOBI-lerin-Sorunlari/8136](http://www.halkbankkobi.com.tr/NewsDetail/KOBI-lerin-Sorunlari/8136) 16.06.2019

Satell G., (2017), İnovasyonu Haritalamak: Dijital Çağda Özgün İnovasyon Stratejileri, Çev. Taner Gezer, İstanbul: Optimist Yayın Grubu

Storey, D. (1994), Understanding the Small Business Sector, International Thompson Business Press, London.

Swierczek, F.W., Ha, T.T. (2003), Motivation, Entrepreneurship and The Performance Of SMEs in Vietnam, Enterprising Culture 11, 47.

Şamiloğlu, F. (2003). Performans Ölçmede Ekonomik Katma Değer ve Piyasa Katma Değeri Literatür İncelemesi. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 4 (2): 80-88

Şahin, A. (2009). Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi. Doğuş Üniversitesi Dergisi 10 (2): 259–271

Şimşek, M. (2002), Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları, Alfa Yayınları, Ağustos, ss: 1, 16, 7, 3-5, 18, 22

Tambunan, T. (2005), Promoting Small and Medium Enterprises with a clustering approach: A policy experience from Indonesia, *Journal of Small Business Management* 43 (2):138-154

Taş, Y., Özcan, S., (2015), Yenilikçi ve Sosyal Boyutlarıyla Avrupa Birliği ve Türkiye’de KOBİLER , Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, Eylül

Tavassoli, S. (2018). The role of product innovation on export behavior of firms: is it innovation input or innovation output that matters? *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 294-314. doi:10.1108/EJIM-12-2016-0124

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, (çevrimiçi), http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/YillikProgramlar/Attachments/24/2015_program%C4%B1_15_12_2014.pdf , 15.06.2019

Thassanabanjong K., Miller P., Marchant P. (2009) Training in Thai SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(9), 678-693.

Thrikawala, S. (2011). The determinants of entrepreneurial intention among academics in Sri Lanka: International conference on economics and finance research, LACSIT press, Singapore, 4, 454-458.

Thurrow L. (2008) Kapitalizmin Özünü Değiştirmek, içinde: Gibson R., Geleceği Yönetmek, İstanbul: Yakamoz Yayınları, 240-261

Tilley, F., Tonga, J. (2003) Introduction. Kitabında: Jones, O. ed. *Competitive Advantage in SMEs: Organising for Innovation and Change*. West Sussex: John Wiley & Sons.

Timmons, J. (1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, McGraw-Hill.

TOBB, (2019) (çevrimiçi), <http://www.tobb.org.tr/TurkiyeTicaretSicilGazetesi/Sayfalar/TicariIsletmeTipleri.html> , 14.06.2019

TÜBİTAK (2019), (çevrimiçi), <http://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/sanayi/ulusal-destekprogramlari/icerik-1507-tubitak-kobi-ar-ge-baslangic-destek-programi>, 26.06.2019

Türkoğlu M., Çelikkaya, S., (2011). Türkiye’de KOBİ’lere Yönelik Ar-Ge Destekleri. *Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. Cilt 3. S 2, 56-71.

Türkoğlu, M., (2003), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ’lerin) Büyük İşletmelerle Rekabetinde Stratejik İşbirlikleri Yaklaşımı: Göller Bölgesi Uygulaması, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt:13, sayı:1, Elazığ

Uçkun, N., (2009), KOBİ’lerin Finansman Sorunlarına Melek Yatırımcılar Çare Olabilir mi?’, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, sayı 41, Ocak, ss. 124-126

US International Trade Commission. (2010). Small and Medium Sized Enterprises: Overview of Participation in US Exports.

Useem, M., Harder, J., (2000), Leading laterally in company outsourcing, Sloan Management Review, 41 (Winter), ss.25-38.

Ünal, S., (2012), Girişimcilik ve KOBİ'ler, Kavramlar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri, ed. Zafer Erdoğan, Bursa: Ekin Yayınevi, Şubat

Valtakoski, A., Witell, L., (2018), Service capabilities and servitized SME performance: contingency on firm age, International Journal of Operations & Production Management; Bradford Vol. 38, Iss. 4

Vernon, R. (2017). International investment and international trade in the product cycle. (Edited by: P. Buckley). International Business. London: Routledge, 21-32. doi:10.4324/9781315199689

Vorhies, D. W., Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable. Journal of Marketing, ss. 80-94

Wang, R., Lin, Z., Luo, H., (2019), Blockchain, bank credit and SME financing. (Report), Quality and Quantity, Vol.53(3), ss. 1127(14)

Wang, C., Walker, E., Redmond, J., (2007) Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation. In: International Journal of Organisational Behaviour, 12 (1). Ss. 1-16.

Wang Y., (2016), What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? An empirical evidence from an enterprise survey, Charles University in Prague

Wieland, J., (2016). Determinants of Price and Product Policy Standardisation: The Case of SMEs in the B2B Market. International Journal of Sales, Retailing and Marketing. Sayı 5. No. 4, 19-47.

Wiesner, R., Banham, H.C., Poole, N. (2004), Organizational change in small and medium enterprises (SMEs). Kitabında: CCSBE 2004: Entrepreneurship and Economic Development: Innovation, Opportunity and Capacity, 12-13 Nov 2004, Saskatchewan, Canada.

Wiklund, J., Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. Strategic Management Journal, 24(13), 1307–1314

Williams, M., Cowling, M. (2009), Annual small business survey 2007/08. Sheffield: BERR.

Winch, G., McDonald, J. (1999), SMEs in an environment of change: computer-based tools to aid learning and change management. *Industrial and Commercial Training*, vol.31, pt.2, pp. 49-56.

Xileidys P., Xavier, T. M., Carmen, R. V., Fernando, Á. G., (2019), Maturity model for the information-driven SME, *Journal of Industrial Engineering and Management*, 01 March, Vol.12(1), ss. 154-175

Yalçın, A., Gafuroğlu, Ş., (2008), Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Yönetimsel ve İşlevsel Etkilerini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt 17, sayı 2

Yeniyurt, S. (2003) A Literature Review and Integrative Performance Measurement Framework For Multinational Companies. *Marketing Intelligence & Planning* 21 (3), 13-42.

Yılmaz, F., (2019), Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ’ler), İş Bankası İktisadi Araştırmalar ve Planlama Müdürlüğü, 5/12/2003, (http://www.isbank.com.tr/dosya/ekontr_KOBİler2004.pdf, 19/07/2004)

Yılmaz, M. K., Küçükçolak, A., (2006) Basel II Uygulamalarının KOBİ’lere Etkileri ve İMKB Şirketlerinin Bu Açıdan Değerlendirilmesi, *Finans-Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Yıl: 43, Sayı: 507, ss.39-58

Yenginol, F. (1996) KOBİ’ler İçin Uygulanması Kolay Bir Yöntem: Yaratıcı Sorun Çözme Teorisi, *Small and Medium Sized Enterprises in the 21. Century: Problems, Opportunities and Solutions* konferansı, 3-4 Ocak 2002

Yılmaz, E. (2014). Türkiye'nin İhracat Problemleri ve Konya'nın İhracatta Çıkış Stratejisi. *Konya Ticaret Odası*.1(1). (1-13).

Yoon, J., Moon, J. (2017). The moderating effect of buyer purchasing strategy on the relationship between supplier transaction-specific investment and supplier firm performance, *Journal of Business Research*.

Youndt, M., Subramaniam, M., Snell, S. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *J. Manage. Stud.*, 41(2):335-361.

Yörük, N., Ban,Ü., (2003), Kobi’lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama, Ankara: Gazi Kitabevi

Yüksel, A. (2008), BASEL–II’nin KOBİ Kredilerine Muhtemel Etkileri, Ankara, BDDK Yayını

Yürekli E., (2017), KOBİ’lerde Yönetim ve Maliyet Muhasebesinin Stratejik Karar Alma Üzerine Etkisi, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Ocak

Yüzer, A. F. (2009). *İstatistik* (Vol. 1448). Anadolu Üniversitesi.

Zeinalnzhad, M., Sahran, S., (2010), Benchmarking Implementation in SMEs A Literature Review and A Research Agenda, The 11th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference Melaka, 7 – 10 December

Zerenler, M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, (1): 1–36

Zimmerer, T.W., Scarborough, N.M., (2005), Essentials of entrepreneurship and small business management: the foundations of entrepreneurship. Pearson Education, The United States of America.

EKLER

EK-1 Pilot uygulamada Kullanılan KOBİGEN Anketi

KOBİ'lerin gelişme ve büyümelerinin sağlanabilmesi ve rekabet güçlerinin artırılması için mevcut durumlarının analizi amaçlı araştırma ölçeği

Sayın Yetkili,

Aşağıdaki anket KOBİ'lerin rekabetteki yerinin tespitini anlamaya çalışmak ve bu sonuçlara göre birtakım öneriler geliştirmek amacıyla hazırlanmıştır. Siz değerli yetkililerden alınacak cevaplar kimseyle paylaşılmayacak sadece bilimsel amaçlı bir çalışmada kullanılacaktır.

- Çalıştığınız sektör hangisidir?
- İşletmenizin merkezi hangi şehirdedir?
- İşletmenizde çalışan personel sayısı aşağıdaki aralıklardan hangisine girer?

1-10 kişi 11-50 kişi 51-250 kişi 251 ve üstü

- İşletmenizin cirosu aşağıdaki aralıklardan hangisine girer?

0-1.000.000 TL 1.000.001-5.000.000 TL 5.000.001-25.000.000 TL
25.000.001 ve üstü

Aşağıdaki soruları 1 “kesinlikle katılmıyorum”, 9 “kesinlikle katılıyorum” olacak şekilde

Cevaplandırınız.

FİNANS

Yabancı kaynaklar erişim/geri ödeme gücü

1. Şirketimiz kolayca kredi temin edebilir.
2. Şirketimiz borçlarının zorlanmadan ödeyebilir.

Katma değer yaratma (Karlılık)

3. Şirketimiz yaptığı ciroyla kar etmektedir.
4. Şirketimiz mali olarak verimlidir.
5. Şirketimizin yaptığı işlerin kar marjı tatmin edicidir.

Büyüme

6. Şirketimizin düzenli olarak öz sermayesi artmaktadır.
7. Şirketimizin karı düzenli olarak artmaktadır.
8. Şirketimizin cirosu düzenli olarak artmaktadır.

ÜRETİM

Kalite

Aşağıdaki alanlarda şirketinizin durumunu 9 en yüksek olmak üzere 1-9 arasında belirleyiniz.

9. Üretimimizde kullanılan malzemelerin kalitesi yüksektir.
10. Üretimimizde kullanılan teknolojimiz kalitelidir.
11. Üretimimizde kullandığımız süreçler kalitelidir.

Yenilikçilik

12. Şirketimiz patenti kendine ait üretim teknolojileri kullanır.
13. Şirketimizde ar-ge faaliyetlerine kaynak ayrılmaktadır.
14. Ürün geliştirme şirketimizde önemli bir faaliyettir.
15. Süreçlerimizi yenilemek için çaba sarf ederiz.

Verimlilik

16. Ürettiğimiz ürünlerde hata çıkmaz.
17. Verimliliğimizi artırmak için teknolojiyi kullanırız.
18. Çalışanlarımız yaptıkları işlerde uzmandır.
19. Şirketimizde yeni çalışanların işi öğrenme süresi kısadır.

PAZARLAMA

Markalaşma ve Tutundurma

Aşağıdaki alanlarda şirketinizin durumunu 9 en yüksek olmak üzere 1-9 arasında belirleyiniz.

20. Ürünlerimizin pazarda bilinme oranı yüksektir.
21. Ürünlerimizin marka değerini artırmaya çalışırız.
22. Ürünlerimizi tanıtmak için kaynak ayırıyoruz.
23. Ürünlerimizin satışını artırmak için özendirme çalışmaları yapıyoruz.

Pazar konumu

24. Müşterilerimizin ürünlerimize erişimi kolaydır.
25. Ürünlerimiz rakiplerimizin ürünlerinden daha çok satılmaktadır.
26. Satışımızın çoğunluğu düzenli müşterilerimizdir.

Satış

27. Müşterilerimiz ürün ve hizmetlerimizden memnundur.
28. Müşterilerimize satıştan sonra da destek vermeye devam ederiz.
29. Yeni müşterilere ulaşmakta sorun yaşamayız.

YÖNETİM

Kurumsallaşma

Aşağıdaki alanlarda şirketinizin durumunu 9 en yüksek olmak üzere 1-9 arasında belirleyiniz.

- 30. Şirketimizde profesyonel yöneticilerin aileden yöneticilere oranı yüksektir.
- 31. Şirket yönetiminde standart yöntemlerimiz vardır.
- 32. Şirketimizde herkesin ne iş yapacağı net olarak belirlidir.
- 33. Kamu kuruluşları ve diğer şirketlerle iyi ilişkilerimiz vardır.

Stratejik yönetim

- 34. Şirketimizin gelecekteki en az 3 yıla ait planları belirlidir.
- 35. Şirketimiz pazar koşullarını yakın takip eder.
- 36. Şirketimiz yeni pazarlar bulmak için çaba sarf eder.

İnsan kaynakları

- 37. Personel temininde kullandığımız standart metotlarımız vardır.
- 38. Personelimize düzenli olarak işiyle ilgili eğitimler verimiz.
- 39. Çalışanlarımızın performansını standart yöntemlerle izleriz.

Anketimiz soruları burada son bulmaktadır. Bilime ve KOBİ'leri anlamaya yönelik çalışmalarımıza katkılarınız için teşekkür eder, işlerinizde artan başarılar dileriz.

EK-2 Gerçek Uygulamada kullanılan KOBİGEN Anketi

KOBİ'lerin gelişme ve büyümelerinin sağlanabilmesi ve rekabet güçlerinin artırılması için mevcut durumlarının analizi amaçlı araştırma ölçeği.

Sayın Yetkili,

Aşağıdaki anket KOBİ'lerin rekabetteki yerinin tespitini anlamaya çalışmak ve bu sonuçlara göre birtakım öneriler geliştirmek amacıyla hazırlanmıştır. Siz değerli yetkililerden alınacak cevaplar kimseyle paylaşılmayacak sadece bilimsel amaçlı bir çalışmada kullanılacaktır.

Çalıştığınız sektör hangisidir?

İşletmenizin merkezi hangi şehirdedir?

İşletmenizde çalışan personel sayısı aşağıdaki aralıklardan hangisine girer?

11-50 kişi 51-100 kişi 101-150 kişi 151-200 kişi 200-250 kişi

İşletmenizin cirosu aşağıdaki aralıklardan hangisine girer (milyon TL olarak)?

1-3 3-10 10-15 15-25 25-125

Aşağıdaki soruları 1 “kesinlikle katılmıyorum”, 9 “kesinlikle katılıyorum” olacak şekilde cevaplandırınız.

FİNANS

Yabancı kaynaklar erişim/geri ödeme gücü

Şirketimiz hibe tarzı destek/teşviklerden yararlanabilir.

Şirketimiz kolayca kredi temin edebilir.

Şirketimiz borçlarının zorlanmadan ödeyebilir.

Katma değer yaratma (Karlılık)

Şirketimiz yaptığı ciroyla kar etmektedir.

Şirketimizin karı artmaktadır.

Şirketimizin yaptığı işlerin kar marjı tatmin edicidir.

Büyüme

Şirketimizin düzenli olarak öz sermayesi artmaktadır.

Şirketimizin üretim kapasitesi artmaktadır.

Şirketimizin cirosu artmaktadır.

ÜRETİM

Aşağıdaki alanlarda şirketinizin durumunu 9 en yüksek olmak üzere 1-9 arasında belirleyiniz.

Kalite

Üretimimizde kullanılan malzemelerin kalitesi yüksektir.

Üretimimizde kullanılan teknolojiğimiz kalitelidir.

Ürünlerimizde satış sonrası iade miktarı düşüktür.

Yenilikçilik

Şirketimizde AR-GE faaliyetlerine kaynak ayrılmaktadır.

Ürün geliştirme şirketimizde önemli bir faaliyettir.

Süreçlerimizi iyileştirmek için çalışanların önerilerini dikkate alırız.

Verimlilik

Ürettiğimiz ürünlerde hata çıkmaz.

Verimliliğimizi artırmak için teknolojiyi kullanırız.

Çalışanlarımız yaptıkları işlerde uzmandır.

PAZARLAMA

Aşağıdaki alanlarda şirketinizin durumunu 9 en yüksek olmak üzere 1-9 arasında belirleyiniz.

Markalaşma ve Tutundurma

Ürünlerimizin pazarda bilinme oranı yüksektir.

Ürünlerimizin marka değerini artırmaya çalışırız.

Ürünlerimizi tanıtmak için kaynak ayırıyoruz.

Pazar konumu

Müşterilerimizin ürünlerimize erişimi kolaydır.

Ürünlerimizin pazar payı rakiplerimizden yüksektir.

Ürünlerimizin fiyatları rakiplerimize göre avantajlıdır.

Satış

Müşterilerimiz ürün ve hizmetlerimizin kalitesinden memnundur.

Müşterilerimize satıştan sonra da destek vermeye devam ederiz.

Yeni müşterilere ulaşmakta sorun yaşamayız.

YÖNETİM

Aşağıdaki alanlarda şirketinizin durumunu 9 en yüksek olmak üzere 1-9 arasında belirleyiniz.

Kurumsallaşma

Şirketimizde profesyonel yöneticilerin aileden yöneticilere oranı yüksektir.

Şirket yönetiminde standart yöntemlerimiz vardır.

Şirketimizde herkesin ne iş yapacağı net olarak belirlidir.

Stratejik yönetim

Şirketimizin gelecekteki en az 3 yıla ait planları belirlidir.

Şirketimiz pazar koşullarını yakın takip eder.

Şirketimiz rakiplerini analizlerle takip eder.

İnsan kaynakları

Personel işe alımlarında kullandığımız standart yöntemlerimiz vardır.

Personelimize düzenli olarak işiyle ilgili eğitimler veririz.

Çalışanlarımızın performansını standart yöntemlerle izleriz.

Anketimiz soruları burada son bulmaktadır. Bilime ve KOBİ'leri anlamaya yönelik çalışmamıza katkılarınız için teşekkür eder, işlerinizde artan başarılar dileriz.

EK-3 Pilot Analiz Detaylı Geçerlilik ve Doğruluk Testleri

Tablo 1 KMO ve Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,587
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	669,758
	Df	378
	Sig.	,000

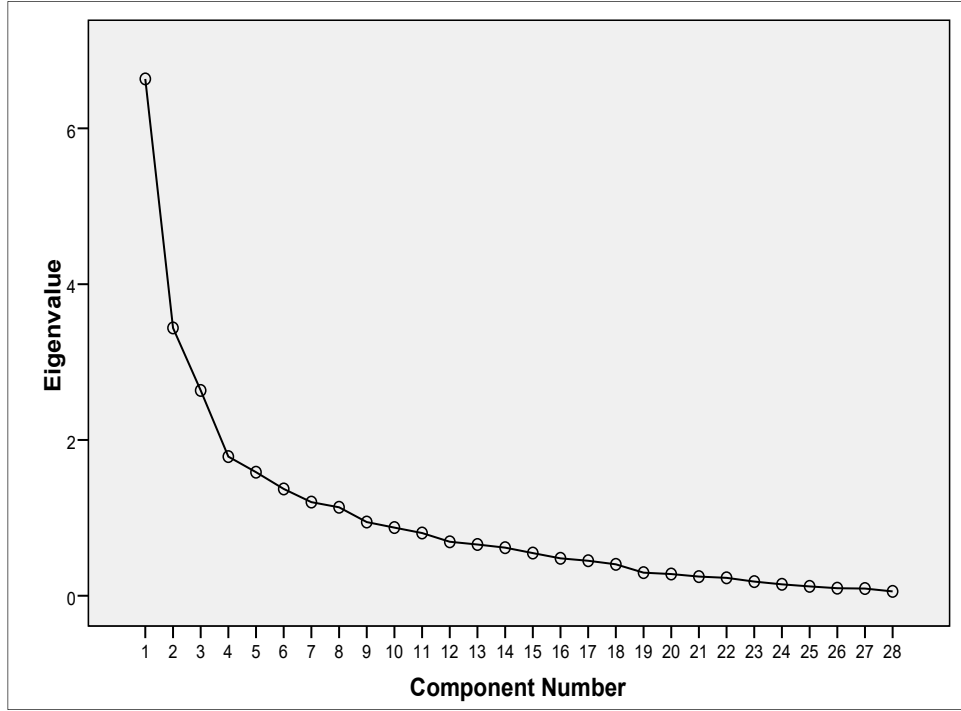
Tablo 20 de KMO değeri 0,587 sonuçlar faktör analizine orta düzeyde uygunluk sağlamaktadır. Bartlett's Test olasılık değeri $0,00 < 0,05$ olduğundan faktör analizi uygulanabilmektedir.

Tablo 2 Faktör rotasyon tablosu

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,635	23,696	23,696	4,320	15,429	15,429
2	3,438	12,277	35,973	4,007	14,312	29,741
3	2,636	9,413	45,386	3,247	11,596	41,337
4	1,786	6,379	51,764	2,920	10,428	51,764
5	1,586	5,664	57,428			
6	1,371	4,896	62,324			
7	1,202	4,293	66,618			
8	1,135	4,055	70,672			
9	,945	3,377	74,049			
10	,875	3,124	77,173			
11	,805	2,874	80,047			
12	,692	2,473	82,520			
13	,657	2,347	84,867			
14	,617	2,203	87,070			
15	,548	1,957	89,027			
16	,480	1,715	90,742			
17	,449	1,602	92,344			
18	,403	1,440	93,784			
19	,296	1,058	94,842			
20	,278	,994	95,836			
21	,246	,878	96,714			
22	,229	,819	97,533			
23	,181	,648	98,180			
24	,146	,522	98,702			
25	,120	,427	99,129			
26	,096	,344	99,473			
27	,092	,329	99,802			
28	,055	,198	100,000			

Faktör analizinde, genel uygulama olarak öz değeri (eigenvalue) 1 veya 1'den daha büyük olan faktörler değerlendirmeye alınırlar. Bununla birlikte, araştırmacı, analiz sonuçlarına göre bu eşik değeri arttırabilir.³⁹²

Toplam varyans açıklayıcılıkta 4 faktörün toplamda ölçülen kavramı olan KOBİ'lerin yönetim performansı olgusunu yaklaşık %52 oranında açıklamaktadır.



Şekil 1 Faktör kırılım tablosu

Öz Değerleri 1'den büyük olan 4 faktörün kırılımları yeterli düzeydedir.

³⁹² Brown T. (2006). Confirmatory Factor Analysis for Applied Research. New York: Guilford Press.

Tablo 3 Döndürülmüş bileşenler matrisi (Çıkarma Metodu: PCA, Döndürme Metodu: Varimax with Kaiser Normalization, Döndürme Sayısı: 5)

	Component			
	1	2	3	4
Yonetim_kurumsal_2	,803	-,018	,078	,062
Yonetim_ik_3	,702	-,026	-,070	,209
Yonetim_ik_2	,694	,146	,086	,095
Yonetim_strateji_1	,681	,391	,024	-,190
Yonetim_kurumsal_4	,663	,027	-,070	,178
Yonetim_kurumsal_3	,648	-,161	,126	,035
Yonetim_strateji_2	,644	,014	,291	-,054
Yonetim_kurumsal_1	,610	,173	,198	-,064
Yonetim_ik_1	,465	,073	-,030	,250
Uretim_yenilikcilik_4	,164	,784	,114	,143
Uretim_verimlilik_3	,052	,691	,070	-,182
Uretim_kalite_3	-,030	,676	-,132	,190
Uretim_yenilikcilik_2	,149	,672	,182	,121
Uretim_verimlilik_2	-,133	,652	,223	,017
Uretim_verimlilik_1	,015	,647	,058	-,032
Uretim_yenilikcilik_3	,182	,580	,230	,122
Finans_buyume_2	,139	,194	,789	-,062
FINANS_katmadeger_3	-,045	,171	,733	,310
Finans_buyume_1	,114	,133	,685	,011
Finans_buyume_3	,154	-,053	,655	,278
FINANS_katmadeger_1	,040	,395	,517	,330
FINANS_katmadeger_2	,000	,470	,497	,254
PAZARLAMA_satis_3	,035	,101	-,182	,711
PAZARLAMA_marka_2	,314	,067	,183	,667
PAZARLAMA_marka_3	,244	,129	,348	,646
PAZARLAMA_konum_1	,085	,219	,177	,607
PAZARLAMA_marka_1	-,138	-,200	,136	,541
PAZARLAMA_marka_4	,152	,065	,312	,473

Farklı bileşenlerin içinde yer alan alt maddeler ve ağırlığı 0,45'in altında kalan değerler elendikten sonra döndürülmüş bileşenler matrisi görülmektedir. Bu tablo tasarlanan anketin maddelerinin faktör analizi sonucu anlamlı bir gruplaşma sağladığının göstergesidir. Sadece 49 denek ile ölçüm yapılan bu pilot analiz anketin geçerli olduğunu göstermektedir. Daha fazla denekle yapılacak analizde varyans açıklayıcılık oranlarının da yükseleceği hesaba katılmalıdır.

KOBİ performans anketi için yapılan faktör analizinden sonra anketi oluşturan üretim, finans, yönetim ve pazarlama performansları için de ayrı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4 Finans Bileşeni faktör analizi

Boyut	Maddeler	Faktör yükü	Açıklayıcılık oranı
Katma Değer	FİNANS_katmadeger_1	,878	%33,196
	FİNANS_katmadeger_2	,875	
	FİNANS_katmadeger_3	,806	
Büyüme	Finans_buyume_2	,839	%26,617
	Finans_buyume_1	,817	
	Finans_buyume_3	,642	
Yabancı	FİNANS_yabanci_1	,870	%21,541
	FİNANS_yabanci_2	,830	
Toplam			%81,355

KMO: ,776 Bartlett's test p value: ,000

- Bileşenin KMO değeri (,776) olduğundan faktör analizine uygun ve bartlett's test p değeri ($p < 0,05$) bulunduğundan faktör analizinin uygulanabilir olduğuna karar verilmiştir
- Finans Bileşeninde kullanılan toplam 8 maddenin tamamı analizde yer almıştır. Tüm maddelerin faktör yükleri ,50 değerinden yüksektir, analizde elenen madde olmamıştır.
- Bileşenin Finans kavramını açıklama oranı toplam olarak %81,355 olmuştur. Alt boyutlarda ise 33,196 oranında Katma değer boyutu, %26,617 oranında Büyüme boyutu ve %21,541 ile Yabancı boyutu açıklamaktadır.

Tablo 5 Üretim Bileşeni faktör analizi

Boyut	Maddeler	Faktör yükü	Açıklayıcılık oranı
Kalite	Uretim_kalite_1	,921	%32,789
	Uretim_kalite_2	,874	
	Uretim_kalite_3	,765	
Verimlilik	Uretim_verimlilik_4	,842	%20,878
	Uretim_verimlilik_2	,660	
	Uretim_verimlilik_3	,576	
Yenilikçilik	Uretim_yenilikcilik_2	,853	%20,840
	Uretim_yenilikcilik_3	,836	
	Uretim_yenilikcilik_4	,522	
Toplam			%74,507

KMO: ,771 Bartlett's test p value: ,000

- Bileşenin KMO değeri (,771) olduğundan faktör analizine uygun ve bartlett's test p değeri ($p < 0,05$) bulunduğundan faktör analizinin uygulanabilir olduğuna karar verilmiştir
- Üretim Bileşeninde kullanılan toplam 11 maddeden yukarıda tabloda yer almayan 2 madde faktör yükü ($FY < 50$) olduğundan analize dahil edilmemiştir. Kalan Maddelerin faktör yükleri ,50 değerinden yüksektir.
- Bileşenin Üretim kavramını açıklama oranı toplam olarak %74,507 olmuştur. Alt boyutlarda ise 32,789 oranında Kalite boyutu, %20,878 oranında Verimlilik boyutu ve %20,840 ile Yenilikçilik boyutu açıklamaktadır.

Tablo 6 Pazarlama Bileşeni faktör analizi

Boyut	Maddeler	Faktör yükü	Açıklayıcılık oranı
Marka	PAZARLAMA_marka_1	,818	%28,885
	PAZARLAMA_marka_3	,810	
	PAZARLAMA_marka_2	,672	
Satış	PAZARLAMA_satis_2	,886	%22,984
	PAZARLAMA_satis_1	,766	
Pazar Konum	PAZARLAMA_konum_2	,912	%22,670
	PAZARLAMA_konum_1	,669	
Toplam			%74,539

KMO: ,782 Bartlett's test p value: ,000

- Bileşenin KMO değeri (,782) olduğundan faktör analizine uygun ve bartlett's test p değeri ($p<0,05$) bulunduğundan faktör analizinin uygulanabilir olduğuna karar verilmiştir
- Pazarlama Bileşeninde kullanılan toplam 10 maddeden yukarıda tabloda yer almayan 3 madde faktör yükü ($FY<50$) olduğundan analize dahil edilmemiştir. Kalan maddelerin faktör yükleri ,50 değerinden yüksektir.
- Pazarlama Bileşen Pazarlama kavramını açıklama oranı toplam olarak %74,539 olmuştur. Alt boyutlarda ise 28,885 oranında Marka boyutu, %22,984 oranında Satış boyutu ve %22,670 ile Konum boyutu açıklamaktadır.

Tablo 7 Yönetim Bileşeni faktör analizi

Boyut	Maddeler	Faktör yükü	Açıklayıcılık oranı
İK	Yonetim_ik_3	,876	%31,042
	Yonetim_ik_1	,814	
	Yonetim_ik_2	,658	
Kurumsal	Yonetim_kurumsal_2	,834	%24,918
	Yonetim_kurumsal_1	,820	
Strateji	Yonetim_strateji_1	,849	%22,716
	Yonetim_strateji_2	,728	
Toplam			%78,677

KMO: ,734 Bartlett's test p value: ,000

- Bileşenin KMO değeri (,734) olduğundan faktör analizine uygun ve bartlett's test p değeri ($p < 0,05$) bulunduğundan faktör analizinin uygulanabilir olduğuna karar verilmiştir
- Yönetim bileşeninde kullanılan toplam 10 maddeden yukarıda tabloda yer almayan 3 madde faktör yükü ($FY < 50$) olduğundan analize dahil edilmemiştir. Kalan maddelerin faktör yükleri ,50 değerinden yüksektir.
- Yönetim bileşeni, Yönetim kavramını açıklama oranı toplam olarak %78,677 olmuştur. Alt boyutlarda ise 31,042 oranında İK boyutu, %24,918 oranında Kurumsallaşma boyutu ve %22,716 ile Strateji boyutu açıklamaktadır.

EK-4 GPOWER programında uygulanan örneklem genişliği protokolü

Çoklu korelasyon analizi temelli örneklem genişliği GPOWER programında hesaplanmıştır. Buna göre çoklu korelasyon uygulaması için ana kütle sayısından bağımsız olarak hesaplandığında %95 güç elde edilebilmesi için alınması gerekli örneklem sayısı 134 olarak tespit edilmiştir. Aşağıda GPOWER programından elde edilen protokol ayrıntıları ile yer almaktadır.

t tests - Correlation: Multiply correlation model

Analysis: A priori: Compute required sample size

Input: Tail(s)=Two

Effect size $|\rho|=0.3$

α err prob=0.05

Power (1- β err prob)=0.95

Output: Noncentrality parameter $\delta=3.6404323$

Critical t=1.9780988

Df=132

Total sample size=134

Actual power=0.9509217

Tezde gerçek uygulama aşamasında 307 anket gerçekleştirildiğinden, anket sayısına göre elde edilen gücün de hesaplanması sağlanmıştır. Buna göre çoklu korelasyon hesaplaması analizi temelli 307 örneklem alındığında elde edilen test için sağlanan güç %99,56 olarak tespit edilmiştir. Aşağıda GPOWER programından elde edilen protokol ayrıntıları ile yer almaktadır.

t tests - Correlation: Multiply correlation model
Analysis: Compromise: Compute implied α & power
Input: Tail(s)=Two
Effect size $|\rho|=0.3$
 β/α ratio=1
Total sample size=307
Output: Noncentrality parameter $\delta=5.5102302$
Critical t=2.8721874
Df=307
 α err prob=0.00436213
 β err prob=0.00436213
Power (1- β err prob)=0.9956379