

T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

KRİZ DÖNEMLERİNDE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ
İŞLETMELERDE (KOBİ'LERDE) İZLENEN REKABET
STRATEJİLERİ VE BİR UYGULAMA

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
CELAL HATİPOĞLU

2011 – NİĞDE

T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

KRİZ DÖNEMLERİNDE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ
İŞLETMELERDE (KOBİ'LERDE) İZLENEN REKABET
STRATEJİLERİ VE BİR UYGULAMA

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
CELAL HATİPOĞLU

Danışman
Yrd. Doç. Dr. İbrahim YALÇIN

2011 – NİĞDE

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

25/09/2011

Celal HATİPOĞLU

ONAY SAYFASI

Yrd. Doç. Dr. İbrahim YALÇIN danışmanlığında Celal HATİPOĞLU tarafından hazırlanan “Kriz Dönemlerinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ’lerde) İzlenen Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

28 / 10 / 2011

JÜRİ :

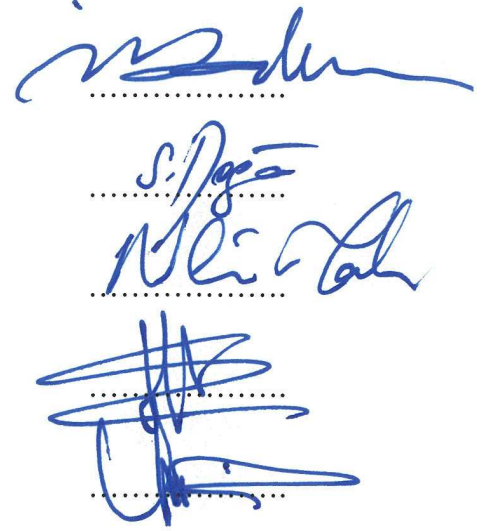
Danışman : Yrd. Doç. Dr. İbrahim YALÇIN

Üye : Prof. Dr. Selen DOĞAN

Üye : Doç. Dr. Nafiz TOK

Üye : Doç. Dr. Himmet KARADAL

Üye : Doç. Dr. Yavuz DEMİREL



ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu’nun Tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Mehmet ÖZEL
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Tüm ekonomik ve sosyal göstergeler açısından değerlendirildiğinde KOBİ'lerin kalkınmanın temel dinamiği olduğu açıkça görülmektedir. Ülkelerin kalkınmaları ve uluslararası alanda rekabet avantaj yakalamaları da KOBİ'lerinin gelişmişliği ile doğru orantılıdır. Bu nedenle KOBİ'lere tüm dünyada büyük önem atfedilmekte bu ölçekteki teşebbüsler zayıf oldukları alanlarda desteklenmektedir. Ancak, özellikle küresel kaynaklı kriz dönemlerinde bozulan piyasa yapıları, daralan finansman imkanları ve öngörülmeleyen çevre şartları işletmeler için yönetimi zorlaştırmakta, hatta krizin derinliğine göre işletmelerin faaliyetlerini durdurmasına neden olabilmektedir. Böyle durumlarda KOBİ'lerin izlemeleri gereken stratejik tercihlerin neler olması gerektiği konusu büyük önem arz etmektedir. Bu noktada işletme düzeyinde belirlenen stratejilerin işletmelerin performansı üzerinde ciddi değişikliklere yol açtığı bilinmektedir. Bu çalışmanın özellikle kriz dönemlerinde söz konusu tercihler ve şartların belirginleştirilmesi için izlenebilecek stratejilere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın gerçekleştirilmesi sürecinde, her aşamada sabırlı ve yönlendirici tavırları ile her türlü katkıyı sağlayan danışman hocam Yrd.Doç.Dr. İbrahim YALÇIN'a, hiçbir konuda yardımlarını esirgemeyen Prof.Dr. Selen DOĞAN'a, Doç.Dr. Nafiz TOK'a, tez jürimde bulunan diğer hocalarım Doç.Dr. Himmet KARADAL ve Doç.Dr. Yavuz DEMİREL'e, özellikle uygulama aşamasında verdiği katkılardan dolayı KOSGEB Başkanı Sn. Mustafa KAPLAN'a, değerli iş arkadaşlarıma ve üzerimde emeği olan tüm dostlarıma teşekkür ederim.

Son olarak; çalışmalarım esnasındaki sabırlı destekleri için tüm aileme ve büyük bir vizyon ile akademik konulara ilgimi yönlendiren rahmetli babam Zülfü HATİPOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Celal HATİPOĞLU

Ekim 2011

ÖZET

DOKTORA TEZİ

KRİZ DÖNEMLERİNDE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE (KOBİ'LERDE) İZLENEN REKABET STRATEJİLERİ VE BİR UYGULAMA

Celal HATİPOĞLU

Danış man: Yrd. Doç.Dr. İbrahim YALÇIN

2011 – 204 Sayfa

İşletmelerin performansını artıran, uzun dönemde hayatta kalabilmeleri, ortalamanın üzerinde kâr elde edebilmeleri ve rekabet avantajı kazanmalarını temin eden hususlar yönetim biliminin üzerinde durduğu temel konuların başında gelmektedir. İşletme düzeyinde belirlenen stratejik tercihler, rekabetçi güçler karşısında işletmenin konumunu ve performansını belirleyen en önemli unsurlardan birisidir. Bu nedenle işletmelerin izledikleri rekabet stratejilerinin performansları üzerindeki etkisi ve değişik koşullar altında stratejik tercihlerin ne yönde değişmesi gerektiği bu alandaki önemli araştırma konularıdır. Söz konusu koşullardan bir tanesi de sermaye hareketlerinin serbestleşmesi ve kapitalizmin küreselleşmesiyle birlikte artık daha sık ve yoğun yaşanan, özellikle küçük işletmeler için tüm koşulları yönetilemez hale getiren ekonomik kriz dönemleridir. KOBİ'lerin bu dönemleri doğru stratejik tercihlerle ve başarıyla yönetmedeki başarısı kendi performansları ile birlikte ülke ekonomileri için büyük önem arz etmektedir. Buradan hareketle bu çalışmada, bilgi toplumunda ekonomik gelişmenin en güçlü dinamiği olarak genel kabul gören KOBİ ölçeğindeki işletmelerin, kriz dönemlerinde izledikleri rekabet stratejilerinin performanslarına etkisi konusu araştırılmıştır. Bu amaçla, krizden en fazla etkilenen ve kriz sonrası toparlanma sürecini en hızlı şekilde gerçekleştiren otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren, beş ve daha fazla sayıda çalışan istihdam eden

KOBİ'lerin, 2008-2009 ekonomik krizi döneminde izledikleri rekabet stratejilerinin performanslarına etkilerinin belirlenmesi amacıyla oluşturulan anket 453 adet işletmeye uygulanmıştır. Rekabet stratejilerinde, Michael Porter'ın geliştirmiş olduğu jenerik stratejiler olan "Maliyet Liderliği", "Farklılaştırma" ve "Odaklanma", sınıflandırması esas alınmış; işletme performansı ise "Pazarlama Performansı", "Yenilik Performansı" ve "Finansal Performans" olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Araştırma analizleri sonucunda; kullanılan ölçek testleri oldukça iyi sonuçlar ortaya koymuş, KOBİ'lerin izledikleri rekabet stratejileri ve performanslarına etkilerine ilişkin çok sayıda bulgu elde edilmiştir. Araştırmanın temel bulgusu; KOBİ'lerin kriz dönemlerinde özellikle maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini izledikleri, maliyet liderliği stratejisinin pazarlama ve yenilik performanslarını, farklılaştırma stratejisinin tüm performans göstergelerini, odaklanma stratejisinin ise finansal performansı etkilediğidir. Ayrıca, pazarlama performansı, yenilik performansı ve finansal performans arasında pozitif ilişki bulunduğu yönündeki hipotezler kabul edilmiştir. Araştırma sonuçları, KOBİ'lerin bir rekabet stratejisi izlemelerinin çeşitli göstergeler açısından performanslarını etkilediğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, KOBİ'ler, Rekabet Stratejileri, İşletme Performansı.

ABSTRACT

Ph.D. THESIS

COMPETITIVE STRATEGIES FOLLOWED BY SMES IN CRISIES PERIODS AND AN APPLICATION

Celal HATİPOĞLU

Supervisor: Assistant Professor İbrahim YALÇIN

2011 - 204 Pages

Main topics which management science is deal with are ones that increases organizational performance, ensures sustainable profitability above average and provides competitive advantages. Strategic preferences at business level are one of the most important factors that determine position and performance of the organization against competitive forces. Therefore, influence of competitive strategies on organizational performance and strategic choices under variable conditions are most important research topics. One of these important issues is financial crisis periods which are more frequent and deeper than before and also makes all conditions unmanagable for especially small and medium sized enterprises (SMEs) with deregulation of capital movements and globalization of capitalism. Success of SMEs to manage these periods with right strategic choices are very important for both their performance and also country performance. In this context, this study aims to find out the impact of competitive strategies on firm performance for SMEs which are assumed as the most powerful factor for economic development at information societies. So, a questionnaire is used in order to analyze the influence of competitive strategies on organizational performance to totally 453 small and medium sized enterprises which are automotive suppliers, have five or more employees and also the ones most affected by the 2008-2009 financial crisis and

also recovers first. Generic strategies categorization of Michael Porter's "Cost leadership", "Differentiation" and "Focus" is assumed as the competitive strategies. Organizational performance is analyzed under three dimensions; "Marketing performance", "Innovation performance", and "Financial performance". Questionnaire tests indicated good results and also comes up with many findings about competitive strategies and their impact on firm performance for SMEs. One of the main findings of the study is that at crisis periods SMEs apply mostly cost leadership and differentiation strategies. Cost leadership strategy effects marketing and innovation performances, differentiation strategy effects all the performance indicators and focus strategy effects financial performance. Hypotheses are accepted indicating that there is a positive relationships between marketing, innovation and financial performances. Results show that every single competitive strategy effects performance variables differently.

Key Words: Crises, SMEs, Competitive Strategies, Firm Performance.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KOBİ'LER VE YAPISAL ÖZELLİKLERİ

1.1. KOBİLERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	4
1.1.1. KOBİ Tanımı İhtiyacı	4
1.1.2. KOBİ Tanımları	5
1.1.2.1. Avrupa Birliği KOBİ Tanımı	5
1.1.2.2. Amerika Birleşik Devletleri'nde KOBİ Tanımı.....	6
1.1.2.3. Japonya'da KOBİ Tanımı	6
1.1.2.4. Malezya'da KOBİ Tanımı.....	7
1.1.2.5. OECD KOBİ Tanımı.....	8
1.1.3. Türkiye'de KOBİ Tanımı.....	8
1.1.3.1. Geçmiş KOBİ Tanımları	8
1.1.3.2. Yeni KOBİ Tanımı.....	9
1.1.4. KOBİ'lerin Önemi, Kalkınmadaki Yeri ve Özellikleri.....	11
1.1.4.1. KOBİ'lerin Önemi	11
1.1.4.2. Ekonomiye Dinamizm Kazandırma.....	14
1.1.4.3. İstihdam Sağlama	14

1.1.4.4. Yenilikçilik ve Esneklik.....	15
1.1.4.5. Bölgesel Kalkınmayı Destekleme.....	16
1.1.4.6. Sosyal Kalkınmaya Destek Sağlama.....	17
1.1.4.7. KOBİ'lerin Diğer Önemli Özellikleri.....	17
1.2. KOBİ'LERİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI	18
1.2.1. KOBİ'lerin Avantajları	18
1.2.2. KOBİ'lerin Dezavantajları	19
1.3. KOBİ'LERİN SORUNLARI	21
1.3.1. KOBİ'lerin Genel Sorunları.....	21
1.3.2. Yönetim/Yönetici Sorunları.....	22
1.3.3. Pazarlama Sorunları	24
1.3.4. Finansman ve Kredi Temini Sorunları.....	25
1.3.5. İnsan Kaynakları Sorunları	26
1.3.6. Üretim ve Tedarik Sorunları	27
1.3.7. Teknoloji Sorunu.....	27
1.3.8. Diğer Sorunlar	28
1.4. KOBİ'LERİN EKONOMİDEKİ YERİ	29
1.4.1. Dünyada KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri	29
1.4.2. Türkiye'de KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri.....	32
1.4.2.1. Ekonomik ve Sosyal Açıdan Türkiye'de KOBİ'ler.....	32
1.4.2.2. KOBİ Politikalarının Türkiye Ekonomisinde Gelişimi	35
1.4.2.3. Dokuzuncu Kalkınma Planında KOBİ'ler (2007-2013)	36
1.4.2.4. KOBİ Stratejisi ve Eylem Planında KOBİ'ler	37

İKİNCİ BÖLÜM

EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİ VE KOBİ'LER

2.1. KRİZ KAVRAMI VE KRİZİN ÇEŞİTLERİ	38
2.1.1. Kriz Kavramı.....	38
2.1.2. Kriz Türleri.....	39
2.1.2.1. Bireysel Krizler	39

2.1.2.2. Ulusal Ekonomik Kriz	39
2.1.2.3. Bölgesel Ekonomik Kriz	40
2.1.2.4. Küresel Ekonomik Kriz.....	40
2.2. KRİZ YÖNETİMİ	41
2.3. 2008 ÖNCESİ ÖNEMLİ EKONOMİK KRİZLER VE TÜRKİYE.....	43
2.3.1. Ekonomik Krizler	43
2.3.2. 1929 Büyük Dünya Krizi	44
2.3.3. 1948, 1954 ve 1958 Krizleri	45
2.3.4. Petrol Krizi	45
2.3.5. 1991 Finansal Krizi	46
2.3.6. 1994 Finansal Krizi	46
2.3.7. Asya-Rusya Krizleri.....	47
2.3.8. 2001 Krizi (Büyük Çöküş).....	47
2.4. 2008 KÜRESEL EKONOMİK KRİZİ	48
2.4.1. 2008 Küresel Ekonomik Krizin Gelişimi.....	48
2.4.2. 2008 Küresel Ekonomik Krizini Oluşturan Faktörler.....	50
2.4.3. 2008 Küresel Ekonomik Krizine Karşı Türkiye’de Alınan Tedbirler	51
2.4.4. 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Dünyada Etkileri.....	52
2.4.5. 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Türkiye’de Etkileri.....	53
2.4.6. 2008 Küresel Ekonomik Krizinin KOBİ’ler Üzerinde Etkileri	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTOMOTİV YAN SANAYİ SEKTÖRÜ

3.1.DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE OTOMOTİV VE YAN SANAYİ SEKTÖRÜ ..	60
3.1.1. Otomotiv ve Yan Sanayi Sektörünün Tanımı	60
3.1.2. Otomotiv Yan Sanayi Sektörünün Tarihçesi	61
3.1.3. Dünya Otomotiv Sektöründe Türkiye’nin Yeri	63
3.1.4. Otomotiv Yan Sanayi Sektörün Önemi ve Türk Ekonomisi İçindeki Yeri ..	65
3.1.5. Ana ve Yan Sanayi İlişkileri	67
3.1.6. 2008 Küresel Ekonomik Krizi ve Otomotiv Yan Sanayi Sektörü	69

3.2. TÜRK OTOMOTİV YAN SANAYİ SEKTÖRÜNÜN REKABETÇİLİĞİ.....	70
3.2.1. Sektörün Kapasitesi.....	70
3.2.2. Sektördeki Temel Üreticiler.....	71
3.2.3. Dış Ticaret İstatistikleri.....	73
3.2.4. Sektörün Rekabet Gücü.....	75
3.3. TÜRK OTOMOTİV YAN SANAYİ SEKTÖRÜNDE KOŞULLAR.....	76
3.3.1. Sektördeki İç ve Dış Talebin Yapısı	76
3.3.2. Sektörün Diğer Sektörlerle İlişkisi.....	79
3.3.3. İstihdam.....	79
3.3.4. Rakipler ve Hükümetin Durumu.....	80
3.3.5. Teknolojik Altyapı ve Mevzuat	81
3.4. TÜRK OTOMOTİV YAN SANAYİ SEKTÖRÜNÜN GELECEĞİ.....	81
3.4.1. Sektörün Mevcut Durumu.....	81
3.4.2. Sektörün Sorunları ve Geleceği	83

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

REKABET STRATEJİLERİ VE İŞLETME PERFORMANSI

4.1. STRATEJİK YÖNETİM	86
4.1.1. Strateji Kavramı	86
4.1.2. Strateji Düzeyleri	87
4.1.2.1. Kurumsal Stratejiler	88
4.1.2.2. İş Yönetim (Rekabet) Stratejileri	88
4.1.2.3. Fonksiyonel (İşlevsel) Stratejiler	88
4.1.3. Stratejik Yönetim ve Süreci	87
4.2. REKABET STRATEJİLERİ.....	90
4.2.1. Rekabet, Rekabet Üstünlüğü ve Rekabet Stratejisi Kavramları	90
4.2.2. Porter'ın Beş Rekabetçi Güç (Five Forces) Modeli.....	95
4.2.3. Değer Zinciri Analizi	97
4.2.4. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri	98

4.2.4.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	100
4.2.4.2. Farklılaştırma Stratejisi	102
4.2.4.3. Odaklanma Stratejisi	104
4.2.5. Alternatif Rekabet Yaklaşımları	106
4.2.5.1. Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource-Based View)	106
4.2.5.2. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri Sınıflandırması.....	107
4.2.5.3. Yeni Endüstriyel Organizasyon ve Oyun Teorisi	108
4.2.5.4. Mintzberg'in Strateji Yaklaşımı.....	109
4.2.5.5. Chandler'in Strateji Yaklaşımı.....	110
4.2.5.6. SCP ve Pazar Süreç Ekonomileri Yaklaşımları	110
4.3. İŞLETME PERFORMANSI.....	111
4.3.1. Pazarlama Performansı.....	112
4.3.2. Yenilik Performansı	114
4.3.3. Finansal Performans.....	115
4.4. REKABET STRATEJİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ..	116

BEŞİNCİ BÖLÜM

KRİZ DÖNEMLERİNDE KOBİ'LERİN İZLEDİĞİ REKABET STRATEJİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

5.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	131
5.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI	132
5.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	134
5.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	135
5.3.2. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler.....	136
5.3.3. Araştırma Örnekleme Büyüklüğü.....	141
5.3.4. Verilerin Toplanması	142
5.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	142
5.4.1. Örnekleme Ait Temel Bilgiler	143
5.4.2. Faktör Analizi.....	146

5.4.2.1. Rekabet Stratejileri Değişkenleri Faktör Analizi	147
5.4.2.2. İşletme Performansı Değişkenleri Faktör Analizi.....	148
5.4.3. Güvenilirlik Analizi	150
5.4.4. Korelasyon Katsayıları, Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri.....	151
5.4.5. Hipotezlerin İspatlanması.....	153
5.4.6. Hipotez Testlerinin Sonuçları	159
 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	 161
 KAYNAKÇA	 171
EKLER.....	198
ÖZGEÇMİŞ.....	204

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Avrupa Birliği KOBİ Tanımı.....	5
Tablo 2: ABD’ de İşgören Sayısına Göre İşletme Ölçeği.....	6
Tablo 3: Japonya'da KOBİ Tanımı	7
Tablo 4: Malezya’da KOBİ Tanımı	7
Tablo 5: Türkiye’de Yeni KOBİ Tanımı.....	9
Tablo 6: KOBİ’lerin Sorunlarının Önemsizleşme Düzeyi	21
Tablo 7: KOBİ’lerin Bazı Ülke Ekonomilerinde Etkinlik Derecesi.....	30
Tablo 8: Bazı Ülkelerde KOBİ’lerin Ekonomideki Yeri.....	31
Tablo 9: Sektör ve Çalışan Sayılarına Göre Girişimlerin Dağılımı, (2009)	33
Tablo 10: Türkiye’de Yıllar İtibariyle KOBİ’lerin Ekonomideki Payı	34
Tablo 11: 1929 Krizinde Toplam Sanayi Üretim İndeksi	44
Tablo 12: Gelişmekte Olan Ülkelerde ve Türkiye’de Büyüme Oranları	54
Tablo 13: Dünyada ve Türkiye’de Büyüme.....	55
Tablo 14: Türkiye Otomotiv Sektörünün Gelişim Tarihi.....	62
Tablo 15: Yıllar İtibariyle Dünya Otomotiv Üretimi.....	63
Tablo 16: Türkiye Otomotiv Yan Sanayi Potansiyeli	65
Tablo 17: Türkiye’de Otomotiv Yan Sanayi Sektörü İhracatı ve İş Hacmi.....	67
Tablo 18: Otomotiv Sektöründe Kapasite Kullanım Oranları	71
Tablo 19: Türk Otomotiv Sektörü Üreticilerinin Üretim Miktar ve Kapasiteleri	72
Tablo 20: Sektörlere Göre Türkiye İhracatı	73
Tablo 21: Otomotiv Ana ve Yan Sanayi İhracatı.....	74
Tablo 22: Otomotiv Yan Sanayi İhracatı (İlk 10 Ülke)	74
Tablo 23: Otomotiv Yan Sanayi İhracatı Detay.....	78
Tablo 24: Türkiye İç Pazarında Araç Satış Rakamları.....	78
Tablo 25: Türk Otomotiv Yan Sanayi FÜTZ Analizi.....	82
Tablo 26: KOBİ’lerde Uygulanan Stratejiler ve Performans Çalışmaları Özeti.....	118
Tablo 27: İşletme Stratejisi-Performans Çalışmaları Özeti	120
Tablo 28: Rekabet Stratejisi ve İşletme Performansı Konusunda İncelenen Çalışmalar ve Sonuçları	121

Tablo 29: Otomotiv ve Yan Sanayi Sektörü NACE Kodlaması	133
Tablo 30: Araştırma Hipotezleri	136
Tablo 31: Araştırma Ana Değişkenleri	137
Tablo 32: Maliyet Liderliği Ölçeği Değişkenleri Tablosu	138
Tablo 33: Farklılaştırma Ölçeği Değişkenleri Tablosu	138
Tablo 34: Odaklanma Ölçeği Değişkenleri Tablosu	139
Tablo 35: Pazarlama Performansı Ölçeği Değişkenleri Tablosu	139
Tablo 36: Yenilik Performansı Ölçeği Değişkenleri Tablosu	140
Tablo 37: Finansal Performans Ölçeği Değişkenleri Tablosu	140
Tablo 38: Ankete Cevap Veren İşletmelerin Kuruluş Yeri.....	143
Tablo 39: Ankete Cevap Veren İşletmelerin Faaliyet Süresi.....	144
Tablo 40: Ankete Cevap Veren İşletmelerin Çalışan Sayısı	144
Tablo 41: Ankete Cevap Veren İşletmelerin Hukuki Statüleri	145
Tablo 42: Ankete Cevap Veren İşletmelerin İhracat Durumu	145
Tablo 43: Ankete Cevaplayan Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonu.....	145
Tablo 44: Ankete Cevaplayan Yöneticilerin İşletmede Çalışma Süresi	146
Tablo 45: Rekabet Stratejileri Faktör Analizi Uygunluk Testleri Sonuçları.....	147
Tablo 46: Rekabet Stratejileri İle İlgili Faktörler.....	148
Tablo 47: İşletme Performansı Faktör Analizi Uygunluk Testleri Sonuçları	149
Tablo 48: İşletme Performansı İle İlgili Faktörler	149
Tablo 49: Anketin Güvenilirlik Testi Sonucu	150
Tablo 50: Değişkenlerin Güvenilirlik Testi Sonuçları	150
Tablo 51: Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri.....	152
Tablo 52: Değişkenlerin Korelasyon Katsayıları	153
Tablo 53: Rekabet Stratejileri ve Pazarlama Performansı Regresyon Modeli.....	155
Tablo 54: Rekabet Stratejileri ve Pazarlama Performansı ANOVA Değerleri.....	156
Tablo 55: Rekabet Stratejileri ve Pazarlama Performansı Katsayı Değerleri	157
Tablo 56: Rekabet Stratejileri ve Yenilik Performansı Regresyon Modeli	158
Tablo 57: Rekabet Stratejileri ve Yenilik Performansı ANOVA Değerleri.....	159
Tablo 58: Rekabet Stratejileri ve Yenilik Performansı Katsayı Değerleri.....	160
Tablo 59: Rekabet Stratejileri ve Finansal Performans Regresyon Modeli	161

Tablo 60: Rekabet Stratejileri ve Finansal Performans ANOVA Değerleri	162
Tablo 61: Rekabet Stratejileri ve Finansal Performans Katsayı Değerleri.....	163
Tablo 62: Hipotezlerin Sonuçları	164

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kriz Yönetim Sürecinin Aşamaları	41
Şekil 2: Krizde Ülkelerin Üretim ve İhracat Düzeyleri	52
Şekil 3: 2001 Krizi ve Küresel Krizde Üretim Düzeyi.....	56
Şekil 4: Türkiye’de Otomotiv Üretimi (Adet).....	64
Şekil 5: Otomotiv Sektörünün Ekonomiye Katkısı	64
Şekil 6: Türkiye Otomotiv Pazarı (Otomobil+Ticari)	66
Şekil 7: Stratejik Yönetim Süreci	89
Şekil 8: Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam.....	93
Şekil 9: Porter’ın Rekabet Gücü Elması.....	94
Şekil 10: Rekabeti Etkileyen 5 Faktör (Güç).....	95
Şekil 11: Değer Zinciri Analizi.....	98
Şekil 12: Porter’ın Rekabet Stratejileri Matrisi	99
Şekil 13: Veri Analizi Prosesi.....	134
Şekil 14: Araştırma Modeli	135

SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

Adı geçen eser	: a.g.e.
Adı geçen çalışma	: a.g.ç.
Adı geçen yönetmelik	: a.g.y.
Amerika Birleşik Devletleri	: ABD
Basım tarihi yok	: t.y.
Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu	: BDDK
Çeviren	: Çev.
Çok yazarlı eserlerde ilk yazardan sonrakiler	: vd.
Devlet İstatistik Enstitüsü	: DİE
Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü	: OECD
European Commission (Avrupa Komisyonu)	: EC
Gayrı Safi Milli Hasıla	: GSMH
Gayrı Safi Yurtiçi Hasıla	: GSYH
Japonya Küçük İşletmeler Araştırma Enstitüsü	: JSBRI
Japonya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Bölgesel Yenilik Organizasyonu	: SMRJ
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı	: KOSGEB
Otomotiv Sanayicileri Derneği	: OSD
Petrol Üreticisi Ülkeler Birliği	: OPEC
Resmi Gazete	: RG
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	: STB
Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği	: TAYSAD
Türkiye İhracatçılar Meclisi	: TİM

Türkiye İstatistik Enstitüsü	: TÜİK
Uluslararası Motorlu Taşıtlar Üreticileri Organizasyonu	: OICA
Uluslararası Para Fonu	: IMF
Ve benzeri/ve benzerleri	: vb.

GİRİŞ

Küreselleşme, hızlı teknolojik değişimler ve müşteri beklentilerinin değişmesi sonucu rekabet giderek daha ezici hale gelmekte, organizasyonlar daha stratejik düşünmek, stratejik planlama ve karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmaktadırlar. Stratejik yönetim anlayışı, rekabet üstünlüğü ve rekabet stratejileri artık küçük ve orta ölçekli işletmelerin başarısı için çok önemli kavramlar haline gelmiştir. Bu nedenle yapısal özellikleri nedeniyle özellikle kriz dönemlerinde ülke ekonomileri için stratejik önemi bulunan KOBİ'lerin bu dönemleri doğru yönetebilmeleri açısından stratejik bir bakış açısı geliştirmelerini kolaylaştıracak araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

KOBİ'lerin dengeli ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanması ve sürdürülmesinde yaptıkları olumlu katkı, işsizliğin azaltılması ve yeni istihdam alanlarının yaratılmasına dair etkileri ve esnek üretim yapıları ile piyasa koşullarına çok daha kolay uyum sağlayabilme kabiliyetleri nedeniyle tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de onlara büyük önem verilmektedir. Ülkemizde bulunan 3 milyonu aşkın işletmenin %99,9'unu KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOBİ'ler Türkiye'de istihdamın yaklaşık %78'ini sağlamakta ve ihracatın %59,8'ini gerçekleştirmektedirler.

KOBİ'ler, işsizliğin azaltılması ve yeni istihdam alanlarının oluşturulmasına dair etkileri, daha düşük yatırım maliyeti ile istihdam imkanı yaratma, talep değişikliklerine daha kolay uyum gösterebilme özelliklerinden dolayı, bölgelerarası dengeli ekonomik kalkınmada, gelir dağılımı çarpıklıklarının en alt düzeye indirilmesinde ve kriz dönemlerinin başarı ile atlatılmasında önemli rol oynamaktadır.

Ekonomi için bu derece önem arz eden KOBİ'ler, kısıtlı kaynakları ve finansal imkanları nedeniyle ekonomik kriz dönemleri gibi belirsizliğin arttığı ve piyasa koşullarının kötüleştiği dönemlerde son derece kırılgan bir yapıya bürünmektedir. Özellikle 2008 yılında ortaya çıkan ve tüm dünyada etkili olan küresel ekonomik kriz döneminde KOBİ ölçeğindeki işletmelerin durumdan önemli ölçüde etkilendiği gözlemlenmiştir. Bu noktada KOBİ'lerin doğru stratejik tercihlerle rekabet gücü kazanmaları kriz sonrası dönemde rekabet avantajı kazanmaları için son derece

önemlidir. Zira tekil ya da karma, sıkı biçimde takip edilen, açık ve kesin stratejik hedeflerin KOBİ'lerin performansı üzerinde oldukça olumlu etkiler oluşturduğu bir çok araştırmada desteklenmektedir.

KOBİ'lerin, küresel ölçekte etkili olan söz konusu ekonomik krizlerin derinleşmesi sonucu oluşması muhtemel pazar daralması, finansmana erişim güçlüğü ve tedarik maliyetlerinde artış gibi nedenlerle mevcut pazarlarını korumaları, yeni pazarlar bulmaları ve böylece temel amaçları olan kârlılıklarını sağlamaları ile stratejik yönetimin temel hedefi olan uzun dönemde hayatta kalabilmelerini teminen içinde bulundukları çevre ve sektör şartları kapsamında uygun ve geçerli rekabet stratejilerini belirleyip uygulaması gerekmektedir. Ayrıca, kriz dönemleri stratejilerinin normal dönemlere göre farklılaşabileceği hususunun gözden kaçırılmamalıdır. Belirli bir konjonktürde çok geçerli görünen stratejilerin kriz döneminde değiştirilmesi gerekebilmektedir. Bu nedenle, kriz dönemlerinde KOBİ'leri başarılı ve dolayısıyla kârlı kılan stratejilerin ve izlenen bu stratejilerin işletme performansına etkilerinin özellikle KOBİ ölçeğinde analizi ile elde edilecek bulguların makro politikalar geliştirilmesi, krizden çıkış için alınması gereken tedbirler ve izlenmesi gereken yolların tespit edilmesi anlamında kullanılmasının katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu manada çalışmanın iki temel amacı vardır. Birincisi, KOBİ'lerin kriz döneminde izledikleri rekabet stratejilerinin işletmelerin performansları (finansal, yenilik ve pazarlama performansı) üzerindeki etkisinin, ikincisi ise işletme performans göstergelerinin birbiri üzerindeki etkilerinin ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda çalışma ile istihdam, üretim, katma değer, ihracat ve diğer ekonomik ve sosyal gelişim göstergeleri açısından Türkiye ve Dünya ekonomisinin lokomotifi olarak ifade edilebilecek bir konumda bulunan KOBİ'lerin özellikle kriz dönemlerinde izledikleri rekabet stratejilerinin Porter'ın geliştirmiş olduğu "Maliyet liderliği, Farklılaştırma ve Odaklanma"yı esas alan rekabet stratejileri sınıflandırması çerçevesinde incelenmesi, kriz dönemlerinde stratejik tercih farklılaştırmanın işletmelerin pazarlama, yenilik ve finansal performansları üzerindeki etkilerinin ortaya konulması hedeflenmiştir.

Bu nedenle çalışmada konu ile ilgili temel yaklaşımlar ile yürütülen çalışmalar incelenmiş ve sonuçlar bu bilgiler ışığında yorumlanmıştır. Çalışma, 2008-2009 ekonomik krizi döneminde izlenen rekabet stratejileri dikkate alınarak ve krizden en fazla etkilenen ve kriz sonrası toparlanma sürecini en hızlı şekilde gerçekleştiren sektörlerden birisi olan otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde yürütülmüştür. Çalışmanın teorik kısmını oluşturan veriler çoğunluğu yurtdışında yayınlanmış olan kitap, makale ve araştırmalardan oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; KOBİ'lerin tanımı, temel özellikleri, avantaj ve dezavantajları, ülkemizde ve dünyada KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal açılardan yeri ve önemi konuları incelenmiş detaylı bir KOBİ portresi verilmiştir. İkinci bölümde; genel olarak kriz kavramı ve ekonomik krizler, özellikle 2008 küresel ekonomik krizinin ortaya çıkması, krizi oluşturan sebepler ve krize karşı dünyada ve Türkiye'de alınan tedbirler incelenerek bir krizin temel dinamikleri konusu irdelenmiş, krizin dönemlerinde KOBİ'lerin durumu ve 2008 küresel ekonomik krizinin KOBİ'ler üzerindeki etkileri açıklanmıştır. Üçüncü bölümde; temel olarak Türk otomotiv yan sanayi sektörünün durumu, sektörün potansiyeli, rekabetçiliği ve sektördeki koşullar incelenenmiş, sektörün FÜTZ analizi yapılarak öneriler sıralanmıştır. Dördüncü bölümde; rekabet, rekabet stratejileri ve işletme performansı konusuna yer verilmiştir. Bu bölümde, rekabet, rekabet avantajı ve rekabet stratejileri ile işletme performansına ilişkin kavramlar açıklanmış ve bu konularla ilgili literatürdeki temel bakış açıları açıklanmıştır. Rekabet stratejileri ve işletme performansına ilişkin olarak geçmişte yürütülmüş ulusal ve uluslararası çalışmalar ve sonuçları da bu bölümde özetlenmiştir. Beşinci bölümde; kriz dönemlerinde KOBİ'lerin izledikleri rekabet stratejilerinin işletme performansına etkisinin araştırılması amacıyla yürütülen uygulama ve sonuçları verilmiştir.

Sonuç bölümünde ise sonuçlara bağlı değerlendirmeler ortaya konularak, yazındaki çalışmalarla karşılaştırılmış gelecek çalışmalar için öneriler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KOBİ'LER VE YAPISAL ÖZELLİKLERİ

1.1. KOBİLERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

1.1.1. KOBİ Tanımı İhtiyacı

Günümüzde, küçük işletmeler eskiden olduğu gibi başarısız ve küçük işletmeler değildir. Aksine bu işletmeler; dinamik, yenilikçi, fırsatları değerlendirebilen yapıları ile ülke ekonomileri için büyük önem arz etmektedir (Zeng vd., 2010: 181; Uzun ve Günay, 2008: 477). Yapısal özellikleri ve ülkelerin makroekonomik ve sosyal gelişmişliğine katkıları nedeniyle küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) dünyanın bütün ekonomilerinin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen bugün dünya literatüründe üzerinde görüş birliğine varılmış bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır (Zeng, 2010: 186; Kaya, 2007: 122; Aydoğan ve Altuğ, 2011: 100; Demirel ve Sezgin, 2006: 117; Ay, 2008: 1; Türkoğlu, 2003: 275).

KOBİ'lere yönelik olarak sağlanan desteklerde belirli politikaların izlenebilmesi için ölçeklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu sayede belirli ölçeklerde ya da sınıflarda bulunan işletmelere yönelik mali ve teknolojik destekler sağlanabilmekte, iktisadi politikalar uygulanabilmektedir (Taş, 2010: 29).

KOBİ'lerin sınıflandırılması konusunda büyüklük ölçüsü olarak hangi kriterlerin esas alınacağı ve bunların miktarının neler olması gerektiği konusunda çeşitli görüşler bulunmakta, standart bir tanımlama veya ölçüm kriteri bulunmamaktadır. Ancak sınıflandırma ve tanımlamada esas alınan kriterler incelendiğinde, genellikle benzer kriterler çerçevesinde değerlendirmeler yapıldığını söylemek mümkündür. KOBİ tanımını etkileyen genel faktörler; teknolojik ve mali işletme düzeyi, pazar büyüklüğü, faaliyette bulunan işkolu, ciro ve üretim kapasitesi, öz sermaye büyüklüğü, üretilen malın özellikleri ve işgören sayısı olarak sıralanabilir (Çetin, 1996; Taş, 2010: 30; Kaya ve Peçen, 1999: 4; Akgemci, 2001: 5; Koç, 2008: 7; Aydoğan ve Altuğ, 2011: 101; Erol, 2010: 167).

KOBİ tanımlaması ya da sınıflandırmada esas alınacak kriterlerin belirlenmesi ihtiyacı, bazen ülkelerin belli bir sınıftaki işletmelere sağlayacağı teşvik ya da muafiyetlerdeki hedef kitle ve bütçe ihtiyacı hesaplamasına veri teşkil etmek bazen ise çeşitli konularda istatistik oluşturmak için gerekli olmaktadır. Bu kriterler belirlenemediğinde KOBİ'lerin tanımı konusunda yaşanan karmaşa, sağlıklı bir envanter çalışması yapılmasına olduğu gibi doğru strateji ve politikaların üretilmesine de engel teşkil etmektedir (Özgen ve Doğan, 1997: 13; Akgemci, 2001: 5; Tutar ve Küçük, 2003: 194).

1.1.2. KOBİ Tanımları

1.1.2.1. Avrupa Birliği KOBİ Tanımı

Avrupa Birliğinde, 1 Ocak 2005 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler: 250 kişiden az işçi çalıştıran, yıllık satış cirosu 50 (1996'da 40 milyon) milyon Avro'yu geçmeyen veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle 43 (1996'da 27 milyon) milyon Avro'yu geçmeyen, 'bağımsızlık' kriterine uygun olan işletmeler olarak tanımlanmıştır.

Tablo 1: Avrupa Birliği KOBİ Tanımı

İşletme Kategorisi	Çalışan Sayısı (Annual Work Unit)	Yıllık Net Satış Hasılatı (Annual Turnover)	veya (or)	Yıllık Mali Bilanço Değeri (Annual Balance Sheet Total)
Orta	< 250	≤ 50 Milyon Avro (1996'da 40 Milyon Avro)		≤ 43 Milyon Avro (1996'da 27 Milyon Avro)
Küçük	< 50	≤ 10 Milyon Avro (1996'da 7 Milyon Avro)		≤ 10 Milyon Avro (1996'da 7 Milyon Avro)
Mikro	< 10	≤ 2 Milyon Avro		≤ 2 Milyon Avro

Kaynak:Avrupa Komisyonu [EC], 2005: 14; EC, 2009: 2; Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı [KOSGEB], 2008: 35.

AB KOBİ tanımı; işçi sayısı, ciro, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık derecesinden oluşan ölçütleri kapsamaktadır. Yıllık ciro ve bilanço ölçütlerinden birisini sağlamak KOBİ olmak için yeterli sayılmaktadır. KOBİ kriterlerini

sağlamak için ayrıca bağımsızlık kriterlerini de sağlamak gerekmektedir. Vsfın kaybedilmesi için iki muhasebe döneminde üst üste kriterlerin dışında yer alınması şarttır (Taş, 2010: 35-36). KOBİ vafının tespitine yönelik kriterlerde yer alan rakamsal limitler Komisyon tarafından AB'deki ekonomik düzenlemeler dikkate alınarak ve ihtiyaç oldukça güncellenmektedir. KOBİ'ler, Avrupa Birliğindeki tüm şirketlerin %99,8'ini oluşturmaktadır (Doğan, 2010: 77).

1.1.2.2. Amerika Birleşik Devletlerinde KOBİ Tanımı

ABD'de küçük ve orta boy işletme tanımında kullanılan nicel ölçüyü çalışan işçi sayısı ve satış tutarı oluşturmaktadır. Küçük işletmelere her türlü bilgi ve finansman desteği veren federal bir kuruluş olan SBA (Small Business Administration) tanımlamasına göre küçük işletme kriteri olarak imalat sanayinde personel sayısı (500-1500 kişi) toptancı kuruluşlarında personel sayısı ve yıllık satış gelirleri (500'e kadar personel ve 25 Milyon Dolar Satış) perakendeciler ve hizmet işletmeleri için de yıllık satış gelirleri (3- 13 Milyon Dolar) göz önüne alınmaktadır (Akgemci, 2001: 11; Taş, 2010: 41). ABD'de işletme ölçeğine göre çalışan işçi sayıları tabloda belirtilmektedir.

Tablo 2: ABD' de İşgören Sayısına Göre İşletme Ölçeği

Ölçek	Çalışan Kişi Sayısı
Küçük İşletmeler	1-499
Orta İşletmeler	500-1499
Büyük İşletmeler	1500 kişiden fazla

Kaynak: Akgemci, 2001: 12.

1.1.2.3. Japonya'da KOBİ Tanımı

Japonya'da KOBİ tanımında işçi sayısı ve yatırılan sermaye tutarı esas alınmaktadır. İşletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında sektörel ayırım bulunmaktadır. Bu tanımlamalar, küçük ve orta ölçekli işletmeler temel kanununa dayanılarak yapılmaktadır (Japonya Küçük İşletmeler Araştırma Enstitüsü [JSBRI], 2008).

İmalat, inşaat gibi sektörlerde sermaye ve çalışan sayısı sınırları daha yüksek iken (300 Milyon Yen ve 300 Çalışan) sırasıyla toptan ticaret, hizmetler ve toptancılık sektörlerinde daha azalmakta, toptan sektörü için 50 Milyon Yen ve 50 kişiye inmektedir.

Tablo 3: Japonya'da KOBİ Tanımı

Endüstri	Küçük ve orta işletmeler (Aşağıdaki şartlardan bir/birkaçını karşılar)		Küçük işletmeler
	Sermaye	Devamlı (regular) Çalışan Sayısı	Devamlı Çalışan Sayısı
İmalat, İnşaat, Taşıma ve Diğer Endüstriler (2 Hariç)-4)	300 Milyon Yen'e kadar	300'e kadar	20'ye kadar
Toptan	100 Milyon Yen'e kadar	100'e kadar	5'e kadar
Hizmetler	50 Milyon Yen'e kadar	100'e kadar	5'e kadar
Toptan	50 Milyon Yen'e kadar	50'ye kadar	5'e kadar

Kaynak: JSBRI, 2008.

Japonya'da KOBİ'ler, 4,21 milyon işletmenin %99,7'sini oluşturmaktadır. Bu işletmelerin 3,66 milyonu (%87) küçük işletmeler, 534 bini (%12,7) orta ölçekli işletmeler, 12,3 bini (%0,3) ise büyük işletmelerdir (SMRJ, 2007).

1.1.2.4. Malezya'da KOBİ Tanımı

Malezya'da KOBİ tanımı yapılırken satışlar ve tam zamanlı istihdam kriterleri dikkate alınmakta, imalat ve hizmetler sektörü için ayrı tanımlar getirilmektedir.

Tablo 4: Malezya'da KOBİ Tanımı

Ölçek/Sektör	İmalat İmalatla ilişkili Hizmetler Tarımsal Tabanlı Sanayi	Hizmetler Ana Tarım Bilgi İletişim Teknolojileri
Mikro	Satışları 250.000 RM(Ringgit)'den düşük ya da Tam zamanlı istihdamı 5'ten az	Satışları 200.000 RM(Ringgit)'den düşük ya da Tam zamanlı istihdamı 5'ten az
Küçük	Satışları 250.000-10 Milyon RM arası ya da Tam zamanlı istihdamı 5-50 arası	Satışları 200.000-1 Milyon RM arası ya da Tam zamanlı istihdamı 5-19 arası
Orta	Satışları 10 Milyon-25 Milyon RM arası ya da Tam zamanlı istihdamı 51-150 arası	Satışları 1 Milyon-5 Milyon RM arası ya da Tam zamanlı istihdamı 20-50 arası

Kaynak: smecorp.gov.my/node/33, 26.12.2010.

Malezya, KOBİ yoğun bir iş ortamına sahip ülkelerdendir. Malezya’da tüm işletmelerin %99,2’sini KOBİ’ler oluşturmaktadır.

1.1.2.5. OECD KOBİ Tanımı

OECD’nin KOBİ’ler konusunda kabul ettiği tanımlamada, işletmelerde çalışan işçi sayısı dikkate alınmaktadır (Müftüoğlu, 1991) Buna göre 1-4 işçi çalıştıran işletmeler mikro, 5-19 arasında işçi çalıştıran işletmeler çok küçük, 20-99 işçi çalıştıranlar küçük, 100-499 işçi çalıştıranlar orta ölçekli, 500’den fazla çalıştıranlar ise büyük ölçekli işletme sayılmaktadır (İraz, 2005: 221; Taş, 2010: 38).

1.1.3. Türkiye’de KOBİ Tanımı

1.1.3.1. Geçmiş KOBİ Tanımları

Ülkemizde “KOBİ’lerin Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” yayımlanmadan önce değişik kurumlarca çeşitli KOBİ tanımları yapılmaktaydı.

KOBİ’ler konusunda genellikle çalışan işçi sayısı esaslı tanımlama yapılmakta, ekonomik/mali büyüklük sınıflamaya esas kabul edilmemekteydi. Birden fazla ölçütle yapılan tanımlamalarda karmaşıklık yaşanmakta, teknik ve idari sorunlar ortaya çıkmaktaydı (Yüksel: 1999: 295).

Geçmişte KOSGEB; 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmelerini küçük sanayi işletmeleri, 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmelerini orta ölçekli sanayi işletmeleri olarak tanımlamıştır (Sarıaslan, 1994: 18; Taş, 2010: 42; Erdem, 2007).

Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE-TÜİK); 1983 sayımında 1-9 arası işçi çalıştıran işletmeleri küçük, 10-24 arasında işçi çalıştıranları orta ve 25 ve daha fazla işçi çalıştıran işletmeleri büyük (Sarıaslan, 1994: 18), Devlet Planlama Teşkilatı (DPT); 1-9 işçi çalıştıran işletmeleri çok küçük ölçekli, 10-49 işçi çalıştıran işletmeleri küçük ölçekli, 50-99 işçi çalıştıran işletmeleri orta ölçekli (Taş, 2010: 44), TOSYÖV; 1-5 işçi çalıştıran işletmeleri çok küçük ölçekli, 6-100 işçi çalıştıran işletmeleri küçük ölçekli, 101-200 işçi çalıştıran işletmeleri orta ölçekli (Bayülken ve Kütükoğlu, 2010: 5), Eximbank; 1-200 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmelerini (Türk, 2006: 28), Hazine Müsteşarlığı; imalat sanayinde faaliyette bulunan ve yasal

defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, demirbaşlar vb. toplamının net tutarı 400.000 Türk Lirasını aşmayan; 1-9 işçi çalıştıran işletmeleri çok küçük ölçekli, 10-49 işçi çalıştıran işletmeleri küçük ölçekli, 50-250 işçi çalıştıran işletmeleri orta ölçekli olmak üzere KOBİ olarak sınıflandırmıştır (Taş, 2010: 43-44).

Halk Bankası; işyerinde en çok 250 işçi çalıştıran, kanuni defter kayıtlarındaki “arsa ve bina hariç” sabit yatırım (makine, tesis ve cihazları, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları ile diğerleri toplamı) net tutarı 950 milyar TL’na kadar üretim ve onarım faaliyetlerinde bulunan işletmeleri KOBİ kredilerinden yararlanılacak işletmeler olarak belirlemiştir (halkbank.com.tr/pb/engine/0,1065,0_2_0a,00.html, 25.03.2007; Bayülken ve Kütükoğlu, 2010: 3).

1.1.3.2. Yeni KOBİ Tanımı

18.11.2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazete’de “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” yayımlanınca ülkemizde KOBİ tanımı konusundaki karmaşa bir nebze giderilmiş bulunmaktadır (Resmi Gazete [RG], 2005; KOSGEB, 2011:24).

AB tarafından, 23 Ocak 2006 tarihinde onaylanan Katılım Ortaklığı Belgesi’nde “İşletme ve Sanayi Politikaları” başlığı altında yer alan “KOBİ’ler açısından iş ortamının sadeleştirilmesi çalışmalarına devam edilmesi ve KOBİ tanımının AB tanımı ile uyumlaştırılması” ve AB’de ortak KOBİ tanımına geçilmesi sonrasında ülkemiz tüm kurumlar için geçerli olacak bu tanımı belirlemiş, KOBİ’lerin sınıflandırılmasında AB’de olduğu gibi çalışan sayısı, bilanço ve satış büyüklüklerini esas alan tanım uygulanmaya başlanmıştır (KOSGEB, 2011: 9; DPT, 2007b: 12).

Tablo 5: Türkiye’de Yeni KOBİ Tanımı

Tanım Kriteri	Mikro İşletme	Küçük İşletme	Orta İşletme
Çalışan Sayısı	≤9	10–49	50–249
Yıllık Net Satış Hasılatı (Milyon TL)	≤ 1	≤ 5	≤ 25
Yıllık Mali Bilanço Değeri (Milyon TL)	≤1	≤ 5	≤ 25

Kaynak: RG, 2005; KOSGEB, 2011: 25; Doğan, 2010: 88; Koç, 2008: 10.

Yönetmeliğe göre; çalışan sayısı 250'den az ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon TL'yi geçmeyen işletmeler KOBİ olarak tanımlanmakta, sermayesinin veya oy haklarının %25'inden fazlası kamu kurum veya kuruluşunun kontrolünde olan işletmeler KOBİ sayılmamakta ve hesaplarının kapanış tarihinde, işletme sınıfları ve KOBİ vasfı belirlenirken dikkate alınan kriterlerden herhangi birini, birbirini takip eden iki hesap döneminde de kaybeden veya aşan işletmeler sınıf değiştirmekte veya KOBİ vasfını kaybetmektedir (RG, 2005; KOSGEB, 2011: 24; Canitez ve Yeniçeri, 2007: 115-116).

Bu yönetmeliğin amacı; küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımına, niteliklerine ve sınıflandırılmasına ilişkin esasların belirlenmesi ve bu tanım ve esasların tüm kurum ve kuruluşların uygulamalarında esas alınmasını sağlamaktır. Ancak yine yönetmelikte KOBİ'leri ilgilendiren mevzuatın hazırlanmasında bu yönetmeliğin esas alınacağı ancak KOBİ'lere yönelik destek sağlayan kuruluşların, bu yönetmelikte belirtilen sınırları aşmamak kaydıyla, kendi sektör ve büyüklük önceliklerini belirleyebileceği, devlet yardımları dışındaki uygulamalar için ise sadece çalışan sayılarının dikkate alınabileceği belirtilmektedir (RG, 2005; Doğan, 2010: 87).

Bu kapsamda örneğin KOSGEB, KOBİ tanımında yer alan kriterlere ek olarak kanunu gereği çıkarılan 2009/15431 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile tespit edilen sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'leri desteklediğini KOSGEB Destek Programları Yönetmeliğinde belirtmiştir (RG, 2010).

Buradan da anlaşılacağı üzere KOBİ yönetmeliği tüm kurum ve kuruluşlar nezdinde bir tanım birlikteliği sağlamasa da asgari kriterlerin belirlenmesi anlamında bir kolaylık sağlamıştır.

Ancak, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununda küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri tanımlayan ölçütlerin Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından yönetmelikle düzenleneceği, ayrıca şahıs şirketleri için 1522, sermaye şirketleri hakkında ise 1523 üncü maddelerde öngörülen ölçütlerin uygulanacağı belirtilmiştir (Sirkeci, 2011: 34).

Yeni durumda tanım ölçütlerinin Kanun'da belirtilen ölçütler dikkate alınarak yeniden düzenlenmesi gerekecektir.

1.1.4. KOBİ'lerin Önemi, Kalkınmadaki Yeri ve Özellikleri

1.1.4.1. KOBİ'lerin Önemi

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomik ve sosyal yaşamın istikrar unsurunu oluşturan, istihdam olanaklarını sürekli ve kararlı arttırmada, bölgelerarası eşitsizlikleri gidermede, toplumun aşırılıklardan ve sosyal sorunlardan korunması ve toplumsal bütünleşmenin sağlanmasında, gelir dağılımını dengeli hale getirmede, pazar koşullarına ve teknolojik gelişmelere kolaylıkla uyum sağlamada, dengeli kalkınmanın sağlanması ve sürdürülmesinde, işsizliğin azaltılması ve esnek üretim imkanları oluşturulmasında kısaca ekonomik ve sosyal gelişmenin temelinde KOBİ'ler yer almaktadır (Kubr, 2010: 574; Taş, 2010: 193; DPT, 2004: 6; KOSGEB, 2011: 28; Akgemci, 2001: 18; Demir vd., 2000: 71; OECD, 2000: 2; Erdoğmuş, 2007: 58). KOBİ'lerin esnek yapıları nedeniyle müşteri tercihleri doğrultusunda üretim yapabilme olanakları, yeni rekabet ortamında faaliyet gösterebilme şanslarını artırmaktadır (Yalçın, 2005: 2; Kaya ve Peçen, 1999: 14; Akgemci, 2001: 15).

Daha düne kadar ekonomilerin kamburu olarak kabul edilen ve varlığı sosyal gerekçelere dayandırılan KOBİ olgusu günümüz bilgi toplumunda ekonomik gelişmenin en güçlü dinamiklerinden biri olarak genel kabul görmektedir (Kaya, 2007: 136)

KOBİ'ler OECD ülkelerinde imalat sanayi işletmelerinin %95'inden fazlasını oluşturmaktadır. Ayrıca, dünya ekonomilerinin pek çoğunda KOBİ'ler özel sektör istihdamının üçte ikisini sağlayarak, temel iş yaratan kesimi oluşturmaktadırlar (DPT, 2007a: 1). KOBİ'ler imalat sanayi sektöründe olduğu kadar hizmet sektöründe de önemli bir yere sahiptirler. Çoğu kişisel hizmetler tarzında faaliyet gösteren KOBİ'ler, muhasebe, eğlence, hukuk ve ulaşım gibi hizmetlerde sağlamaktadır (Tutar ve Küçük, 2003: 205). 2000 yılından bu yana yaklaşık 100.000'e yakın imalat işinin modern formel sektörler içinde kaybolduğu bir ortamda KOBİ'ler bu işlere 700.000-800.000 yeni iş eklemişlerdir (OECD, 2008: 24; Türk, 2006: 24).

Bu nedenlerle, genel ekonomi politikasının KOBİ'ler açısından gözetici, fırsatların değerlendirilmesine azami imkan veren, global anlamda teknik ve mali kolaylıklar ile uzun görüş açısı sağlayan yapıda olması zorunludur (Kaya ve Peçen, 1999: 47).

KOBİ'ler ekonomik yaşama katkılarının yanısıra sosyal yaşamda da önemli işlevler üstlenebilmektedirler. KOBİ'ler Türkiye'de geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklarının giderilmesinde, mülkiyetin geniş bir alana yayılmasında, istihdam olanakları oluşturulmasında ve demokratik yaşamın desteklenmesinde oldukça önem taşıyabilmektedirler. KOBİ girişimcilerinin mülkiyet tutkuları, başarılı olma arzuları, cesaretli adımları ve yatırım yapma istekleri siyasi istikrarın da temel mekanizmaları arasında kabul görebilmektedir (Akgemci, 2001: 5; Demir vd., 2000: 35).

Dünyanın birçok ülkesinde küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin korunması ve geliştirilmesi için bu kesimin gereksinimi olan finansal ve teknolojik destekler veren kuruluşların mevcut olduğu, KOBİ'lerin yasal düzenlemelerle korunduğu ve küresel rekabet ortamında kurumsal anlamda desteklendiği bilinmektedir (Oyularan-Oyeninka ve Lal, 2006: 229; Tutar ve Küçük, 2003: 187). Sağlanan teşviklerin ağırlıklı olarak KOBİ'lere yönelik olması ekonomik kalkınmaya katkı sağlamaktadır (Rodrik, 2004: 22). Küçük işletmeler, devletin ihracat destekleme programları uyguladığı yerlerde daha fazla ihracat başarısı yakalamakta (Wilkinson ve Brouthers, 2006: 246), hükümetler yerel işletmelerin yurtdışına açılmasının desteklenmesi ve yönlendirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Wright ve Etemad, 2001: 154).

KOBİ'ler büyük işletmelerin ürettiği mal ve hizmetleri üretip, onları rekabetçi bir ortama çekerek ekonomiye canlılık kazandırmalarının yanında; büyük işletmelerin kullandıkları mamul veya yarı mamul girdilerini üreterek onların gelişimini de tamamlamaktadırlar. Böylece global tedarik zinciri içinde sürekli bir yan sanayi oluşturarak büyük işletmelerle ortak faaliyet göstermektedirler (Bayülken ve Kütükoğlu, 2010: 10; Kaya, 2007: 138-139; Moore and Manring, 2009). Aynı zamanda büyük işletmeler dünya ekonomilerinde yaşanan son gelişmelerle birlikte ölçek ekonomilerine ulaşmak yerine "Down Sizing" denilen yöntemi kullanmakta piyasada gördükleri fırsatları küçük işletmeler vasıtasıyla değerlendirmektedir (Kaya, 2007: 142).

Tüm dünyada ve özellikle Avrupa’da ortaya çıkan işsizlik sorununun giderilmesine yönelik olarak ortaya konulan çözüm önerilerinin temelini KOBİ’lerin ve yarattıkları sinerjinin aldığı görülmektedir. Zira küçük ve orta ölçekli işletmeler fakirliğin azaltılmasında ve ekonomik büyümeye katkı sağlanmasında önemli rol oynamaktadır (Agbeior, 2006: 40).

Genel olarak teknoloji ve buna bağlı olarak üretim teknolojisi hızla değişmektedir. Bununla birlikte tüketici eğilimleri sürekli değişim halindedir ve insanlar artık herkesin kullandığı sıradan ürünler yerine kendini özel hissedeceği ürünleri tercih eder hale gelmiştir (Erdem, 2007). Bu durum kişiye özel üretim yapma imkanı daha fazla olan KOBİ’lerin önemini daha da artırmaktadır.

KOBİ’ler sahip oldukları esnek yapılarından dolayı ekonomilerde meydana gelmesi olası konjonktürel dalgalanmalara kolay uyum sağlayabilmekte ve olası kriz durumlarında ayakta kalmayı başarabilmektedirler (Koç, 2008: 15). Ancak gelişmekte olan ülkelerde bazı sektörlerde krize karşı dayanıklılıkta başarısız olduğu görülen KOBİ’lere yönelik olarak özel bir takım önlem ve stratejik yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Az sermaye ile çok emek kullanarak faaliyetlerini sürdüren küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük istihdam imkanları sağlaması, kırsal alanlardan büyük kentlere nüfus göçünü durdurması ve toplumda geniş bir tabanı temsil etmesi yönüyle de ülke ekonomilerinin vazgeçilmez bir unsurudur (Alpugan, 1998; Akgemci, 2001; Türk, 2006: 24).

Küçük işletmeler ulusal ekonomiler için istihdam, yeni iş yaratılması, yeni ürün ve hizmetler tasarlanması ve ihracat gibi uluslararası işlemler yapılması yoluyla hayati bir rol oynamaktadırlar (Cansız, 2008: 8). Gelişmiş ekonomilerde işlerin büyük çoğunluğu (yaklaşık %98’i) 500’den az çalışan istihdam eden küçük ve orta ölçekli işletmelerdir ve bu küçük işletmeler hızlı bir şekilde dış pazarları sarmaktadır (Deresky, 2006: 4).

Tüm bu nedenlerle, KOBİ’ler bir ulusun ekonomik temelini oluşturmasının yanında, bir tampon, sosyal çelişkiler için düzenleyici ve düzeltici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Özgen ve Doğan, 1997: 31).

1.1.4.2. Ekonomiye Dinamizm Kazandırma

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, ekonomideki canlanma ya da durgunluğun ilk etapta etkilediği, yani piyasadaki olumlu ya da olumsuz değişikliklerin anında hissedildiği yapılardır.

Şöyle ki, özellikle ekonominin atılım yaptığı dönemlerde gelişme ve canlılık ilk etapta bu tür işletmelerde kolaylıkla gözlemlenebilmektedir. Bağımsız olarak ayakta kalmak ve başarmak güdüsü ile yönetilen küçük ve orta ölçekli işletmeler dinamizmi ve ekonomiye kemikleştirerek kuvvetli bir şekilde korurlar (Erdem, 2007: 63; Özdemir ve Karaca, 2007: 3; Erdoğan, 2007: 42).

KOBİ'ler piyasa ekonomisinin temeli olan rekabetin oluşturulması, yerleştirilmesi ve sürdürülmesi ve kökleştirilmesinde en önemli aktörler durumundadır (Tutar ve Küçük, 2003: 211). Çünkü KOBİ'lerin sayısallaştırılamayan ve dolayısıyla ölçülemeyen en önemli katkıları ekonomiye kazandırdıkları dinamizmdir. Bu anlamda ekonomik canlılığının barometresi olan KOBİ'ler (Sarıaslan, 1994: 20), yeni işler oluşturulması, rekabet ve verimlilik için hayati önem arz etmektedirler (Samitas ve Kenourgios, 2005: 364).

Bu nedenlerle ulusal ekonomik stratejilerin ortaya konulmasında özellikle KOBİ'lerin canlandırma ve dinamizm kazandırma yönleri onlara büyük önem verilmesini gerekli kılmaktadır.

1.1.4.3. İstihdam Sağlama

Dünya ekonomilerinde KOBİ'lerin ilgi odağı olmalarının ilk ve belki en önemli nedeni bu işletmelerin istihdam sağlama ve yeni iş oluşturmadaki etkileridir (Sarıaslan, 1994: 32). Genellikle emek yoğun sektörlerde, esnek yapıları nedeniyle birim sermaye oranı daha yüksek alanlarda ve daha fazla istihdam sağlayan üretim konularında faaliyet göstermeleri nedeniyle ekonomiye ve sosyal yaşama büyük katkı sağlamaktadırlar (Kaya, 2007: 133).

Kuruluş formaliteleri basit olan ve belirli amaçları gerçekleştirmek üzere girişimcilik kabiliyet ve anlayışları yüksek kişiler tarafından kurulan KOBİ'ler sayıca çok fazla

olduğundan daha fazla istihdam oluşturmakta bu durum KOBİ'lerin istihdam anlamında ön plana çıkmasına neden olmaktadır (a.g.e: 128). Ayrıca küçük işletmelerde bir kişilik istihdam oluşturabilmek için harcanan miktar, büyük işletmelerdekinin yaklaşık 1/3'üdür.

Dünyada ve özellikle Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler istihdamın önemli bir bölümünü karşılamakta ve sanayi içinde büyük bir yer tutmaktadır. KOBİ'ler dünyada istihdamın kabaca %66'sını sağlarken, 75 Milyon kişiye iş sağlayan Avrupa KOBİ'leri; 23 milyon işletmeyi, özel sektör istihdamının %67,1'ini, metal ürün imalatı, tekstil, inşaat ve mobilya gibi bazı sanayi sektörlerindeki istihdamın %80'inden fazlasını temsil etmektedir (Doğan, 2010: 77; Alkin, 2001: 1)

İşgücü sağlama ve yeni iş yaratma fonksiyonu çeşitli ülkelerde istatistiksel araştırmalarla açıkça ortaya konan küçük ve orta ölçekli işletmeler (Kotar, 1995: 74) için istihdam kaynağı olmaları nedeniyle özellikle gelişmiş ülkelerde çeşitli destek politikaları uygulanmaya konmuştur.

1.1.4.4. Yenilikçilik ve Esneklik

Avrupa Birliği tanımına göre yenilik, başarılı üretimden, ekonomik ve sosyal alanlarda yapılan yeniliklerin özümseme ve sindirilmesinden oluşur (OECD, 2005a) ve KOBİ'lerin yenilikçi olduğu ve yeniliğin KOBİ performansı üzerine pozitif etkileri bulunduğu birçok çalışmada tespit edilmiştir (Rosenbusch vd., 2010; Massa ve Testa, 2008).

Aktif girişimcilik özelliklerine sahip KOBİ'ler, sahip oldukları değerler çerçevesinde ağırlıklı olarak yaratıcılık ve yenilikçilik yönlerini ortaya çıkaran ürün ve pazarlara yönelmekte, ürün yeniliği ve performansı önemsemektedir (Avlonitis ve Salavou, 2007: 573). Bu anlamda Shumpeter, Drucker ve Krizner çalışmalarında girişimcileri risk alan, yenilikleri gören ve ortaya çıkaran kişiler olarak tanımlamıştır (OECD, 2010: 32).

Porter (2008: 70)'e göre ucuz işgücü veya ölçek ekonomilerinden kaynaklanan bir avantajı devam ettirme kabiliyeti eski paradigmalardır ve bugün bir avantaja sahip olmanın tek yolu yenilik ve yenilemedir. KOBİ'ler sınırlı sermaye yapıları nedeniyle

ancak büyük sermaye ve pazar sahibi işletmelerin boş bıraktıkları alanları yakalayarak buradaki boşlukları değerlendirmektedirler. Bu durum KOBİ olarak nitelenen bu işletmelerin daha yaratıcı ve geleceği öngören alanlarda faaliyet göstermesini gerekli kılmaktadır. Koç (2008: 97)'ye göre KOBİ'lerin %92'si esnektir ve yeniliklere kolay uyum sağlamaktadır.

Dell, Amazon ve Wal-Mart gibi kendi endüstrilerini değiştiren ürün ve fikirler üreten işletmeler dahi yenilikçi olmayı amaçlamaktadırlar. Ancak Industry Week isimli bir derginin en yenilikçi 50 işletme arasında yaptığı bir ankete göre yenilik fikri büyük işletmelerden olduğu kadar küçük işletmelerden de gelmektedir (Study Finds, 1999: 74-75).

Sunduğu rekabet üstünlüğü fırsatlarının yanında ürün ve süreç yenilikleri, işletmeler için gittikçe yükselen bir gereklilik haline gelmekle birlikte (Güleş ve Bülbül, 2004: 158-159), yeni ürünlerin ancak %10'luk bir kısmı radikal ürün yeniliği kapsamına girmektedir (Tekin vd., 2006: 145).

KOBİ'ler yönetim ve organizasyon yapılarını, yeni üretim yöntemlerine, yeni ölçek teknolojilerine yeni pazarlama stratejilerine uydurarak yenilikçilik kabiliyetine sahip olacaklardır (Sarıaslan, 1994: 37).

1.1.4.5. Bölgesel Kalkınmayı Destekleme

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, ülkenin tüm bölgelerine dağılmış durumdaki yapılanmaları nedeniyle bölgesel kalkınma, kalkınmışlık farklarının azaltılması, bölgedeki istihdam imkanlarının artırılması, bölgedeki işgücünün eğitilmesi ve bölge ekonomik ve sosyal yaşantısına katkı sağlamaktadır (a.g.e: 39, Türk, 2006: 31).

Özellikle büyük ve başarılı işletme sahipleri memleket ve aidiyet duyguları içerisinde gelişmemiş kendi bölgelerine günümüzde sosyal sorumluluk olarak adlandırılan yatırımlar yapmaktadırlar. Örgütsel başarı ve kârı beraberinde getiren sosyal sorumluluk projeleri, toplumun işletmelere sağladığı olanaklar karşılığında ve toplum çıkarlarını gözeterek biçimde yapılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006: 454; Certo ve Certo, 2006: 50-52).

Bölgesel düzeyde ekonomik faaliyetlerin dağılımını sağlayan küçük ve orta ölçekli işletmelerin istihdam ve gelir sağlamak suretiyle büyük şehir merkezine göçü engelleme fonksiyonu, zamana bağlı gelişme süreci içerisinde bölgenin olanakları ve uygulanan ekonomik politikalara bağlı olarak bölgede canlı, yaşama ve büyüme potansiyeli büyük yeni işletmelerin doğuşuna ortam hazırlayacaktır. Böylece, bölgesel düzeyde ekonomik kalkınma için bir tür inkübasyon ortamı yaratma fonksiyonunu da üstlenmiş olan küçük ve orta ölçekli işletmeler, bölgesel kalkınmayı hızlandırmış olacaktır (Sarıaslan, 1994: 55; Bayülken ve Kütükoğlu, 2010: 10).

1.1.4.6. Sosyal Kalkınmaya Destek Sağlama

KOBİ'ler, bulundukları yerlerde sağladıkları imkanlarla her sınıf için değişik anlamlar taşırlar. Özellikle çalışanlar için ve işsizliğin yüksek olduğu bölgelerde bir istihdam imkanı sağlarken, ürettiği değerlerle bulundukları şehirlere ekonomik açıdan katkı sağladıkları ve girişimci adayları için örnek teşkil ettikleri söylenebilir.

Bunların yanında KOBİ'ler, sermayenin sadece büyük sanayi işletmelerinde ve az kişinin elinde toplanmasını önleyip toplumda gelir dağılımının dengelenmesinde olumlu yönde katkı sağlamaktadırlar (Doğan, 2010: 45; Bayülken ve Kütükoğlu, 2010: 33)

1.1.4.7. KOBİ'lerin Diğer Önemli Özellikleri

- Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlamaktadır,
- Yapıları itibarıyla ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedir,
- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterebilmektedir,
- Gelir dağılımındaki çarpıklıkları asgariye indirirler (Kaya, 2007: 133),
- Politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsuru, demokratik toplumun ve liberal ekonominin ana sigortacılarıdır (a.g.e: 133),
- Daha çabuk karar verme olanaklarına sahip oldukları gibi, daha az genel işletme gideriyle çalıştıklarından hızlı ve ucuz üretimde bulunabilirler,

- Büyük ölçekli işletmelerin kullandıkları girdileri ve çeşitli ara mallarını üreterek onların gelişimini tamamlayıp, ekonomide “yan sanayi” oluşturabilirler (Bayülken ve Kütükoğlu, 2010: 16; Koç, 2008: 85),
- Daha çok emek yoğun olmaları nedeniyle bölgesel istihdam olanaklarının artırılmasına önemli katkıda bulunarak küçük şehirlerden büyük şehir merkezlerine göçün engellenmesine ve bölgenin kendi potansiyeli içinde kalkınmasına temel oluşturabilirler,
- Bir çok kalifiye elemanın teknik eğitimlerini aldıkları ilk kuruluşlar durumundadırlar (Türk, 2006: 24),
- Toplumda gelirin gerek fonksiyonel gerekse bölgesel düzeyde dağılımını olumlu yönde etkileyebilirler,
- Türkiye’de çoğunlukla aile işletmeleri biçiminde örgütlenmiş olan KOBİ’ler, küçük aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara yansıtılabilmesinde önemli işlevler üstlenmektedirler (Gümüştekin, 2005: 73).

1.2. KOBİ’LERİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

1.2.1. KOBİ’lerin Avantajları

KOBİ girişimcileri, yerel pazarı daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olabilen girişimci kişilerdir (DPT, 2007a: 38).

Özellikle, müşteriyle olan yakın ilişkileri, bu işletmelere büyük işletmelerin sahip olamayacakları üstünlükler sağlayabilmektedir (Kaya, 2007: 141; Ay, 2008: 2; Türkoğlu, 2003: 277).

KOBİ’ler, özellikle kriz ortamlarını daha az bir zararla geçiştirebildikleri gibi, bazı ortamlarda bir takım avantajlar da elde edebilmektedirler (Erdem, 2007: 63). Ancak unutulmamalıdır ki krizlerden çıkılmasında yegane neden değildirler. Krize yakalanmamanın yolu kriz sinyallerini izleyip yakalayabilecek erken uyarı sistemlerinin hazır bulundurulmasından geçmektedir (Şimşek, 2005: 334).

Özellikle esnek olabilme temel avantajlarının yanı sıra diğer avantajları;

- Tüketici tercihlerine daha esnek bir yaklaşım sergilemeleri ve faaliyette bulundukları yerel pazarları iyi tanımaları (Akgemci, 2001: 15),
- Büyük endüstrilere girdi malı üretme ve tüketici tercihlerindeki değişimleri daha kolay tespit edebilme imkanı nedeniyle değişimlere kolayca uyum sağlayabilme (Doğan, 2010: 46),
- Çalışanlarla daha yakın ilişki kurabilme ve karar mekanizmalarının esnekliği (KOSGEB, 2011: 50),
- Daha az çalışan-yönetici bürokrasisi nedeniyle açık iletişim yolları,
- Büyük işletmelerin tedarikçisi olarak edinilen bilgi ve becerileri yeteneklerine yansıtarak rekabet avantajı kazanma,
- Büyük miktarda yatırıma girmeden önce yeni bir fikir veya buluşa pazarın tepkisini ölçebilme imkanı (a.g.ç: 50),
- Teknik gelişmelere kısa sürede ayak uydurabilme yeteneği,
- Özsermaye ağırlıklı yatırımlar,
- Ülkenin farklı bölgelerinin bölgesel anlamda kalkınmasına katkı yapmaları (İraz, 2005: 241; Türkoğlu, 2003: 279).

1.2.2. KOBİ'lerin Dezavantajları

KOBİ'lerin dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yönetim yetersizliği, yönetim ve yetki devri isteksizliği, satış dalgalanmaları nedeniyle öngörülemeyen yatırım ve üretim bütçeleri (Taş, 2010: 59; KOSGEB, 2011: 50; Akgemci, 2001: 16; Özgen ve Doğan, 1997: 44-45),
- KOBİ'lerin kendi aralarında yaptıkları ve özellikle fiyat düşürme stratejisine dayalı bozuk rekabet anlayışı,
- Özellikle standart mamul üreten küçük işletmelerin miktar ve fiyat olarak büyük işletmelerle rekabette zorlanması,
- Küçük bir işletme başarılı olduğunda etrafında hemen benzer nitelikte veya ikame edilebilir mamuller sunan pek çok işletmenin ortaya çıkması ve kendi

aralarında rekabet yapmaları (Türk, 2006: 32),

- Karar almada yöneticiye aşırı bağımlılık,
- Sahiplik ile yöneticiliğin genellikle aynı kişide toplanmış olması ve bunun devamı olarak kurumsallaşamama problemi (Doğan, 2010: 95),
- Nitelikli eleman bulmada ve çalıştırmada yaşanan güçlükler,
- Sermaye yetersizliği ve finansal kaynaklara erişim güçlükleri (Akgemci, 2001: 16; Korkmaz vd., 2008: 271),
- Ar-Ge faaliyetlerine yeterince zaman ve bütçe ayırlamaması (Erdoğan, 2007: 62),
- Geleceği hayal etme yerine onu inşa etme stratejileri geliştirme ve bunları gerçekleştirmek için yollar oluşturma anlamında planlama yetersizliği (Pahalad, 2008: 82; Uzun ve Günay, 200: 480),
- Yetersiz örgüt içi iletişim, işletme kültürü, yasal mevzuat bilgisi eksikliği, koordinasyon sorunları (Koçel, 1993: 61; Kaya, 2007: 147; Uslu ve Demirel, 2002: 182; Kubr, 2010: 576),
- Üretim ve satış koordinasyonsuzluğu,
- Finansman kaynaklarına erişimde yaşanan güçlükler; bankacılık sisteminde yüksek faizler ve bankaların güçlü teminat istekleri (Kaya ve Peçen, 1999: 17; DPT, 2007a: 39; Ay, 2008: 6-7; Korkmaz vd., 2008),
- Yatırım alanı seçiminde verilen yanlış kararlar ve bu yönde bir yönlendirme mekanizmasının olmayışı, kurumsallaşamama nedeniyle personel devir hızının yüksek olması (Erdoğan, 2007: 62),
- Ölçek ve sermaye kısıtları nedeniyle modern pazarlama ve satış faaliyetlerine yeterince kaynak ayırlamaması,
- İşletme yönetim fonksiyonları, Ar-Ge, sınai mülkiyet, marka, modern pazarlama, iş planı ve proje anlayışı, dış pazarlar ve verimlilik konularında bilgi eksikliği (KOSGEB, 2011: 50; Uslu ve Demirel, 2002: 176).

1.3. KOBİ'LERİN SORUNLARI

1.3.1. KOBİ'lerin Genel Sorunları

Ekonomi içerisindeki büyük etki ve önemlerine rağmen KOBİ'lerin, öncelikli olarak yönetim anlayışındaki zaafılar, sermaye yapılarının zayıf olması, finansman sağlanmasında yaşanan güçlükler, dış pazarlara açılmada yaşanan güçlükler ve bilgi eksikliği, nitelikli eleman temininde ve çalıştırılmasında yaşanan güçlükler, pazarlama faaliyetlerinin planlanamaması, talep dengesizliği ve düzensizliği ve Ar-Ge faaliyetlerine gerekli önemin verilmemesi ya da verilememesi gibi sorunları ön plana çıkmaktadır (Kaya ve Peçen, 1999: 48; Demir vd., 2000: 64-66; Özdemir ve Karaca, 2007: 3). Oktav ve diğerleri (1990: 18-31) ise KOBİ'lerin sorunlarını; yönetim ve personel, finansman, hammadde tedarik, teknoloji, pazarlama sorunları ana başlıkları altında incelemektedir. Yetersiz özsermaye yapıları, finansman sağlanması, üretim ve pazarlama faaliyetlerindeki yetersizlikler de KOBİ'lerin gelişimini etkileyen diğer faktörlerdir (Oktay ve Güney, 2002: 4-5).

KOSGEB tarafından yapılan bir anket çalışmasına katılan KOBİ'lerin %38'i istihdam maliyetlerinin yüksekliğini, %20'si nitelikli insan kaynağı yetersizliğini en önemli iki sorunları arasında saymışlardır (KOSGEB, 2011: 32). Kök ve Çoban'a göre (t.y: 15) KOBİ'lerin sorunları aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 6: KOBİ'lerin Sorunlarının Önemsenme Düzeyi

Değişkenler	Xort	Std Sapma	Önem Düzeyi
Kredi ve finansman yetersizliği	4,162	1,104	Yüksek
Hammadde tedariki	4,058	1,12	Yüksek
Pazarlama sorunları	4,372	0,946	Yüksek
Yönetim ve organizasyon sorunları	3,941	1,237	Düşük
Eğitim ve kalifiye eleman sorunları	4,258	1,036	Yüksek
Teknoloji ve Ar-Ge yetersizliği	3,988	1,178	Düşük
Kalite düşüklüğü	4,011	1,349	Yüksek
Üretim ve verimlilik sorunları	4,058	1,127	Yüksek
Maliyet yüksekliği	4,534	0,697	Yüksek

Kaynak: Kök ve Çoban, t.y: 15.

Ticarileştirilebilir yenilikler yapılamaması katma değeri yüksek olmayan ürünler üretilmesine neden olmakta, bu da rekabet gücünü zayıflatmaktadır.

Ülkemizde Ar-Ge'ye ayrılan pay oldukça düşük düzeylerde. AB ülkelerinde Ar-Ge'ye ayrılan pay GSMH'nin %1,93 iken, Türkiye'de bu oran %0,66 civarındadır. Yine OECD ülkelerinde kişi başı Ar-Ge harcama miktarı 567 dolar iken, Türkiye'de bu rakam 43 dolar civarındadır. Ar-Ge faaliyetlerine önem verilmediğinde patent kullanım haklarına sahip olmakta mümkün olamamaktadır. Yapılan bir araştırmada 2001 yılında Dünya'da patentli ürünlerin %83,6'sının beş ülkeye; Fransa, Almanya, Japonya, İngiltere ve ABD ait olduğu tespit edilmiştir (Yener, 2008: 6).

Türkiye'de KOBİ'lerin büyük ölçüde fason üretime yöneldikleri, kendi markalarını yaratmakta ve kendi ürünlerini pazarlamakta güçlük çektikleri görülmektedir. KOBİ'ler, kendi markasını oluşturmadığı, kaliteli üretim ve özgün tasarıma önem vermediği sürece bu gelişmeler karşısında rekabet avantajı yakalaması olanaklı görülmemektedir. KOBİ'ler için çok gerekli olan stratejik, organizasyonel ve teknolojik zayıflıklar konusunda danışmanlık alınması noktasında önemli bir eksiklik bulunmaktadır (Kaufmann ve Tödtling, 2002: 147; Kubr, 2010: 576).

KOBİ'lerin rekabet gücünü artırmaları için uluslararası alanda yer almaları gerekmekte olup bunun için ana yöntem ise ihracattır (Bradley vd., 2006: 653). Ancak, katma değeri düşük ürünler, dil ve müşteri ihtiyaçları konumlandırma sorunları belirli bir hazırlık süreci gerektiren uluslararası pazarlara açılma ve özellikle gelişmiş ülke pazarlarına girmede KOBİ'lere zorluk oluşturmaktadır (Knight, 2001: 167; OECD, 1997: 9). Bu manada bazı üretim konularında ihracat ve dışa açılma fırsatlarının daha fazla öne çıktığı bilinmektedir (Peres ve Stumpo, 2000: 1653).

1.3.2. Yönetim/Yönetici Sorunları

KOBİ'ler yapısal özellikleri, ürettikleri katma değer ve ekonomi içerisindeki payları dikkate alındığında ekonomik ve sosyal kalkınmada büyük önem arz etmekte ancak genellikle yönetim ağırlıklı sorunlarla boğuşmaktadırlar (Doğan ve Hatipoğlu, 2009: 82; Rosenbusch vd., 2010: 4).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme yönetimi konusundaki bilgi ve tecrübe eksikleri nedeniyle çoğunlukla departmanlaşma ve fonksiyonelleşme anlamında sıkıntılar yaşanmaktadır (Uzun ve Günay, 2008: 479-480). İşletmedeki tüm fonksiyonların patron denilen bir ya da birkaç kişi tarafından yönetilmeye çalışılması sorunlar ortaya çıkarmaktadır.

KOSGEB veritabanı verilerine göre işletmelerin tepe yöneticilerinin %69,52'si aynı zamanda işletme sahibidir ve işletme sahiplerinin %65,24'ü lise ve altı eğitim düzeyindedir (KOSGEB, 2011: 30). Bu görevlerdeki yetki ve sorumlulukların tanımlanmayışı ve tecrübesiz yönetimler işletmeyi modern yönetim anlamında günümüz işletme yönetimi kurallarından uzaklaştırmaktadır. Oysa, sorumluluğu eğitilmiş usta kişilere devretmek, enerjiyi diğer güçlü etkinliklere yöneltmeyi sağlamak, böylece yetki vermek hem kişiler hem de kurumlar için gelişim anlamına gelmektedir (Covey, 2003: 178) .

KOBİ'lerde yönetimin ve yetkilerin devredilmesi noktasında büyük bir güvensizliğe dayalı isteksizlikten bahsetmek mümkündür (Korkmaz vd., 2008: 163; Erdoğan, 2007). İlk bakışta koordinasyon ve kontrol anlamında olumlu gibi görülen bu durumun çeşitli sakıncaları da bulunmaktadır. Bunların başında işletme fonksiyonları çeşitlendikçe ve karmaşıktıkça sahip/yöneticinin yetersizleşmesi gelmektedir. Bu durumda yönetici; muhasebeci, satış elemanı, personel yöneticisi, finansman planlayıcısı, üretim teknisyeni vb. rolleri oynamakla karşı karşıya kalacaktır. Halbuki, sahip/yönetici bu rollerin gerektirdiği bilgi ve kabiliyete her zaman sahip olamamakta, bu durum işletmeyi başarısızlığa götürebilmektedir (Özgen ve Doğan, 1997: 44-47).

Ülkemizde KOBİ'ler, genelde girişimcilik yönü kuvvetli olan aile şirketleri olarak kurulmakta, büyüme sürecinde firma kurucularının kişisel özellikleri büyük rol oynamaktadır (Koçel, 1993: 10; Erdoğan, 2007). Firma belirli bir büyüklüğe ulaştığında, bu arada kurucuların enerjileri tükenmeye başladığında, ailenin ikinci kuşağı devreye girmektedir. Ancak ikinci kuşağın yetenekleri, genellikle firma kurucularının özelliklerinden az olmakta, bunun sonucunda da firmalar ikinci kuşağın yönetiminde yok olmaktadır. Bu sürecin farkında olan firma kurucuları, daha yönetimi ikinci kuşağa devretmeden kurumsallaşma yönünde de gereken adımları

kararlılıkla atabilmektedirler. O halde firmaların uzun dönemde “kalıcı” olmalarını sağlayan, işletme eylemleri, yapıları ve performansı üzerinde oldukça fazla etkisi bulunan kurumsallaşmayı dikkatle ele almak gerekmektedir (Koç, 2008: 192; Apaydın, 2008: 139; Özgener, 2003: 157). Kurumsallaşma dediğimizde bir organizasyonun kişilerden bağımsız olarak saptanmış amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermesi ve kendi varlığını koruması sürecini anlıyoruz. Kurumsallaşmanın ana sonucu, kuruluşların değişim eşliğinde de olsa sürekliliklerini ve hayatta kalmalarını sağlamaktır.

Nitelikli eleman temini ve istihdam edilmesindeki güçlükler aynı zamanda yönetim anlamında profesyonel kişi yada kişilerle çalışılmasını güçleştirmektedir.

1.3.3. Pazarlama Sorunları

Bir işletmenin temel ve en önemli fonksiyonlarından bir tanesi olan pazarlama, özellikle son yıllarda işletme anlayışının temeline oturmuş satılamayan malın üretilmesinin de bir mantığı olmadığı, buna karşın satılan malın bir şekilde temin edileceği, müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasının temel öncelik olduğu bir anlayışı egemen kılmıştır (Demir vd., 2000: 7).

Özellikle bilgiye ulaşmanın oldukça kolaylaştığı son yıllarda e-ticaret imkanları ile birlikte pazarlama anlayışında da değişimler yaşanmış olup bu noktada KOBİ’lerin aceleci olması gerektiği anlaşılmaktadır. Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için ürettiği mal ve hizmetlerin satılmasının yanında satışların devamlılığının da sağlanması gerekir. Ancak, mevcut şartlarda bu işletmelerin çoğu ürettikleri malları satamamakta yada üretebileceği halde etkin olmayan pazarlama anlayışı nedeniyle genellikle atıl kapasite ile çalışmaktadır.

Pazarlama sorunlarının en önemli kaynaklarından birisi işletmelerin pazar araştırmalarını gerekli şekilde yapmamalarıdır (Taş, 2010: 61). KOBİ’lerde bu türden araştırmaları yapacak kaynak yanında bilgili personelinde bulunması gerektiğinden bu tür girişimler teşvik edilmektedir, edilmelidir (İraz, 2005: 252; Kaya ve Peçen, 1999: 12; Atik ve Sezer, 2011). Zira KOBİ’ler, hedef pazarlarını tanımlamada ve pazarlama stratejisi belirlemede başarısızdır (Akgemci, 2001: 30).

KOBİ'lerin yurtdışı ilişkilerinin türü konusunda yapılan bir araştırma neticesine göre bu ölçekteki işletmelerin dış sermaye ile bağlantıları %81,78 oranında ithalat ve ihracat yolu ile gerçekleşmektedir (Koç, 2008: 176). Ancak, KOBİ'lerin ihracat pazarlarına girmeleri; dil sorunu, yabancı ülke mevzuatını bilmeme gibi engeller nedeniyle kolay olmamaktadır (Özgen ve Doğan, 1997: 23). Araştırmalar, daha fazla bilgi ve know-how sahibi işletmelerin başarılı ve ihracatçı olma şansının daha fazla olduğunu ortaya koymakta (Westhead vd., 2001: 351; DPT, 2004: 36), KOBİ'lerin uluslararasılaşma derecesi de performansını pozitif yönde etkilemektedir (Pangarkar, 2008: 75).

KOBİ'lerin pazarlama çalışmalarının yanı sıra hedef pazarları tanıyan profesyonellerle çalışması uluslararasılaşma sürecini kısaltma anlamında önemlidir.

1.3.4. Finansman ve Kredi Temini Sorunları

Finansman ve uygun koşullarla kredi temini KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biri olarak kabul edilmektedir. Yatırım kararı alınması aşamasında yapılan yanlış hesaplar ve KOBİ'lerin yatırım bütçesini genelde sabit sermaye tutarı olarak algılamaları, kuruluş aşamasından hemen sonra işletme sermayesi sorununu ortaya çıkarmaktadır.

Sermaye yetersizliği, kredi kullanımında özellikle ipotek ve kefalet temininde yaşanan güçlükler, üstüne kredi tesisinde yaşanan ekstra güçlükler, KOBİ'lerin sermaye piyasalarında istenen oranda yer alamaması ve risk sermayesi ve angel (melek) finanslama sistemi gibi alternatif finansman olanaklarının yeterince kullanılmaması KOBİ'lerin finansman teminini dolayısıyla işletilmesini güçleştirmektedir (Doğan, 2010: 98-99; Özgen ve Doğan, 1997: 22; Tutar ve Küçük, 2003).

Özellikle yetersiz mali bilançoları, kredi garanti ve girişim sermayesi sistemlerinin yeterince yaygınlaşmamış olması nedeniyle bankalardan yüksek faizlerle kredi sağlamak zorunda kalan KOBİ'ler bu nedenle rekabet avantajlarını kaybedebilmektedir (KOSGEB, 2011: 32). Bu anlamda KOBİ'lerin finansal yapı, kurumsallaşma ve mali tabloların uygun şekilde tutulması anlamında dikkatli

olmaları gerekmektedir. Son yıllarda KOBİ'lere uygun koşullarla kredi sağlanması ve kredi garanti mekanizmalarının kullanımında görülen artışın bu anlamda olumlu gelişmeler olduğunu değerlendirmek gerekmektedir.

Tahsilatlarda etkin bir yönetim kurulamaması, sermaye piyasalarından yararlanamama ve finansal enstrümanlar konusundaki bilgi eksikliği KOBİ'lerin diğer önemli finansal problemleri arasında yer almaktadır.

Bayülken ve Kütükoğlu (2010: 45)'e göre son beş yılda KOBİ yatırımları finansmanının %36'sı öz kaynaklardan, %30'u kısa %34'ünde orta ve uzun vadeli kredilerden karşılamaktadır. Bu durum, yatırımlarda finansman kaynakları kısıtlı olan ve güvenilir bilanço değerleri vermeyen KOBİ'ler açısından yönetimi zorlaştırmaktadır (Koramaz, 2007).

1.3.5. İnsan Kaynakları Sorunları

İnsan kaynaklarına ilişkin sorunlar kendisi olduğu kadar etkilediği sorunlar anlamında da dikkate alınarak değerlendirilmesi gereken önemli bir konudur. Yeterli düzeyde kalifiye eleman istihdam edemeyişin işletmede yarattığı problemler kadar bu sebeple etkin yapılamayan üretim, pazarlama ve yönetim konuları da işletmeye büyük zarar vermektedir.

KOBİ ölçeğindeki işletmeler bazen nitelikli eleman istihdamı için yeterli kaynağı bulamadığı gibi bazen bunun için gerekli ücretleri ödeseler dahi istedikleri personeli bulamamaktadır (Akgemci, 2001: 35; Özgen ve Doğan, 1997: 47).

Modern insan kaynakları yönetimi anlayışında yer alan kariyer planlaması, ücret politikası, sosyal imkanlar ve çalışma koşulları anlamındaki eksikler temin edilen nitelikli işgücünün kolayca ayrılmasına, akabinde ise yüksek işgücü devir oranlarına neden olmaktadır. AB Komisyonunun yaptığı bir araştırmada işletmenizin gelişmesini en iyi ne sağlar sorusuna %16 piyasada daha kalifiye insanların olması cevabı verilmiş, benzer bazı araştırmalarda yine bu sorun ağırlıklı olarak ön plana çıkmıştır (Doğan, 2010: 84).

Bilgi çağının işletmeleri, sahip oldukları zihinsel varlıklara yatırım yaparak ve yöneterek başarıya ulaşacaklardır (Kaplan ve Norton, 1999: 23).

1.3.6. Üretim ve Tedarik Sorunları

KOBİ'ler, finansal sorunlar ve hammadde temininde özellikle miktar olarak daha az sipariş vermeleri nedeniyle büyük işletmelere oranla daha fazla maliyete katlanmak zorunda kalmakta bu nedenle ucuz ve kaliteli hammadde temininde zorluklar yaşamaktadırlar (Akgemci, 2001: 28; Özgen ve Doğan, 1997: 24).

Özellikle hammadde teminlerini aracı işletmelerden yapmak zorunda kalan işletmeler bu konuda ayrıca zorluklar yaşamaktadırlar. KOBİ'lerin kaliteli ve istenen miktarda üretim yapması, bunun içinde toplam kalite ile milyonda 3,4 hatalı üründen fazlasını üretmemeyi hedefleyen ve son yıllarda önem kazanan 6 sigma tarzı kalite anlayışlarını yakından izlemesi gerekmektedir (Eckes, 2002: 1; Gövedere, 2011: 3).

Yalın ve esnek üretim modelleri KOBİ'lerin rekabet gücünü artırmaktadır. Ancak yalın üretim metotları bir çok sorunu çözmekle birlikte, kapasite kullanımı, verimlilik ve üretim hataları gibi tüm sorunlara çarede olmamaktadır (Herron ve Braiden, 2006: 151).

KOBİ'ler üzerinde yapılan bazı araştırmalar göstermektedir ki, özellikle tedarikçi ve müşteriler ile olan ilişkileri belirleyen faktörlerden bir tanesi ve en önemlisi ilişkinin sürekliliğidir. İç pazarda tedarikçi-müşteri ilişkilerine önem veren yaklaşımlar içerisinde olan tedarikçilerin bu yaklaşımları uluslararası pazarlarda işletmelerin yeni müşteriler edinmelerini sağlamaktadır (Bradley vd., 2006: 661).

1.3.7. Teknoloji Sorunu

Bir organizasyonun başarmayı amaçladığı iş ve bu işi başarmak için kullandığı teknoloji organizasyondaki her şeyi etkilemektedir (Koçel, 1993: 184).

Finansman sorunları nedeniyle sektörlerindeki teknolojik gelişmeleri yeterince takip edemeyen KOBİ'ler bu sebeple özellikle dış pazarlardan gelen belirli standart ve hata aralıklarında üretim gerektiren siparişleri karşılayamamaktadır. Bu nedenlerle emek yoğun sektörlerle yönelen KOBİ'ler hem rekabet avantajlarını kaybetmekte hem de yaratılan katma değer nispeten düşük kalmaktadır.

Ülkemizde imalat sanayindeki KOBİ'lerin %86,8'i düşük ve orta-düşük teknolojiли sektörlerde faaliyet göstermektedir. Büyük ölçekli işletmelerin %48,6'sı 2006-2008 yılları arasındaki 3 yıllık dönemde teknolojik yenilik faaliyeti yürüttüğünü belirtirken, küçük ölçekli işletmelerde bu oran %27,8'de kalmıştır (KOSGEB, 2011: 33; Bayülken ve Kütükoğlu, 2010: 35). Bilişim Sanayicileri Derneği tarafından yapılan bir araştırma sonuçlarına göre ülkemiz genelinde KOBİ'lerin %59'unun bir e-posta adresi, %75'inin ise bir web sitesi bulunmamaktadır (Sirkeci, 2011:35)

Özellikle iletişim ve bir çok sosyo ekonomik değişimin itici gücü durumuna gelen bilgi teknolojilerinin yoğun kullanımı ile birlikte “bilgi toplumu”na geçiş, organizasyonlara başka bir açıdan bakmayı gerektirmiştir (Dierck ve Stroeken, 1999: 149). Bu yeni bakış açısı, organizasyonun “çıkıtı”sının fiziksel olmaktan çok “bilgi” ve buna dayanan “teknoloji” olarak ele alınması ve artan bilgi bazlı rekabete organizasyonların nasıl cevap vereceğini araştırmaya dayanmaktadır. Daha açıkçası bilgi çıktısının katma değeri fiziksel çıktıdan daha yüksektir. Şüphesiz fiziksel çıktıda yeni ekonomide üretilmeye devam edecektir, bunu da, bilgi üretemeyen işletmeler yapmaya devam edecektir (Koçel, 2005: 366-367). Son yıllardaki teknolojik gelişmeler ve yeni ekonomi kavramıyla beraber geleneksel işgücünde işçi sisteme hizmet ederken, bilgiye dayalı işgücünde ise sistem işçiye hizmet etmek durumundadır (Drucker, 2003: 114), bu nedenle KOBİ'ler teknolojik yapılanmalarını buna göre dizayn etmek durumundadırlar.

Teknolojik gelişmelerin takip edilmemesi özellikle yeni teknolojinin kullanımının zorunlu olduğu sektörlerde küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet konusunda büyük sıkıntılarla karşılaşmalarına neden olmaktadır. Buna rağmen KOBİ'ler teknolojik gelişmenin ana kaynağıdır (Sarıaslan, 1994: 9).

1.3.8. Diğer Sorunlar

KOBİ'lerin ana başlıklar halinde özetlenmeye çalışılan sorunlarına aşağıda belirtilen;

1. Yatırım yeri, konusu seçimi aşamasında kuruluş sorunları,
2. Sigorta ve vergi işlemleri, teşviklerden yararlanma, üretim izin belgeleri alınması gibi konularda yaşanan bürokratik sorunlar,

3. Genel ekonomik sorunlar, vadeli satışların finansmanı, yetersiz özsermaye yönetimi,
4. Ayrılamayan karşılıklar, aile çalışanları gibi gösterilemeyen giderler, amortisman vb. giderler ve sonucunda oluşan vergiler,
5. Güçlü iletişim ağları kurmanın KOBİ performansını artırdığı tespitlerine rağmen daha güçlü rekabet için güçbirliği, ortaklık veya en azından ortak hareket edebilme kabiliyet ve isteklerinin azlığı (Özgen ve Doğan, 1997: 39; Moore ve Manring, 2009: 280),
6. KOBİ'lerin başarılarını artırdığı yönünde çalışmalar bulunan stratejik birleşmelere karşı isteksizlik (Lee, 2007: 731-741; Hoffman ve Schlosser, 2001: 358).
7. İşletmelerin geleceklerine ışık tutacak, yol gösterecek, kılavuzluk edecek bir vizyonunun olmaması (Doğan, 2007: 107), gidilecek yön açıkça belirlenmediği için çoğu zaman karar vermede yaşanan güçlükler (Aydoğan, 2004: 177),
8. Araştırma geliştirme ve yenilik için yeterli kaynak ayıramayan KOBİ'lerin genellikle fason ya da taklit üretime yönelmesi, yeniliği üreten işletmeler daha yenilerini üreterek pazarın kaymağını alırken bu işletmelerin terk edilen teknolojiyi üretmeye devam etmesi (Bayülken ve Kütükoğlu, 2010: 40),
9. KOBİ'lerin, üretim, kalite, verimlilik konularında desteklenmeden AB KOBİ'leri gibi rekabet gücü yüksek KOBİ'lerle rekabet etmeleri (Ören, 2003: 118),
10. Proje hazırlama konusundaki yetersizlikler.

1.4. KOBİ'LERİN EKONOMİDEKİ YERİ

1.4.1. Dünyada KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri

Yapıları ve kalkınmışlık düzeyi ne olursa olsun küçük ve orta ölçekli işletmeler, her ekonominin can damarını oluşturan temel bir bileşendir. Çünkü bu işletmeler ürettikleri değerlerle ekonomiye katkı sağlamalarının yanında büyük işletmelerin kullandıkları mamul ve yarı mamul girdileri üreterek onların gelişimini de tamamlarlar (Sarıaslan, 1994: 22).

Dünyanın hemen her ülkesinde çok önemli bir yere sahip olmaları ve bu önemin giderek artması, küresel rekabet ortamında KOBİ'lere özel bir önem verilmesi ve bu işletmelerin etkinliklerinin artırılmasının bir zorunluluk olduğunu ortaya koymaktadır.

Ülkelerin küresel dünya ekonomisi içerisinde sahip olacakları gücün, sahip oldukları başarının, bu ülkelerin sahip olduğu işletmelerin başarısına bağlı olması, ülkelerin ekonomi alanında uyguladığı makro politikaların, işletme politikaları ile aynı paralellikte gitmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, özellikle gelişmekte olan ülkeler, işletmelerini küresel pazarlarda faaliyette bulunmaya teşvik etmekte, krediler vermekte, teknolojik araç, gereç ve bilgi ile desteklemektedirler.

Tablo 7: KOBİ'lerin Bazı Ülke Ekonomilerinde Etkinlik Derecesi

Ülke	Etkinlik
ABD	8,10
Almanya	7,45
İtalya	6,63
İsrail	5,91
Türkiye	5,35
Japonya	4,68
Romanya	4,50
Yunanistan	4,44
Çin	4,42

Kaynak: Taş, 2010: 87.

Ülkelerin sosyolojik ve ekonomik yapısı, KOBİ'ler için geliştirilecek temel rekabet stratejilerinin oluşturulmasında ayrı bir önem taşımaktadır. Özellikle son yıllarda küçük işletmeler tüm dünyada büyük işletmelere tedarikçi olma fonksiyonları nedeniyle de desteklenmektedir. Bunun için işletmelerin fiyatlandırma ve kalitelerinin artırılması gerekmekte ayrıca büyük perakendeci işletmelerin potansiyel tedarikçi olabilmeleri için sipariş süreçlerini kuvvetlendirmeleri gerekmektedir (Kim vd., 2008: 129).

Tablo 8: Bazı Ülkelerde KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri

Payı (%)	A.B.D.	Alm.	Jap.	İng.	Fra.	İta.	Hind.	G.K.	Tür.
Tüm İşletmeler İçinde	98,9	99,5	99,7	99,6	99	99,9	97,3	99,9	99,9
Toplam İstihdam İçinde	57,9	60,4	66	54,1	67	81,1	66,9	87,7	78
Toplam Yatırım İçinde	38	44	40	29,5	45	52	27,8	35	38
Toplam Değer İçinde	50	53,6	49,3	51	54	71,3	50	49,2	55
Toplam İhracat İçinde	32	31	38	22	26	29***	40	24***	59,8*
Toplam Krediler İçinde	42,7	35	50	27	29	-	15,3	47	24**

Kaynak:Sariaslan, 1994: 24; Akgemci, 2001:17; *TÜİK, 2011; **KOSGEB, 2011: 29; SMRJ, 2007; *** Bayülken ve Kütükoğlu, 2010: 58; Erdem, 2007.

Yukarıda belirtilen kaynaklardan derlenen veriler dünyada KOBİ'lerin gelişen önemini açıkça ortaya koymaktadır. 1988 ile 1995 yılları arasındaki dönemde yaratılan yeni istihdamın tümüne yakını 100'ün altında işçi çalıştıran işletmelerden kaynaklanmıştır (Sayın ve Fazlıoğlu, 1997: 125).

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomileri incelendiğinde, küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik göstergeler, bu kesimin önemini gayet açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Her ne kadar küçük ve orta ölçekli işletmeler, ülkelere göre tanımsal ve yapısal farklılıklar gösteriyorsa da dünyanın neresinde olursa olsun değişmeyen bir gerçek bu işletmelerin, ülkelerin ekonomilerinde ihmal edilemeyecek katkılara sahip oluşudur. Dünya ticaretinde etkin rol oynayan bu ülkelerde KOBİ'ler, dünya çapında tüm işletmelerin %95'ini ve katma değer %50'sini oluştururken, ülkeye göre değişmekle birlikte yeni iş olanaklarının %60 ila %90'ı yine bu işletmelerce oluşturulmaktadır (Knight, 2001: 156). Örneğin Japon KOBİ'leri 40,13 milyon istihdamın 27,84 milyonunu %9 ve 108 trilyon yen katma değer 57 trilyon yenini %57 oluşturmaktadır (SMRJ, 2007).

KOBİ'ler, yeniliği ve rekabeti canlandırma, müşteriye yakın olma, pazar nişlerini ortaya çıkarma ve esneklikleri ile Avrupa ekonomisinin kalbidir (Mosselman ve Prince, 2004: 17; OECD, 2000: 6). Avrupa Birliğindeki tüm şirketlerin %99,8'ini oluşturur. %99,8'lik KOBİ oranı içinde Avrupa ekonomisinin gerçek devleri olan

mikro ölçekli işletmelerin payı %91.5 olup finans dışındaki ekonomide işgücünün yaklaşık %30'unu istihdam etmekte ve iktisadi katma değerin %20'sinden fazlasını üretmektedir (Doğan, 2010: 77).

Avrupa Birliği'nin KOBİ'lerin geliştirilmesine yönelik politikasının temel amacı, KOBİ'lerin iş ortamının iyileştirilmesi iken öncelik rekabeti engelleyecek unsurların ve özellikle iş süreçlerini yavaşlatan bürokratik engellerin ortadan kaldırılmasıdır. AB bu amaçla 1992 tarihli Maastricht Anlaşmasından başlayarak çeşitli politika dokümanları oluşturarak uygulamış, söz konusu politikalarda KOBİ'leri dikkate almıştır. Örneğin 19-20 Haziran 2000 tarihli Feira Zirvesinde onaylanan ve ülkemizin 2002 Maribor Zirvesi ile dahil olduğu "Küçük İşletmeler İçin Avrupa Şartı"nda ve 2000 yılında gerçekleşen Lizbon Zirvesinde belirlenen "Lizbon Stratejisi"nde KOBİ'lerin Avrupa ekonomisinin belkemiğini oluşturduğu, istihdam ve yeni iş fikirlerinin oluşturulmasında gerçek bir kaynak oldukları belirtilmiş, 2010 yılına kadar 15 milyon yeni iş oluşturulması hedeflenmiştir (a.g.e: 47-53; Taş, 2010: 103; DPT, 2007b: 10; Bayülken ve Kütükoğlu, 2010: 18).

1.4.2. Türkiye’de KOBİ’lerin Ekonomideki Yeri

1.4.2.1. Ekonomik ve Sosyal Açıdan Türkiye’de KOBİ’ler

Türkiye’de KOBİ’ler, yaratılan istihdamın yüzde 78’sini, yatırımların yüzde 38’ini, katma değerin yüzde 26.5’ini, ihracatın yüzde 59.8’ini karşılamaktadır (Taş, 2010: 208; TÜİK, 2011; DPT, 2007b: 24; KOSGEB, 2011: 16).

Ülkemiz açısından genel bir değerlendirme yapılacak olursa işyeri sayısı, çalışanlar sayısı ve katma değer olmak üzere üç önemli göstergeye bakıldığında küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülkemizin gerek sosyal gerekse ekonomik dokusunda önemli bir yer işgal ettiği görülmektedir (Özgen ve Doğan, 1997: 31).

İstihdam oluşturmadaki anahtar rolleri, üretime ve milli gelire olan katkıları ve ekonomik/sosyal hayattaki önemleri nedeniyle KOBİ’ler, KOSGEB, Hazine, Dış Ticaret, Kalkınma Ajansları vb. çeşitli kamu kurum ve kuruluşları tarafından ekonomiye katkılarının artırılması amacıyla finansman, eğitim, danışmanlık, pazarlama, ihracat ve yüksek teknoloji kullanımı gibi alanlarda desteklenmektedir

(DPT, 2000: 752; Koç, 2008: 19). KOBİ'lere sağlanan desteklerin işletmelerin performansları üzerinde olumlu etkileri bulunduğu dair önemli tespitler bulunmaktadır (Erdil ve Kalkan, 2005). Bu nedenle çeşitli kurumlar aracılığı ile ilgili mevzuat ve Bakanlar Kurulu Kararları ile KOBİ'lere yönelik uygun koşullarla destek ve kredi sağlanması uygulamaları devam etmektedir.

TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı sonuçlarından (TÜİK verilerinde KOBİ sayısının belirlenmesinde sadece 250'nin altı çalışan sayısı dikkate alınmaktadır) KOSGEB (2011: 25)'te hesaplanan verilere göre Türkiye'de toplam işletmelerin %99,9'unu KOBİ'ler oluşturmaktadır. 1-9 çalışana sahip mikro ölçekli işletmeler, toplamın %95,62'sini teşkil etmektedir. KOBİ'lerin %82'si hizmetler ve ticaret, %13'ü ise imalat sanayi sektöründe faaliyet göstermektedir. Buna göre Türkiye'de tüm girişimlerin sektör ve ölçek bazındaki dağılımı aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 9: Sektör ve Çalışan Sayılarına Göre Girişimlerin Dağılımı, (2009)

SEKTÖR (NACE 1.1)			1-9 Çalışanı Olan Girişim Sayısı	10-49 Çalışanı Olan Girişim Sayısı	50-249 Çalışanı Olan Girişim Sayısı	Toplam KOBİ Sayısı	250+ Çalışan ı Olan Girişim Sayısı
SANAYİ	C	Madencilik ve taşocakçılığı	4.326	994	301	5.621	63
	D	İmalat	364.513	33.152	6.827	404.492	1.381
	E	Elektrik, gaz, buhar ve sıcak su üretimi ve dağıtımı	1.545	204	71	1.820	47
F		İnşaat	147.041	16.596	2.000	165.637	250
HİZMET	G	Toptan ve perakende ticaret; motorlu taşıt, motosiklet, kişisel ve ev eşyalarının onarımı	1.242.625	35.897	2.448	1.280.970	345
	H	Oteller ve lokantalar	253.861	6.939	876	261.676	191
	I	Ulaştırma, depolama ve haberleşme	550.884	7.398	714	558.996	161
	J	Mali aracı kuruluşların faaliyetleri	49.642	1.315	123	51.080	62
	K	Gayrimenkul, kiralama ve iş faaliyetleri	209.366	7.854	1.578	218.798	529
	M	Eğitim	8.179	4.185	502	12.866	91
	N	Sağlık işleri ve sosyal hizmetler	42.536	2.817	381	45.734	85
	O	Diğer sosyal, toplumsal ve kişisel hizmet faaliyetleri	209.665	4.395	383	214.443	124
Toplam			3.084.183	121.746	16.204	3.222.133	3.329
Ölçeklerine göre işletmelerin dağılımı			%95,62	%3,78	%0,50	%99,90	%0,10
AB 27’de ölçeklere göre dağılım (Ort)			%91,8	%6,9	%1,1	%99,80	%0,20

Kaynak: KOSGEB, 2011: 26.

Türkiye’de KOBİ’lerin katma değer, istihdam, satışlar ve yatırım içindeki paylarının yıllar içindeki seyri ise aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 10: Türkiye’de Yıllar İtibariyle KOBİ’lerin Ekonomideki Payı

Payı (%)	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Toplam istihdam içinde	78,7	79,2	80,6	79,4	78,5	78,0
Toplam katma değer içinde	60,9	56,6	58,5	57,3	56,2	55,2
Toplam satışlar içinde	67,3	69,3	69,4	67,4	67,2	65,5
Toplam yatırım içinde	61,3	57,6	62,0	44,6	44,6	50,0

Kaynak: KOSGEB, 2011: 27.

TÜİK tarafından açıklanan 2009 Dış Ticaret İstatistiklerine göre KOBİ’ler ülkemiz ihracatının %59.8’ini gerçekleştirmektedir. KOBİ’ler, toplam kredilerden 2001 yılında %6,5 pay alırken, 2006 yılında bu oranın %10’a, 2011 yılı Ocak ayında ise %24’e çıktığı görülmektedir (Taş, 2010: 89; KOSGEB, 2011: 27).

Sosyal Güvenlik Kurumuna kayıtlı işletmelerin %99,7’si KOBİ tanımına girerken, sigortalıların %80,01’i KOBİ’lerde istihdam edilmektedir (Bayülken ve Kütükoğlu, 2010: 28).

Türk KOBİ’leri, toplam imalat sanayi istihdam ve katma değer hızının negatif değerler aldığı dönemlerde ya pozitif değerler ya da düşük negatif değerler elde etmişlerdir. 1994 krizinde örneğin toplam imalat sanayindeki büyük işletmelerin katma değer artış hızı 7.2 olurken, KOBİ’lerin katma değer artış hızı 7.1 düzeylerinde gerçekleşmiştir (Koç, 2008: 33).

Tüm bu veriler incelendiğinde neden genel ekonomik politikalar içerisinde KOBİ’lere büyük önem atfedildiği anlaşılmaktadır. Özellikle istihdam ve katma değer üretme potansiyelleri ile ihracat içerisinde aldıkları pay göz önünde bulundurulduğunda sosyal faydaları ile birlikte KOBİ’lerin ekonomik ve sosyal kalkınmaya büyük katkı sağladıkları anlaşılabilmektedir (Zeng vd., 2010: 181).

1.4.2.2. KOBİ Politikalarının Türkiye Ekonomisinde Gelişimi

Türkiye’de KOBİ’ler ekonomik hayatta her zaman var olsalar da önem kazanmaları 1980 yılından sonradır. Bu anlamda, 1950’li yıllara kadar KOBİ’lerin durağan bir yapıya sahip oldukları, sonraki 35-40 yıllık dönemde KOBİ’leri geliştirmeye yönelik ciddi kamu politikalarının bulunmadığı görülmektedir. Serbest piyasa ekonomisinin uygulanmaya başlandığı 1980’li yıllardan itibaren ise girişimcilik gelişmiş, KOBİ kavramı gündeme oturmuş, KOBİ’leri geliştirmeye yönelik olarak özel sektörün teşvikine önem verilmiştir. Türkiye’de planlı kalkınma dönemi 1963 yılından itibaren başlayan ve kalkınma politika ve yönlendirmelerin kalkınma planları ile belirlendiği dönemdir. Bu süreçte günümüze kadar dokuz adet kalkınma planı hazırlanmış, planlar içinde KOBİ kesimine de yer verilmiştir (Taş, 2010: 210-214).

Birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü kalkınma planları dönemlerinde (1963-1984); Esnaf ve sanatkarların sorunlarının çözümü ve KOBİ’lerde istihdam geliştirme konuları önemsenmiş, 507 sayılı “Esnaf ve Sanatkarlar Kanunu” 1964 yılında kabul edilmiş, küçük sanayi geliştirme merkezi kurulmuş, küçük sanayi sitelerinin kuruluşu yoğunlaştırılmıştır (Bayülken ve Kütükoğlu, 2010: 19).

Beşinci ve altıncı beş yıllık kalkınma planlarında (1986-1994); KOBİ’lerin altyapı sorunlarını çözümü için ihtisaslaşmış Organize Sanayi Bölgeleri kurulması, KOBİ’lerin eğitimi, nitelikli işgücü, KOBİ’lerin sanayi alanında teknoloji seviyesinin yükseltilmesi, büyük işletmelere entegrasyonunun sağlanması, esnaf ve sanatkar küçük işletmelerin desteklenmesi, uluslararası alanda rekabet gücü yüksek ürünlerin üretilmesi amacıyla düzenlemeler yapılması, teknoparklar ve küçük işletmelere ucuz krediler sağlanması bu planlarda öne çıkan konulardır.

Yedinci ve sekizinci beş yıllık kalkınma planlarında (1996-2005); KOBİ’lerin istihdam oluşturma potansiyeline vurgu yapılmış, Kredi Garanti Fonu’na işlerlik kazandırılması, Ar-Ge faaliyetlerinin teşvik edilmesi, KOSGEB tarafından KOBİ’lerin sunacakları projelere destek sağlanması, Organize Sanayi Bölgelerine taşınmanın özendirilmesi, KOBİ’lerin uluslararası rekabet güçlerinin, banka kredilerindeki paylarının artırılması ve Kredi Garanti Fonu gibi modern finansman araçları ile desteklenmeleri konuları planlarda yer almıştır.

1.4.2.3. Dokuzuncu Kalkınma Planında KOBİ'ler (2007-2013)

Küreselleşmenin her alanda etkili olduğu, bireyler, kurumlar ve uluslar için fırsatların ve risklerin arttığı bir dönemde Türkiye'nin ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda bütüncül bir yaklaşımla gerçekleştireceği dönüşümleri ortaya koyan temel politika dokümanı olan Dokuzuncu Kalkınma Planı, "istikrar içinde büyüyen, gelirini daha adil paylaşan, küresel ölçekte rekabet gücüne sahip, bilgi toplumuna dönüşen, AB'ye üyelik için uyum sürecini tamamlamış bir Türkiye" vizyonu ve Uzun Vadeli Strateji (2001-2023) çerçevesinde hazırlanmıştır (DPT, 2006; Taş, 2010: 217).

Planının gelişme eksenleri: rekabet gücünün artırılması, istihdamın artırılması, beşeri gelişme ve sosyal dayanışmanın güçlendirilmesi, bölgesel gelişmenin sağlanması, kamu hizmetlerinde kalitenin ve etkinliğin artırılması olarak belirlenmiştir.

KOBİ'ler ile ilgili olarak birçok strateji ve tedbirin öngörüldüğü planda; işletmelerin kazanç ve işlemleri ile istihdam üzerindeki vergi ve yüklerin rekabet gücünü olumsuz etkilemeyen bir yapıya kavuşturulacağı, işletmelerde kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda kurumsallaşmanın sağlanmasını ve bu yolla finansman temininin kolaylaşmasını özendirici uygulamalar geliştirileceği, işletmelerin uygun koşullarla finansman kaynaklarına erişiminin kolaylaştırılacağı, başta KOBİ'ler olmak üzere girişim sermayesi, başlangıç sermayesi ve kredi garanti sisteminin geliştirilerek işletmelerin kredi temininin kolaylaştırılacağı belirtilmiştir (DPT, 2006).

Ayrıca, özellikle KOBİ'lerin kamu alımlarına katılımı için uygun, şeffaf ve rekabetçi ortam yaratılacağı, verimliliğin ve rekabet gücünün artırılması amacıyla Ar-Ge faaliyetlerinin destekleneceği, KOBİ'lerin ve girişimcilerin rekabet güçlerini artırmak ve yeni pazarlara açılmalarını sağlamak için iş kurma ve iş geliştirme aşamalarında eğitim ve danışmanlık hizmeti sağlanacağı, İŞGEM ve benzeri yapılanmaların yaygınlaştırılacağı, işletmelerin ortak Ar-Ge, ortak tedarik ve pazarlama faaliyetlerine önem verileceği, ağ oluşturma ve kümelenme girişimlerinin destekleneceği, yüksek katma değerli üretim yapısına geçileceği, nitelikli insan gücü yetiştirileceği ve reel sektörün, özellikle KOBİ'lerin, finansman ihtiyacını karşılamak amacıyla mali sistemden daha fazla yararlanmasının sağlanacağını belirten tedbirler planda yer almıştır (a.g.e.; Taş, 2010: 219-220).

1.4.2.4. KOBİ Stratejisi ve Eylem Planında KOBİ'ler

Ülkemizde KOBİ'lerle ilgili stratejik alanların ve hedeflerin belirlenmesi ve kurum kuruluşların koordinasyonu ile gerçekleştirilmesini teminen 2004 yılından itibaren KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı belirlenmiştir. 2007 yılında 2007-2009 yıllarını kapsayacak şekilde revize edilen plan 2011 yılında 2011-2013 yıllarını kapsayacak şekilde yeniden belirlenmiştir.

Planın genel amacı; “küçük işletme ihtiyaçlarına duyarlı iş ortamında, erişilebilirliği ve niteliği yüksek hizmet ve desteklerle KOBİ'lerin üretim, yatırım miktarı ile katma değerini arttırmak ve büyümelerini sağlamak” olarak belirlenmiştir (KOSGEB, 2011: 18).

Planda stratejik alanlar, girişimciliğin geliştirilmesi ve desteklenmesi, KOBİ'lerin yönetim becerilerinin ve kurumsal yetkinliklerinin geliştirilmesi, iş ve yatırım ortamının iyileştirilmesi sürecinde KOBİ'lerin gözetilmesi, KOBİ'lerin Ar-Ge ve yenilik kapasitesinin geliştirilmesi ve KOBİ'lerin ve girişimcilerin finansmana erişimlerinin kolaylaştırılması olarak belirlenmiş ve bu alanlar altında 16 hedef ve 83 eylem yer almıştır (a.g.e: 18)

İKİNCİ BÖLÜM

EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİ VE KOBİ'LER

2.1. KRİZ KAVRAMI VE KRİZİN ÇEŞİTLERİ

2.1.1. Kriz Kavramı

Türk Dil Kurumu “kriz” kelimesini; “bunalım”, “çöküntü” ve “bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda kriz bir kişiye, bir zümreye bir işletmeye özel olabileceği gibi bir sisteme, bir bölgeye bir ülkeye özel ya da tüm dünyayı etkileyen bir boyutta olabilmektedir.

İşletme yönetiminde kriz kavramı örgüt içi veya dışı nedenlerle ortaya çıkan, örgütün değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek varlığını sürdürememe tehlikesi oluşturan, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan plansız değişim süreci olarak tanımlanmaktadır (Sütütemiz, 2009: 249; Özdevecioğlu, 2002: 96-97).

Sosyal bilimler açısından kriz, beklenmeyen ve önceden sezilmeyen, süratli şekilde sezilmesi ve yönetilmesi gereken, kuruluşların önleme mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaç ve varsayımlarını tehdit eden “gerilim durumu” ya da örgütün varlığını tehdit eden, yüksek düzeyde olumsuz bir duruma işaret durum olarak ifade edilmektedir (Patır vd., 2009: 3; Erol, 2010: 162, Sütütemiz, 2009: 249; Murat ve Mısırlı, 2005: 3; Özdevecioğlu, 2002: 94).

İşletme dünyasında ise kriz; bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak görülmektedir (Patır vd., 2009: 3).

Kriz durumlarında işletmelerin ne kadar duruma hazırlıklı oldukları ve krizlerin önceden algılanarak tedbirler geliştirilmesi konusu öteden beri tartışılan konulardır. Krize tedbir geliştirilmesi elbetteki krizin çeşidi, boyutu ve derinliğine bağlıdır.

Geçmişte veya günümüzde yaşanan krizlerin sağlıklı bir analizinin yapılması, bu dönemlerde işletmelerin aldıkları tedbirler ve izledikleri rekabet stratejileri ile bunların işletmenin krizden çıkış ya da krizi en az hasarla atlatılmasına yaptığı katkının belirlenmesi makro ve mikro ekonomik politikaların belirlenmesi açısından önem arz etmektedir (Borluk, 2010: 5).

Bu çalışmada, bir işletme açısından krizler yani spesifik bir işletmede meydana gelen, etki olarak işletmeyi ya da belli bir sektörü/bölgeyi etkileyen değil, tüm işletmeleri hatta dünyayı etkileyen ekonomik krizler ele alınacaktır. Bu anlamda bireysel, ulusal, bölgesel ve küresel ekonomik krizlerden bahsetmek mümkündür.

2.1.2. Kriz Türleri

2.1.2.1. Bireysel Krizler

Bir işletmede meydana gelen ve işletmeye özgü kriz durumlarıdır. Çoğu zaman işletmenin doğru yönetilmemesinden, finansal yetersizliklerden kaynaklanan ve krize neden olan olguların doğru tespit ve idaresi ile sonlandırılabilen kriz durumlarıdır.

Bu tür krizlerde, krizin emarelerinin görülmeye başlamasından itibaren kriz durumunun iyi yönetilmesi krizden çıkış için temel belirleyici durumundadır. Zira bu tip kriz durumlarında işletmelerin tepkileri birbirinden farklılaşmaktadır.

Örneğin Japonya’da bir şirket satışlarda %25’lik düşüş gibi ani bir ekonomik zorluğu göğüslemek zorunda kaldığında önce şirketin kar payını, arkasından yönetimin maaş ve ikramiyelerini en sonda işçilerden ücret kesintisini gündemine alırken, Amerika’da tipik bir şirket benzer koşullar altında büyük olasılıkla bunun tam tersi bir sıra izleyebilmektedir (Demings, 1996, 121).

2.1.2.2. Ulusal Ekonomik Kriz

1929 büyük dünya krizi haricinde kapitalizmin küreselleşmesinden önce çoğu kriz ortaya çıktığı ülke sınırlarında kalır, tüm dünyaya yayılmazdı. Ancak küreselleşmeyle birlikte sermaye hareketlerinin artması, krizlerinde yaygın bir şekilde etkisini göstermesine sebep olmuştur.

Ancak 2001’de Türkiye’de yaşanan bankacık krizi gibi bazı krizler yakın ekonomik ilişki içinde olunan Rusya ve Ortadoğu ülkeleri gibi birkaç ülkeyi etkileyerek sınırlı kalabilmektedir (Eğilmez, 2008: 52).

2.1.2.3. Bölgesel Ekonomik Kriz

Bazen bir ekonomide başlayan kriz, ilişkili öteki ekonomilere de sıçrayarak bir bölgesel kriz halini alabilmektedir. Tayland’da başlayarak Singapur ve Hong Kong gibi bölgenin güçlü ekonomilerine sıçrayan 1997 Asya krizi buna örnek olarak verilebilir (a.g.e: 53).

Bu krizde, küreselleşmenin etkisi bu ülkelerin ekonomik olarak birbiriyle iletişimi ve bu ülkelere yatırım yapanların algıları, krizin bölgesel olarak etki göstermesini sağlamıştır.

2.1.2.4. Küresel Ekonomik Kriz

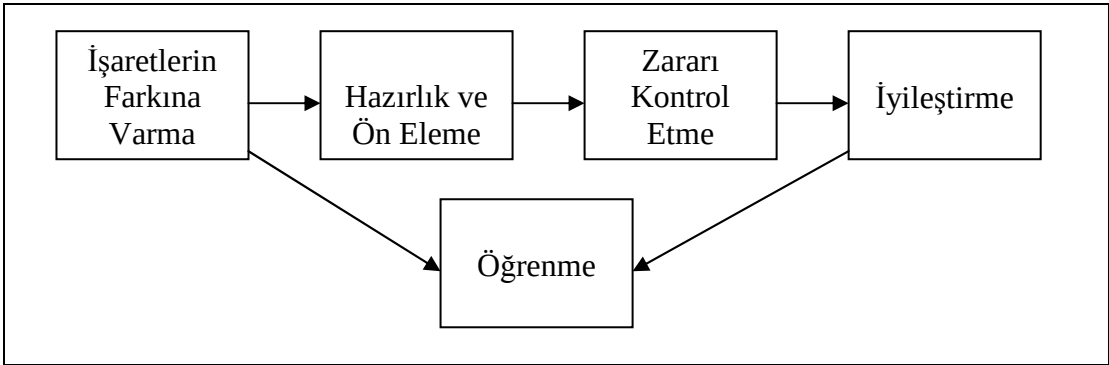
Küresel ekonomik krizi, ekonomide aniden ve beklenmedik şekilde ortaya çıkan makro açıdan ülke ekonomilerini, mikro açıdan ülkelerde faaliyet gösteren işletmeleri ciddi anlamda sarsacak sonuçlar ortaya çıkaran kriz türü olarak tanımlamak mümkündür (Patır vd., 2009: 3; Erol, 2010: 162). Söz konusu krizler, kimi zaman işletmelerin kısa vadede kârlılığını etkileyen geçici durumlar olabilirken kimi zamanda onların yok olmasına sebep olabilecek kadar derinleşen ve karşı konulması imkansız sorunlar ortaya çıkarabilmektedir.

Sermaye hareketlerinin serbestleşmesi ve kapitalizmin küreselleşmesiyle birlikte özellikle büyük ekonomilerde ortaya çıkan krizler küresel alana hızla yayılabilir hale gelmiştir.

2007 yılında ABD’de mortgage kredileri krizi olarak başlayan ve benzer nedenlerle İngiltere’ye sıçrayan ekonomik kriz 2008 yılının ikinci çeyreğinde küresel bir krize dönüşmüş, akabinde Çin, Hindistan, Rusya ve Brezilya başta olmak üzere gelişme yolundaki ülkeleri pek etkileyemeyeceği düşünülürken bu tahmin gerçekleşmemiş ve bütün ülkeler krizden etkilenmişlerdir (Eğilmez, 2008: 53).

2.2. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz durumundan korunmak, kriz durumu ortaya çıktığında bu durumdan çıkmak veya etkisini azaltmak ancak iyi bir kriz yönetimi ile mümkündür. Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir (Yalçın, 2005: 87).



Şekil 1: Kriz Yönetim Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Murat ve Mısırlı, 2005: 7.

Kriz yönetiminin, kriz ortaya çıkmadan önce, sakin bir ortamda başlaması ideal olanıdır. Kriz yönetiminin ilk adımları işletmeyi etkileyecek risklerin kaynaklarının tetkik edilmesi, ileride krize dönüşme olasılığı olanlar üzerinde denetim yapılması ve içlerinden sorun çıkarma olasılığı büyük olanların tespit edilerek buna göre alternatif tepki stratejilerinin ortaya konulmasıdır (Luecke, 2008: 3). Kriz yönetiminin aslında temel amacı, işletmeyi kriz durumuna hazırlamaktır (Yalçın, 2005: 87).

Doğru bir kriz yönetimi için gerekenleri Luecke (2008)'de şu şekilde sıralamaktadır;

- 1. Doğabilecek sıkıntıların belirlenmesi ve sıralanması:** İş dünyasında meydana gelebilecek tüm krizleri önceden tahmin etmek imkansızdır. Bunu yapabilmek için yapılacak çalışmalar, işletme için olası işletme içi ve dışı faktörlerden kaynaklanabilecek krizlerin (doğal afetler, kazalar, ekonomik, çevresel, finansal veya mevzuattan kaynaklanan krizler) tespit edilmesine ve işletmenin risklerini mali hasarlarına ve olabirliklerine göre sıralayabilmesine imkan tanımaktadır (Erol, 2010:163). Bunun için, işletme çevresinin analizi ve çalışanlarla toplantılar yapılması gerekir.

2. **Krizden Sakınma:** Kriz denetimin ardından gelecekte sorun çıkarması muhtemel riskleri etkisiz kılmak için neler yapılması gerektiği sorusunun sorulması ve buna göre sakınma tedbirlerinin alınmasıdır. Bu süreçte, küçük problemlerle başlayan ve yavaş yavaş ilerleyen kriz işaretlerinin iyi okunması, krizin büyümeden önlenmesini kolaylaştırmaktadır. Bunu yapabilmenin yolu erken uyarı sistemlerinin optimal bir şekilde kurulması ve çalıştırılmasından geçmektedir (Yalçın, 2005: 90).
3. **Acil Durum Planlaması:** Bazen ne kadar tedbir alınsa da öngörülemeyen risklerden kaynaklanan krizlerin oluşması mümkündür. Bu tür durumlar için kriz meydana gelmeden önce kriz anında yapılacaklara karar vermek ve yapılacakları sıralamak yani kriz öncesi planlama yapmak gerekir. Bu krizleri yönetmek için bir kriz yönetimi ekibi kurmak ve ekibi esnek, kararlı ve icraat yetkisi olan yöneticilerden oluşturmak gerekir.
4. **Krizin Teşhis Edilmesi:** Bitmeyen müşteri şikayetleri, satışların düşmesi, ödemelerde gecikmeler, alınan kararlara direnç ve tehlikeler konusundaki uyarılar gibi bazı gelişmeler açıkça krizin geldiğini işaret eder (a.g.e: 88). Yönetici basiretsizliği ve sorunların küçümsenmesi kriz işaretlerinin algılanamamasına yol açabilir. Kriz işaretlerinin doğru ve zamanında alınabilmesi, doğru bir kriz ekibi oluşturarak mümkün olabilir.
5. **Krizi Dizginlemek:** Genellikle üzerine gidilmeyen krizler daha da derinleşir. Bu yüzden krizin dizginlenmesi için güçlü liderlik gösterilmeli, dedikodular önlenmeli, çabuk ve kararlı davranılmalı, önceliğe insan alınmalı, tepe yönetimi olayın içinde ve taraflarla iletişim halinde olmalı ve kriz bittiğinde taraflara ilan edilmelidir (Phelps, 1986). Bu durumlarda önceden yapılan planlar ve risklere verilecek tepkiler sabırla uygulanmalı, belirsiz durumlarda tecrübe ve değerlere göre hareket edilmelidir.
6. **Tecrübelerden Ders Alma:** Kriz döneminde örgütün alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, örgüt iklimi ve düzen bozulmuş olabileceğinden, krizin denetim altına alınıp atlatılmasından sonra örgütün istikrarlı hale getirilmesi gerekmektedir (Yalçın, 2005: 91). Krizin bittiğinin

ilan edilmesinden itibaren, kriz esnasında yapılanlar kayıt altına alınmalı, kriz esnasında iyi ve kötü gidenler ile nelerin daha iyi yapılabileceği belirlenmeli ve gelecekte bunlardan yararlanılmalıdır.

2.3. 2008 ÖNCESİ ÖNEMLİ EKONOMİK KRİZLER VE TÜRKİYE

Ekonomik kriz denildiğinde kimileri durgunluk, kimileri resesyon, kimileri enflasyon kimileri deflasyonu anlamakta, finans kesiminde çıkan her bir kriz ekonomik kriz olarak tanımlanınca işler karışmaktadır. Ekonomik kriz, tüketici talebinde ve işletmelerin yatırım kararlarındaki büyük düşüş, yüksek oranlı işsizlik ve dolayısıyla yaşam standartlarının düşmesi şeklinde ortaya çıkmakta, bu belirtilere finansal piyasalardaki belirsizlikler, yerli paranın değer kaybı ve hisse senedi fiyatlarındaki düşüşler eşlik etmektedir (Eğilmez, 2008: 48). Bir başka tanıma göre ise ekonomik kriz, her ne sebeple olursa olsun ekonomik yapıyı bir bütün olarak etkisine alarak iktisadi yapıyı kısmen veya tamamen değiştiren kapsamlı sorunlara işaret eden durumdur (Aktaş vd., 2009: 10). Bütün ekonomik krizlerin ortak özelliği bir süreç olarak nitelendirilmesi, bir süreç içerisinde ortaya çıkması ve gerilemesidir (Taşar, 2009: 77).

Ekonomik ve mali krizlere, bilgi birikimi olmadan yapılan yatırımlar yani “insider trading” gibi asimetrik bilgi, siyasal sorunlar, yasa, kural, muhasebe ve denetim eksikleri gibi yapısal riskler, ekonomi politikası hataları ve sanal ekonomik balonlar neden olmaktadır (Eğilmez, 2008; Alantar, 2009: 4; Aktaş vd., 2009: 7; Kaldırımcı, 2009: 19).

1900’lü yıllardan itibaren dünyada ve Türkiye’de birçok ekonomik kriz yaşanmış, krizin derinliği kriz sürecinde küresel sisteme entegrasyon derecesi ve krize hazırlık derecelerine göre ülkeler üzerinde etkili olmuştur (Renard, 2009).

2.3.1. Ekonomik Krizler

Dünyada, 1820-1929 yılları arasındaki yüzyılı aşkın dönemde etkisi sınırlı krizlerle birlikte 1929 krizi gibi önemli birçok kriz yaşanmıştır. Bu krizlere 1970’lerde yaşanan petrol şoku, 1994-95 Meksika krizi, 1997-98 Asya Pasifik Krizi, 1998 Rusya Brezilya Krizleri ve 2008 yılı krizi eklenebilir (Patır vd., 2009: 5-7).

1929 yılına kadar yaşanan krizler genellikle banka kaynaklı finansal krizler olup İngiltere ve ABD menşeli olarak ortaya çıkan ve sınırlı etki gösteren krizlerdir (a.g.e: 5-6).

2.3.2. 1929 Büyük Dünya Krizi

1929 krizi birçok kaynakta iktisat tarihinin en önemli ve derin krizi olarak tanımlanmaktadır (a.g.e: 6).

Birinci Dünya Savaşı'na girilirken ülkelerin çoğu altın standardı denilen bir para sistemine sahipti ve kağıt para altın karşılığı basılıyor, döviz kuru altın kuru üzerinden oluşuyordu. Dünya savaşı ile birlikte Avrupa ülkeleri paraya duydukları şiddetli ihtiyaç nedeniyle altın standardını terk ederek para basmaya başlayınca karşılıksız para basımı enflasyona, bu durum yatırımcıların ABD'ye yatırımlarını hızlandırmasına ve ABD'nin bir finans merkezi olmasına sebep olmuştur. ABD'de biriken bu müthiş servetle birlikte değerler şişmiş, borsa astronomik hızlarla yükselmiş, akabinde hükümetlerin deflasyonist politikalar izlemesiyle birlikte fiyatlar ve borsanın hızlı düşüşü ile kriz başlamıştır (Eğilmez, 2008: 57).

3 Eylül 1929 günü 381,17 ile rekor kıran Dow Jones endeksi, 13 Kasım 1929'da 198,6 ile dip yapmıştır (Borluk, 2010: 6). ABD ekonomisi ile sınırlı kalmayan kriz ilerleyen süreçte diğer ülkelere de yayılmış, bankalarda ciddi iflaslar yaşanmış, sonucunda sadece ABD'de 1923-33 yılları arasında GSYİH (Gayri Safi Yurtiçi Hasıla) yaklaşık 1/3 oranında azalmış, işsizlik 1929'da 3,2 iken 1933'de %25'e çıkmıştır (Patır vd., 2009: 6; Eğilmez, 2008: 58).

Tablo 11. 1929 Krizinde Toplam Sanayi Üretim İndeksi

Ülke	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935
İngiltere	94	100	94	86	89	95	105	114
Fransa	94	100	99	85	74	83	79	77
Almanya	100	100	86	72	59	68	83	96
İtalya	99	100	83	84	77	83	85	99
ABD	90	100	83	69	55	63	69	79

Kaynak: Eğilmez, 2008: 59.

Krizden en fazla etkilenen ülke olan ABD'deki çöküş derin ve uzun süreli olmuş, tüm sektörler krizden etkilenmiş, GSMH yarı yarıya düşmüş, 1929 yılında 104,6 Milyar USD iken 1933 yılında 56,1'e gerilemiştir. Bu krizin en önemli nedenleri olarak, ABD'de üretimin sayılı holdinglerin elinde olması, banka ve finans piyasalarında bugünkü gibi denetim mekanizmalarının olmaması ve ekonomiye devlet müdahalesi yapılmamasına dayalı anlayış gösterilmektedir. John Maynard Keynes, 1936 yılında yayımladığı kitabında gerekli durumlarda devletin ekonomiye müdahalesini öngören yaklaşımı buradan hareketle ortaya koymuştur (Patır vd., 2009: 60).

Krizin sonlarına doğru çıkan ve 1945 yılında sona eren Dünya Savaşı, ABD'yi tek ekonomik süper güç olarak ortaya çıkarmış, ABD yeni bir ekonomik modeli dünya ekonomisine dikte etmiştir. 1944 yılında Bretton Woods anlaşması imzalanmış, anlaşma ile Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu (IMF) kurulmuş, altın standardı terk edilerek altın karşılığı tek para olarak ABD doları kalmıştır (Borluk, 2010: 24; Özgöker, 2009: 14). 1929 krizinde, Türkiye Cumhuriyeti ilk kez ciddi bir krizle tanışmış, ekonomik sıkıntıları ve ödenmesi gereken borçlar nedeniyle ciddi bir "kambiyo krizi" yaşamış, Türk parasının değeri düşmüştür (Patır vd., 2009: 7).

2.3.3. 1948, 1954 ve 1958 Krizleri

1944 yılında İkinci Dünya Savaşı ile birlikte dünyadaki gibi Türkiye'de de ekonominin dengeleri sarsılmış, 1946 yılında ihracatı artırmak için devalüasyona gidilmiştir. 1951 yılından 1963'e kadar 12 yıl boyunca bütçe açık vermiş, dış borç yükü ve kamu açıkları artmış, enflasyonun %20'lere çıkmasıyla Türkiye ekonomisi krize girmiştir. 1958'e gelindiğinde 256 milyon dolara ulaşan dış borcun oluşturduğu kambiyo krizi nedeniyle IMF ile anlaşma yapılmış ve devalüasyona gidilmiştir (Patır vd., 2009: 7).

2.3.4. Petrol Krizi

ABD'nin 1971 yılından itibaren doları altın değişim standardından çıkararak dalgalanmaya bırakması, böylece dünya para sisteminin karşılıksız kalması ve buna bağlı olarak gelişmiş ülkelerin rezerv artırmak için kolaylıkla para basmaları sonucu dolar ve diğer para birimleri değer kaybetmiş, petrol fiyatları da dolara bağlı

olduğundan bu değer kaybı petrol üretici ülkelerin kayıplar yaşamasına yol açmıştır. Bunun üzerine OPEC'in (Petrol Üreticisi Ülkeler Birliği) petrol fiyatlarını altına bağlaması ile petrol fiyatları hızla yükselmeye başlamıştır (Eğilmez, 2008: 62).

Bu krizin bir diğer nedeni olarak 1948 yılında başlayan Arap İsrail gerginliğinin 1973 yılında Yom Kippur savaşı ile ipleri koparma noktasına getirmesi ve savaş sonrasında petrol üreticisi Arap ülkelerinin tepki olarak petrol arzını kısımları gösterilmektedir. Kriz neticesinde petrol fiyatları 1970 yılına kadar 3 dolar/varil iken 1974 yılında 12 dolar/varil olmuş, böylece dört kattan fazla artarak küresel sistem içinde tüm ekonomileri ciddi bir krize sürüklemiştir (Borluk, 2010: 25).

Aslında bu kriz, sanal ekonomideki kağıt paraların değeri reel ekonomideki malların değerini ölçemez hale gelince sistemdeki düzeltme hareketi olarak ortaya çıkmıştır (Eğilmez, 2008: 64).

1974 ve 1979-1980 krizleri de Türkiye'yi olumsuz yönde etkilemiştir. 1974 yılında Kıbrıs Barış Harekatı nedeniyle batılı ülkelerin örtülü ambargosu ve petrol fiyatlarındaki artış Türkiye'nin 303 milyon dolar ile rekor bir bütçe açığı vermesine ve yeni bir darboğazın eşiğine gelmesine neden olmuştur. 1979-1980 yıllarında OPEC'in petrol fiyatlarını %150 oranında artırması ile birlikte konjonktürel olaylar nedeniyle zaten krizde olan Türkiye'de işsizlik %20'lere çıkmış, enflasyon %63,9'a çıkmış, hükümet durumu kontrol altına almak amacıyla 24 Ocak kararlarını almak zorunda kalmıştır (Patır vd., 2009: 9).

2.3.5. 1991 Finansal Krizi

1991 krizi Körfez krizinin tetiklemesi sonucu yaşanan 2,6 milyar dolarlık sermaye çıkışı nedeniyle ekonominin durgunluğa girmesi, büyüme hızının %0,3'e düşmesiyle ortaya çıkan ve etkisi Türkiye'de bir yıl kadar hissedilen kirizdir (a.g.e: 10-11).

2.3.6. 1994 Finansal Krizi

1993 sonlarında başlayan ve 1994'te patlayan kriz, halihazırda sürmekte olan temel dengesizliklerin üzerine Avrupa para piyasasında yaşanan kargaşanın da eklenmesi sonucu ortaya çıkmış, cari açığı 1 milyar dolardan 6,4 milyar dolara çıkarmış, işsizlik

%20'yi bulmuş, kriz nedeniyle yarım milyon kişi işsiz kalmış, sonuçta IMF ile stand-by düzenlemesine gidilmiş ve 5 Nisan 1994 tarihli ekonomik istikrar paketi uygulamaya alınmıştır (a.g.e: 11; Eğilmez, 2008: 71).

2.3.7. Asya-Rusya Krizleri

1985 yılından 1997 yılına kadar ortalama %6,61 oranında büyüme sağlayan Güneydoğu Asya ülkelerinin, yüksek oranlı büyüme döneminde kısa vadeli yüksek faizli kamu borçlanması neticesinde oluşan borçluluk oranları, Japon ekonomisinin durağan bir döneme girmesi nedeniyle ihracatının yavaşlaması ve cari açıkların büyümesi sonucu oluşan dış finansman sorunları nedeniyle 1997 yılında Asya Krizi ortaya çıkmıştır (Patır vd., 2009: 64-65; Borluk, 2010: 76-77; Aktaş vd., 2009: 18).

Kriz, Güneydoğu Asya ülkelerine hızla yayılmış, 1998 yılında Endonezya, Tayland ve Malezya gibi ülkeler %10 civarında küçülürken, 2000 yılında kriz etkisini yitirmiştir (Borluk, 2010: 77).

Asya krizinde örneğin Kore'de toplam sanayi üretimi 1996'da %8,7'den 1998'de 7,3'e düşmüş, KOBİ'ler krizden önemli oranda etkilenecek 1997'de %101,3 olan üretim endeksi 1998'de %29 gerileme ile %72,4'e, iflas eden işletme oranı 1996'da %14'ten 1997 yılında %40'a çıkmıştır (Gregory vd., 2002: 8-9).

1998 yılında ortaya çıkan Rusya krizine sebep olarak ise IMF'nin kaynak yetersizliği nedeniyle Rusya'ya olan desteğini askıya alması gösterilmektedir. Rusya krizi gelişmekte olan ülkelerde yaşanan krizlerin küresel mali sisteme verebileceği zararları göstermesi ve bu kriz nedeniyle eleştirilen IMF'nin durumunu göstermesi açısından önemlidir (Eğilmez, 2008: 66; Borluk, 2010: 78).

1998 Asya-Rusya krizi, Türkiye'yi istikrar programı uyguladığı bir dönemde yakalamış, yüksek sıcak para çıkışı krizi tetiklemiştir. 1999 sonunda hükümet IMF ile stand-by anlaşması imzalamıştır (Patır vd., 2009: 11).

2.3.8. 2001 Krizi (Büyük Çöküş)

Stand-by anlaşmasının ardından 2000 yılında devreye alınan istikrar programı, Türkiye'de kurun çapaya bağlanması ve giderek büyüyen cari açığın sene sonunda

9,8 milyar dolara yükselmesi bu krizin başlamasına sebep olmuş, devamında GSMH daralmış, yurtiçi talep %10'dan fazla düşmüştür (Yüksel ve Murat, t.y: 4-5). Kriz beklentisiyle birlikte yabancı bankaların vadesi gelmemiş kredileri geri çağırması gecelik faizleri tırmandırmış, sonucunda 22 Kasım 2001 tarihinde kriz çıkmış, 13 banka ve çok sayıda aracı kurum batmıştır. Sonuçta kriz öncesinde 670.000 TL olan dolar 1.161.000'e tırmanmış, IMF programı çökmüştür (Patır vd., 2009: 11-12).

Bugünden bakıldığında bazı kaynaklar piyasalara yeterince likidite verilmesi durumunda bu krizin engellenebileceğini, o günlerde Türkiye konu olduğunda buna karşı çıkan IMF'nin 2008 krizinde ABD Merkez Bankası FED ve Avrupa Merkez Bankalarının piyasaya likidite verme ve bankaları kurtarma operasyonlarını destekler görüşler ileri sürmesinin Türkiye'deki krizin iyi yönetilmediğini gösterdiğini belirtmektedir (Eğilmez, 2008: 78-80).

2.4. 2008 KÜRESEL EKONOMİK KRİZİ

ABD'de mortgage (konut kredisi) krizi olarak başlayan 2008 küresel ekonomik krizi diğer krizlerin aksine tüm dünyada net olarak hissedilmiştir. Bu krizi ortaya çıkaran sebepler ve krizin gelişiminin irdelenmesi, kriz dinamiklerinin anlaşılması açısından önemlidir. Bu tür etkisi yüksek kriz durumlarında ülkelerin alması gereken pozisyon ve belirlemesi gereken stratejilere ışık tutması açısından alınan tedbirler ve sonuçları yol gösterici olacaktır.

2.4.1. 2008 Küresel Ekonomik Krizin Gelişimi

2008 yılı itibarıyla dünya nüfusunun %15,1'ini oluşturan gelişmiş 33 ülke dünya GSYİH'sının (Gayri Safi Yurtiçi Hasıla) %55,1'ini üretip ihracatının %65'ini gerçekleştirirken kalan 149 gelişmekte olan ülke dünya GSYİH'sının %44,9'unu ve ihracatın %35'ini gerçekleştirmektedir (Köse ve Togay, 2010: 19).

2008 yılının Eylül ayında önce ABD'de ortaya çıkan ve dalga dalga tüm dünyaya yayılan bu kriz, tarihin en büyük gayrimenkul ve kredi kaynaklı krizidir (Sütütemiz, 2009: 248). ABD'deki mortgage piyasası ile ilgili olarak, yüksek kaliteli müşterilere verilen prime ve düşük kaliteli müşterilere verilen subprime olmak iki tür krediden bahsedilmektedir. ABD'de başlangıçta kredilerin ağırlığını prime krediler

oluştururken 2008 yılı ortalarında subprime kredilerde artmış ve 1,5 trilyon dolara yükselmiştir. 2007 yılında 2006 yılına oranla %76 artışla yaklaşık 1,3 milyon konut sahibi icralık olmuştur (Patır vd., 2009: 15; Elele, 2009: 8).

Aslında bu kredileri alanlar ABD’de düşük seyreden kredilere güvenmiş ve buna göre yatırımlarını yapmışken FED’in yaptığı peş peşe faiz artırımları, konut fiyatlarındaki düşüş ve ABD’de emlak fiyat endeksi olarak bilinen Case Shiller indeksinin düşmesiyle birlikte kredilerin geri ödenmemesi sorununu ortaya çıkarmıştır (Eğilmez, 2008: 67-68; Tanrıöven ve Aksoy, 2009: 82).

Aslında mortgage kredileri piyasasının büyümesi konut fiyatlarının artışına bağlı olarak talebin artması ve talebe bağlı olarak kredi talebinin artması sarmalının sonucunda oluşmuştur (Taşar, 2009: 80). Süreç içinde bankaların kredi musluklarını sonuna kadar açarken, verdikleri kredilerin geri ödenmemesi riskini üçüncü kişilere ve özellikle hedge fonlara devretmesi, 1999 yılında 10 trilyon doların altında olan kredi büyüklüğünün 2008 yılında 70 trilyon dolara ulaşan türev piyasalar aracılığı ile inanılmaz bir ölçekte el değiştirmesine sebep olmuştur (Elele, 2009: 9). Böylece risklerini devreden kredi kuruluşları daha fazla riske girdiğinden türev ürünler hızla büyümüştür. Bu ilişkiler içinde tüm önemli uluslararası bankalar birbirine kefil olmuş, bu ilişkiler içinde önemli bir yeri olan Lehman Brothers’ın sözleşmelerini yerine getiremeyeceği haberi ile birlikte kriz ortaya çıkmıştır (Eğilmez, 2008: 68-69).

Kriz sürecinde yeterli kontrol mekanizmalarının da olmadığı görülmüştür. 2008 krizi ve küreselleşme süreci ile birlikte ekonomilerin birbirine entegrasyonu net olarak görülmüş, gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerden sıcak para çıkışının talebi azaltması ile birlikte bu ülkelerin yaptığı ithalat azalmış, bu durum ekonomiler üzerinde domino etkisi oluşturmuştur.

Kriz süreci, Haziran-Temmuz 2007 aylarında önemli ABD şirketleri olan Bear Sterns, American Home, West LB’nin iflası ile başlamış, Lehman ve Goldman, Merril Lynch ve Morgan Stanley gibi kuruluşlarda ortaya çıkan zararlarla derinleşmiştir. Süreç içerisinde FED trilyon dolarlar civarında birkaç yardım paketini açıklamış, bazı şirketler kamulaştırılmış, dünya ülkelerinde de benzer uygulamalar yapılmıştır (Borluk, 2010: 88).

Krizle birlikte gelişmekte olan ülkelere sermaye girişleri durmuş, başta ABD olmak üzere birçok ülkede merkez bankaları faizleri kademeli olarak indirerek likidite sağlamış, zorunlu karşılıklar düşürülmüş, mevduatlar garanti altına alınmış, mali yapısı bozulan bazı mortgage, sigorta şirketleri ve bankalar kamulaştırılmış ve mali piyasaların yeniden düzenlenmesine ilişkin tedbirler alınmıştır (Elele, 2009: 14-15).

Küresel ekonomik kriz, regülasyonlar olmaksızın sermaye piyasaları, banka ve aracı kurumların varlıklarını sürdüremeyeceklerini, bu nedenle bundan sonraki piyasa anlayışının rasyonel bir düzenleme (regülasyon) sürecinden geçmek zorunda olduğunu açıkça göstermiştir (Taşar, 2009: 84).

2.4.2. 2008 Küresel Ekonomik Krizini Oluşturan Faktörler

2008 krizini oluşturan faktörleri, birbirlerini etkilemek kaydıyla dünya ekonomisinden kaynaklanan küresel faktörler ve ABD ekonomisinden kaynaklanan ulusal faktörler genel başlıkları altında incelemek mümkündür (a.g.e: 77-78). Detaylarına inildiğinde ise bu faktörlerden bazılarının; kamuoyunda NINJA (no income, no job, no asset) kredileri olarak bilinen kredi uygulamaları, değişken oranlı mortgage faiz oranları, türev piyasalar, karşılığı olmayan sanal paralar, kapitalist sistem içerisinde klasik iktisadi yaklaşımın krizi çözmede yetersiz kalması, açgözlü bir kar anlayışı ve denetim mekanizmalarının eksikliği olduğu gözlemlenmektedir (Alantar, 2009: 4; Taşar, 2009: 79; Elele, 2009: 8; Uzunoğlu, 2009: 81; Aktaş vd., 2009: 31).

FED eski başkanı Greenspan krize neden olarak kredilerin menkul kıymetleştirilerek tekrar satılmasını gösterirken (Patır vd., 2009: 16), diğer bazı kaynaklar ABD'nin cari açık finansmanı amacıyla ihraç ettiği dolarların gelişmekte olan ülkelerde döviz rezervi olarak biriktirilmesi ve ABD tahvillerine talebi artırması sonucu düşen iç faiz oranları ve bunun kredi piyasasında oluşturduğu olumsuz etkileri krize esas neden olarak görmektedir (Köse ve Togay, 2010:19).

Bazı kaynaklar ise kriz sürecinin temelinde yatan esas etkenin Neo-liberal politikalar ile şekillendirilmiş ve üretim ekonomisinden kopmuş spekülasyon kazançlı dayalı

dünya ekonomik modeli olduğunu belirtmektedir (Borluk, 2010: 84; Aktaş vd., 2009: 7).

2.4.3. 2008 Küresel Ekonomik Krizine Karşı Türkiye’de Alınan Tedbirler

Türkiye, pek çok gelişmekte olan ülke gibi içsel bir kriz olmayan 2008 küresel ekonomik krizinde aldığı bir takım tedbirlerle krizin etkilerini en aza indirmeye çalışmıştır.

Krize karşı Türkiye’de 5 adet paket açıklanmıştır (Müsiad, 2009: 17). 1 Ekim 2008 – 31 Ekim 2009 tarihleri arasında krize önlem amacıyla açıklanan tedbirler aşağıda belirtilmiştir (Elele, 2009: 24-37; Müsiad, 2009: 168-174);

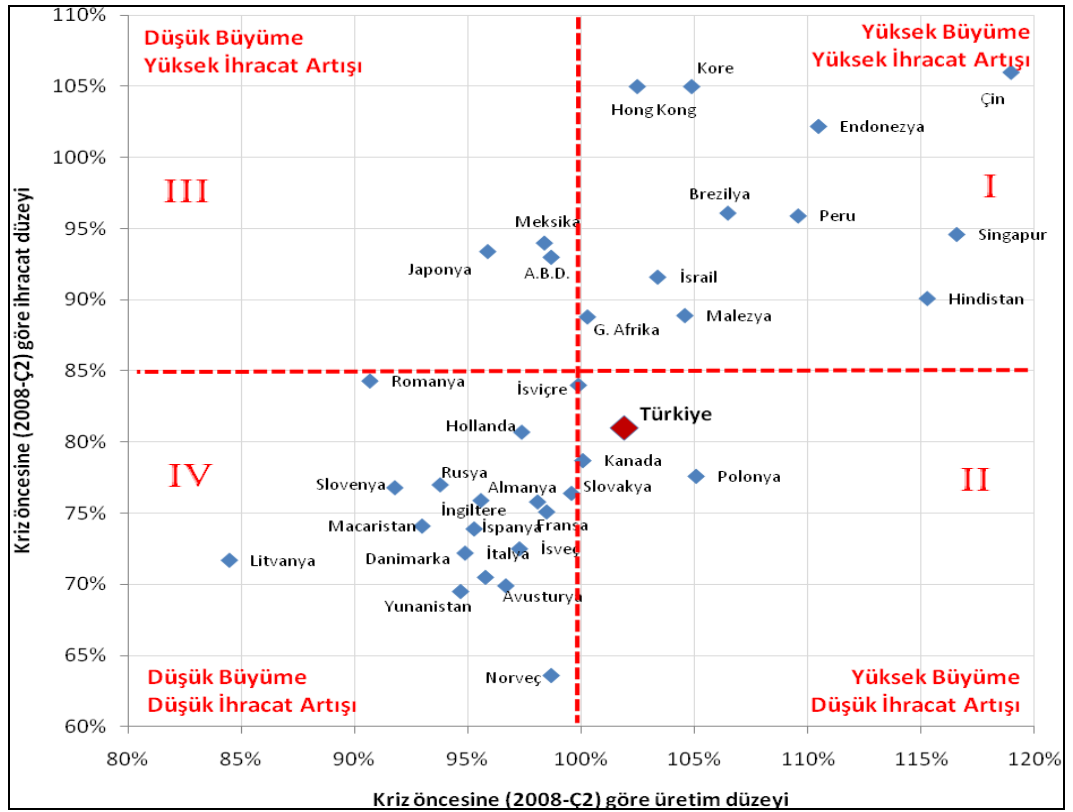
- Merkez Bankası, döviz depo piyasası aracılık faaliyetlerine başlanmasına izin vermiş, döviz alım satım ihaleleri düzenlemiş, kredi limitleri ve karşılık oranlarında düzenlemeler yapmış, faiz oranlarını kademeli olarak indirmiştir.
- BDDK, bankaların kârlarının dağıtılmasını onaya bağlamış, bankalar ve diğer finansman şirketlerinin alacakları için ayrılacak karşılıklara ilişkin düzenleme yapmıştır.
- Hükümet; vergi ve diğer tüm amme alacaklarının taksitlendirilmesi, 5834 sayılı karşılıksız çek ve protestolu senetler ile kredi ve kredi kartı borçlarına ilişkin kayıtların dikkate alınmaması, 5838 sayılı yasa ile 5084 sayılı kanun uygulamasının 1 yıl uzatılması, 2009/14802 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile taşıt araçları, beyaz eşya ve tüketici kredilerine uygulanan vergilerde indirimle gidilmesi, 2009/14813 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile tapu harcı oranının düşürülmesi, 2009/15197 ve 2009/15199 sayılı Bakanlar Kurulu Kararları kapsamında yatırımlarda devlet yardımları ve kredi garanti desteği ile 5811 sayılı varlık barışı olarak adlandırılan düzenlemeleri yapmış, stopaj oranlarını düşürmüştür, reel sektörü desteklemek amacıyla KOBİ’lere KOSGEB aracılığı ile ciddi finansman imkanları sağlamış, Eximbank aracılığı ile sağlanan kredi kapsam ve limitlerini artırmış ve çeşitli düzenlemelerle bazı sektör ve ürünlerde ÖTV ve KDV oranlarını düşürmüştür.

Politikalar arasında en önemlilerden birisi kısa çalışma ödeneği fonu olmuş, 2008 ve 2010 yılı ikinci çeyreği arasında uygulanan canlandırma paketinin toplam maliyeti 64.8 Milyar TL'yi bulmuştur (Ercan, 2010: 9).

2.4.4. 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Dünyada Etkileri

Mortgage krizi olarak başlayan, likidite daralmasıyla birlikte güven krizine dönüşen, küresel kriz olarak devam eden ekonomik kriz, Birleşmiş Milletler tarafından “yüzyılın krizi” olarak nitelendirilmiştir.

Kriz neticesinde ABD’de işsizlik %6,5 ile son 14 yılın en yüksek seviyesine çıkmış, 17 banka batmış, Dünya genelinde ülkeler 5,5 trilyon dolar tutarında kurtarma paketleri açıklamasına rağmen kontrol altına alınamamış, başta otomotiv sektörü olmak üzere reel sektörü derinden etkilemiştir (Patır vd., 2009: 17; Taşar, 2009: 77).



Şekil 2: Krizde Ülkelerin Üretim ve İhracat Düzeyleri

Kaynak: TEPAV, 2010: 9.

Aşırı arz sonrası yaşanan talep daralmasına bağlanan ve sadece bir finansal kriz olarak görülemeyecek bu krizden dünyada en çok cari açık ve bütçe açığı sorunu yaşayan ülkeler etkilenmiştir (Çolak, 2009: 51).

2009 yılında Avrupa Birliği ortalamasında üretim büyümesi %5,5 daralmış, pazar talebi düşmüş, finansmana erişim güçleşmiş ve KOBİ'lerin sayısı azalmıştır (EU, 2010: 48-49).

Krugman, Sachs ve Stiglitz gibi önde gelen iktisatçıların öne çıkardığı yaklaşıma göre krizle birlikte maliye ve para politikalarının gevşetilmesi, reel faizin düşürülmesi gerekmektedir. Çünkü kriz sonrasında reel ekonomi zaten daralma eğilimine girmiş olduğundan bunun yanında paranın sıkılması ve faizin yükselmesi ekonomide krizin daha da derinleşmesine neden olacaktır (Zengin, 2011: 12).

Kriz sürecinde dünya çapında ülkelerin aldıkları tedbirler incelendiğinde; bankacılık sektöründe mevduat garantileri, kredi garantileri, likidite kolaylığı ve kamulaştırma, para politikası alanında faiz oranlarında değişiklik, zorunlu karşılık oranlarında değişiklik ve döviz kuru müdahalesi, uluslararası kuruluşlar alanında swap kanalı ve IMF ile anlaşma alanlarında politikalar geliştirildiği gözlemlenmektedir (TEPAV, 2009: 41).

Süreç içerisinde dünyada krize karşı alınan tedbirlerin etkili olduğu ve 2010 yılından itibaren çıkışın başladığı gözlemlenmiştir. Bu manada krizi, yanlış giden yanları sistemin çöküşünü engellemek için bir takım düzeltmeler için bir fırsat olarak gören yaklaşım ciddi bir bakış açısidir (Kaldırımcı, 2009: 20).

Kriz sonrası uluslararası para sisteminin yeniden yapılandırılması çerçevesinde IMF'nin rolü ve ABD dolarının dünya ekonomisinde rezerv para olma statüsü tartışmaya açılmıştır (Köse ve Togay, 2010: 22).

2.4.5. 2008 Küresel Ekonomik Krizin Türkiye'de Etkileri

Ekonomik krizler öncelikle etkisini finansal piyasalar üzerinde göstermekte daha sonra reel ekonomiye yansımaktadır.

2008 Küresel Ekonomik krizi küresel piyasa yapısının etkisiyle diğer ülkeleri etkilediği gibi Türkiye'yi de etkisine almıştır (Tanrıöven ve Aksoy, 2009: 81).

Küresel ekonomik krizin Türkiye ekonomisi üzerindeki ilk etkisi finansal piyasalarda görülmüş, İMKB bileşik fiyat endeksi 2008 yılı ocak ayında yaklaşık 43.000 iken aynı yılın eylül ayında 36.000'e, aralık ayı içerisinde de 27.000'e düşmüştür. 2007 yılı ekim ayından 2008 yılı ekim ayına kadar açılan işyeri sayısı %9,4 oranında azalırken, kapanan işyeri sayısı %64 oranında artmış, aynı şekilde 2007 yılı sonunda işsizlik oranı %9,2 iken, Ağustos 2008'de %9,8'e, Ocak 2009'da %16.1'e yükselmiştir (Yıldırım, 2010: 54; Alptekin, 2009: 7).

2008 krizinin Türkiye'ye yansıması, para ve sermaye piyasalarında volatilitenin artması, bankaların krediler konusunda sıkışması, iç ve dış talepteki düşüşe bağlı olarak yatırım proje ve harcamalarında, ihracatta, kapasite kullanım oranlarında ve istihdam seviyesinde düşüş şeklinde ortaya çıkmış, ancak makroekonomik dengeleri gelişmiş ülkelerde olduğu kadar etkilememiştir (Elele, 2009: 16; Alantar, 2009: 5; Müsiad, 2009: 39).

Kriz sürecinde, Türkiye'deki işsizlik, büyüme, cari açık, GSMH ve enflasyon gibi makro göstergeler ile kurulan kapanan işletme sayısı, dış ticaret ve kapasite kullanımı gibi mikro göstergelere bakıldığında tüm dünya ile birlikte ülkemizde de bir daralma yaşandığı ancak 2009 yılından itibaren hızlı bir şekilde çıkışa geçildiği gözlemlenmiştir (Taşar, 2009: 90-91).

Tablo 12: Gelişmekte Olan Ülkelerde ve Türkiye'de Büyüme Oranları

Yıllar	Gelişmekte Olan Ülkeler	Türkiye
2003	6.20	5.3
2004	7.50	9.4
2005	7.10	8.4
2006	7.90	6.9
2007	8.30	4.5
2008	6.00	0.9
2009	1.70	-4.4
Endeks (2002=100)	154.0	134.6

Kaynak: Korkmaz, 2010.

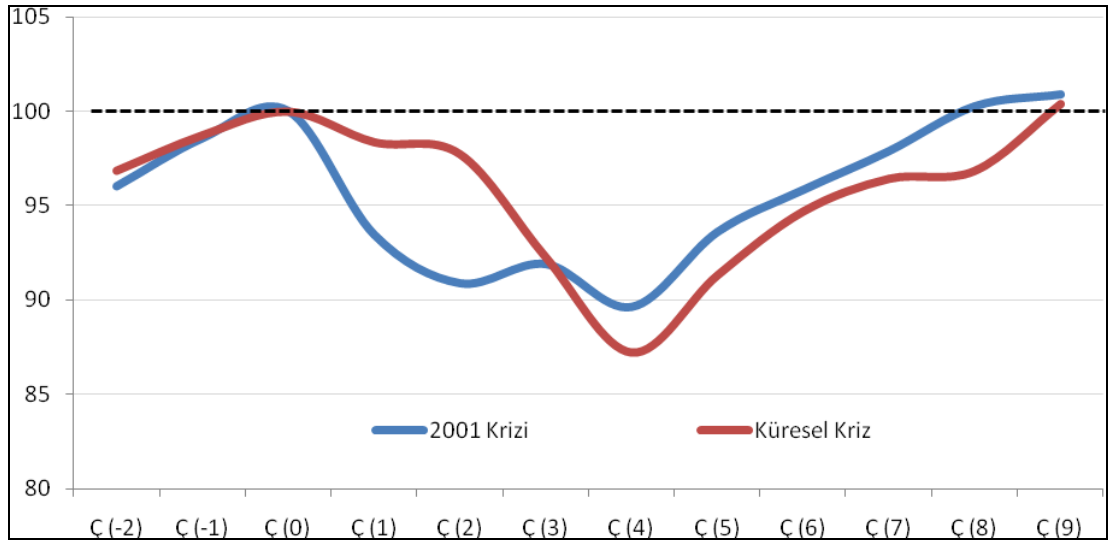
Tablo 13: Dünyada ve Türkiye’de Büyüme

Ülkeler	2010	2011
Dünya Ortalaması	2.7	3.2
Yüksek Gelirli Ülkeler	1.8	2.3
Euro Bölgesi	1.0	1.7
Gelişmekte Olan ülkeler	5.2	5.8
Türkiye	8.0*	4.2
ABD	2.5	2.7
Japonya	1.3	1.8
Çin	9.0	9.0
Hindistan	7.5	8.0
Meksika	3.5	3.6
Arjantin	2.3	2.4

Kaynak: Korkmaz, 2010. *Türkiye revize edilmiş.

GSYH’deki büyüme 2008’in tamamı için ortalama %0,9’a düşerken 2009’un ilk yarısında %6,8’lik ek bir düşüş yaşanmış, intibakın yükü reel ekonomide, özellikle sanayi sektöründe ve işgücü piyasasında hissedilmiştir (Ercan, 2010: 17). İhracat ciddi oranlarda (%25-30) daralmış, işsizlik 2008 sonu itibariyle %11’e çıkmış, 2009 yılında da işsizlik artmaya devam ederek %15-16’lara kadar çıkmış, sanayi sektöründe özellikle otomotiv, otomotiv yan sanayi, tekstil ve inşaat sektörlerini etkilemiş, 2010 yılı başlarında krizin etkilerinin azalmasıyla imalat sanayinde %10-20 oranlarında artışlar gerçekleşmiştir (Taş, 2010: 204; Müsiad, 2009: 39).

Krizin etkileri önemli sektörel farklılıklar göstermektedir. Örneğin dayanıksız tüketim malları sektöründeki üretim düşüşü çok daha sınırlı kalırken, sermaye malları üretiminde Ocak-Mart 2009 arasında %60 düzeylerinde çok büyük düşüşler yaşanmıştır. Türkiye’de inşaat ve tekstil ile birlikte kara taşıtları sanayii ise otomobil talebinin ertelenebilmesi ve ihracat pazarlarındaki talep daralması nedenleri ile krizden en çok etkilenen sektörlerden olmuştur (Taymaz, 2010: 44; Demirci, 2009: 76).



Şekil 3: 2001 Krizi ve Küresel Krizde Üretim Düzeyi

Kaynak: TEPAV, 2010: 3.

2001 ve 2008 krizlerinin üretim düzeyleri incelendiğinde küresel krizden çıkışın 2001 krizinden daha uzun sürdüğü görülmektedir.

2001 yılında yaşanan kriz kapsamında alınan tedbirler nedeniyle bankaların sermaye yeterliliklerinin eksik olmaması, 2002-2006 döneminde kaydedilen ortalama %7’yi aşan büyüme oranları, bankacılık sektörü üzerindeki Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) gözetimi ve konut ipotekine dayalı tahvil-bono ihracı ile “toksik” diye anılan zehirli bonoların bankacılık sistemimize girmemiş olması krizin etkilerinin nispeten kolay atlatılmasına yardımcı olmuştur (Patır vd., 2009: 19; Elele, 2009: 1; Taşar, 2009: 89; Taymaz, 2010: 43; Çarıkçı, 2009: 27).

2.4.6. 2008 Küresel Ekonomik Krizin KOBİ’ler Üzerinde Etkileri

KOBİ’ler dünya genelinde sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın itici gücü olarak görülmektedir (Stamatovic and Zakic, 2010: 151).

Krizin işletmeler üzerindeki sonuçlarının genellikle (Titiz ve Çarıkçı, t.y: 205); yönetim kararlarının merkezileşmesi, hızlı karar verme baskısı, uyum yeteneğinin azalması, gerilimin artması, güvenin sarsılması ve beklenmeyen maliyetler şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir.

Ekonomik krizlerin işletmeler üzerindeki etkisi, krizin çıktığı yere, yayılma alanına ve süresine göre değişiklik göstermekle birlikte her türlü ekonomik krizin işletmeler üzerinde ağır etkisi olmaktadır (Eğilmez, 2008: 153; Erol, 2010: 175). Genel olarak krizlerin etkileri üzerine yapılan bazı çalışmalar incelendiğinde, krizlerin reel sektör üzerinde etkili olduğu, iç ve dış talepte daralma meydana getirdiği, tahsilat ve ödeme güçlüğü oluşturduğu, risk açısından haberleşme ve ticaret sektörlerinin en riskli sektörler olduğu ve KOBİ'lerin ihracat, yatırım ve likiditesini etkilediği gözlemlenmektedir (Tanrıöven ve Aksoy, 2009: 85; Aktaş vd., 2009: 47).

Kuşkusuz sağlıklı bir ekonomik yapıda kriz ortamlarında piyasadan çekilen ya da çekilmek zorunda kalan işletmeler olacaktır. Ancak, büyük işletmelerin bu durumlarda oluşturduğu ekonomik ve sosyal yaralar sonuçları bakımından krizlere neden olurken KOBİ'lerin oluşturduğu zarar paylaşılmış olacağından etkisi de daha az hissedilecektir. Bu durum piyasa dinamizmini canlı tutarken kriz riski azalmaktadır. Aynı zamanda KOBİ'ler bu tür durumları fırsat olarak değerlendirebilen girişimlerdir (Taş, 2010: 56-57).

Hızlı bir şekilde değişme ya da önceden belirlenen eylem durumundan sapma yeteneği anlamında KOBİ'lerin ana özelliklerinden birisi esnekliktir (Kaya ve Peçen, 2000: 18-19). KOBİ'lerin kriz durumlarında hayatta kalabilmeleri ya da krizi asgari hasarla atlatabilmeleri bu özelliklerini iyi kullanmalarından geçmektedir. Bu amaçla KOBİ'lerin yeni durumda yönetim algılarını, kaynaklarını, pazar talebi, ölçek ve kuruluş yeri anlamında durumlarını sorgulaması gerekmektedir (Bozkurt, 2009).

Bazı kaynaklar gerek ülkemizde gerekse dünya ekonomilerinde KOBİ'lerin yaşanan krizlerden fazlaca etkilenmemiş ve hatta krizlerin atlatılmasında önemli roller üstlenmiş olduğunu (Akgemci, 2001: 18) belirtirken, KOBİ'lerin krizden etkilenmesi konusunda Patır ve diğerleri tarafından yapılan çalışmaya göre (2009: 63-67); krizde KOBİ'lerin %69'unun üretim miktarı azalmış, %51'i yatırımlarına devam etmeme kararı almış, %77'si talebin azalacağını, %53'ü ihracatlarının azaldığını, %74'ü satışlarında azalma olduğunu, %96'sı ise krizden olumsuz etkilendiklerini ifade etmiştir. Bir başka çalışmada ise işletmelerin %44,2'sinin yatırımlarında düşüş,

%45,7'sinin üretiminde azalma, %53,8'inin borçlarında artış olduğu tespit edilmiştir (Doğan, 2010).

Müslümov (2001: 220) tarafından yapılan araştırmada; Türkiye'de imalat sektörünün ekonomik krizlerden kuvvetli biçimde etkilendiği ve KOBİ'lerde büyüklere göre daha yüksek karlılık düşüşü meydana getirdiği belirtilmektedir. Ekşi (2007), Murat ve Mısırlı (2005: 18) ve Yüksel ve Murat (t.y: 14-17) 2001 krizinden KOBİ'lerin etkilene düzeyini araştırdıkları çalışmalarında; KOBİ'lerin özellikle kapanan işletme sayılarında %20'ye varan artış, üretim oranlarında düşüş, finansman sorunları, kriz yönetimi konusunda bilgi eksikleri ve maliyetlerdeki artış nedenleriyle krizden etkilendiğini, Bayrak ve Akdiş (t.y: 1) küresel finansal krizlerin KOBİ'ler üzerinde etkilerini araştırdıkları çalışmalarında; iller itibariyle küçük farklılıklar taşısa da, bu tür dönemlerde işletmelerin küçülerek ve öz kaynaklara ağırlık vererek ayakta kalma mücadelesi verdiklerini tespit etmiştir.

2008 krizinin Türkiye'de KOBİ'ler üzerindeki en önemli etkilerinden bir tanesi de finansmana erişim sorunu olmuş bu nedenle çeşitli kredi faiz desteği programları uygulanmıştır (Stamatovic and Zakic, 2010: 152; Askon, 2010: 61).

Kriz sürecinde iç ve dış talebin daralmasıyla birlikte ortaya çıkan harcamama ve güven bunalımı tüm piyasaları ve özellikle KOBİ'leri derinden etkilemiştir (TEPAV, 2009: 61). Haziran 2008 itibariyle 100 seviyesinin altına düşen tüketici güven endeksi Aralık 2008 itibariyle yakın tarihin en düşük düzeyi olan 58 düzeyine gerilemiştir (Köse ve Togay, 2010).

Krizlerin oluşturduğu yıkımın yanında bazı kaynaklar aslında kendi içinde fırsatları da beraberinde getirdiği noktasında birleşmektedir (Aktaş vd., 2009: 7). KOBİ'lerin kriz durumundan etkin ve hızlı bir şekilde çıkabilmesi için maliyetlerini gözden geçirmeleri, gereksiz maliyet ve süreçleri devre dışı bırakmaları, zorunlu olmayan yatırımlar yerine verimlilik artırıcı tedbirleri ön plana almaları gerekmektedir (Eğilmez, 2008, 156-157; Genç, 2008: 17).

Özgen ve Doğan (1997: 89) tarafından yapılan bir araştırma sonuçlarına göre KOBİ'lerin %60 gibi yüksek bir oranı kriz durumlarına herhangi bir strateji izlemediklerini ifade etmişlerdir. Halbuki, bu tür durumlarda, KOBİ'ler açısından

durum değerlendirildiğinde kesinlikle karar verilmesi gereken en önemli konu kriz süreci içinde izlenecek rekabet stratejisinin belirlenmesidir. Belirtildiği üzere işletmenin maliyetlerini merkeze alan maliyet liderliği, yeniliği esas alan farklılaştırma veya pazar merkezli odaklanma stratejilerinden hangisini ya da hangilerini izleyeceği hususu KOBİ'lerin kriz sürecinden başarılı çıkmalarının temel anahtarıdır.

2008 krizinde özellikle KOBİ'lerin finansman sağlama anlamında yaşadığı zorluklarda göstermiştir ki, KOBİ'lerin ekonomik kriz dönemlerinde desteklenmeleri gerekmektedir (Erol, 2010: 162; Aktaş vd., 2009: 43). Kriz döneminde Türkiye'de KOBİ'lere özel olarak verilen destek kredileri neticesinde, KOBİ'lerin toplam krediler içindeki payı 5-6'ya katlanmış ve %25-30 civarına çıkmıştır. Ancak bu orana rağmen henüz istenen seviyede olduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü bu oran Avrupa Birliği ülkelerinde ortalama %45-50 civarında bulunmaktadır (Taş, 2010: 85).

Türkiye'nin gelecekte kriz koşulları için geliştireceği politikaları uzun dönem perspektifi içerisinde ele alması, dış dengeyi sağlamaya yönelik politikalar uygulaması, ara malları sektöründe ithalata bağımlılığı azaltıcı tedbirler alması ve bunları yaparken KOBİ'leri uygulamaların temel dinamiği olarak görmesi şarttır (Köse ve Togay, 2010: 2). KOBİ'lerin ise, dış pazarlara yönelerek pazar çeşitlendirilmesine gitmeleri, yeniliği faaliyetlerinin merkezine almaları, teknoloji ve pazar yönelimli, katma değeri yüksek ürünleri üreterek küresel rekabet güçlerini artırmaları gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTOMOTİV YAN SANAYİ SEKTÖRÜ

3.1. DÜNYADA ve TÜRKİYE’DE OTOMOTİV ve YAN SANAYİ SEKTÖRÜ

3.1.1. Otomotiv ve Yan Sanayi Sektörünün Tanımı

Motorlu kara taşıtları, yanmalı ya da patlamalı motorlar aracılığı ile hareket eden, yük ya da yolcu taşımak amacıyla karayolu trafiğinde seyretmek üzere belirli teknik mevzuata göre üretilmiş bulunan dört ya da daha fazla lastik tekerlekli taşıtlardır (Karbuz vd., t.y: 3; Göral, 2009: 156). Bu taşıtları üreten sanayiye otomotiv ana sanayi denilmekte bu kapsama binek otomobil, minibüs, otobüs, kamyon gibi araçların yanında traktör gibi farklı amaçlara yönelik araçlar dâhil edilmektedir.

Otomotiv yan sanayi ise hem taşıt araçları imalat sanayiinde faaliyet gösteren firmalara, hem de parktaki araçların parça yenileme talebine yönelik ana sanayi tarafından belirlenen teknik dokümanlara uygun aksam, parça, modül ve sistem üreten sektör olarak tanımlanmaktadır (Turan, 2006: 15; tekirdag.gov.tr/dosyalar/oto.pdf, 08.08.2011).

Otomotiv yan sanayiine ait ürünler çeşitli sınıflara tabi tutulsa da İstanbul Ticaret Odası (İTO) söz konusu ürünleri işlevleri ve kullanım yerlerine göre üçe ayırmıştır (İTO, 2003: 12). İlk grupta temel motor parçaları, ikinci grupta sık değişen parçalar, son grupta ise aksesuarlar bulunmaktadır (Göral, 2009: 157).

Türk otomotiv yan sanayii, mamul üretim kapasitesi, mamul çeşitliliği ve ulaştığı standartlar itibarıyla, aşağıda özetlenen parça ve komponentlerin hemen hemen tamamını karşılayabilecek düzeye erişmiştir (Sönmez, 2005: 7; TAYSAD, 07.08.2011; STB, 2011: 8; Göral, 2009: 159);

- Komple motor ve motor parçaları,
- Aktarma organları,
- Fren sistemleri ve parçaları,

- Hidrolik ve pnömatik aksamlar,
- Süspansiyon parçaları,
- Emniyet aksamları,
- Kauçuk ve lastik parçalar,
- Şasi aksam ve parçaları,
- Dövme ve döküm parçaları,
- Elektrik ekipmanları ve aydınlatma sistemleri,
- Akü ve oto camları.

Ülkelerin ekonomisindeki yeri oldukça büyük olan otomotiv sektörü, tüm sanayileşmiş ülkelerde ekonominin lokomotifi olarak kabul edilmektedir (Görener ve Görener, 2008: 1214). Bunun başlıca sebebi; sektörün demir-çelik, petro-kimya gibi farklı sektörlerle ilişkisi ile hammadde olarak bu ve benzeri sektörlerin çıktılarını kullanmasıdır (Karbuş vd., t.y: 4).

Dünyada 2010 yılı itibariyle 2 trilyon Avro civarında cirosunun olduğu, dolaylı ve dolaysız olarak elli milyon kişiye istihdam sağladığı tahmin edilen otomotiv sektörü; oluşturduğu katma değer, istihdam ve vergi gelirinin yanında akaryakıt, sigortacılık, finans, bayi ve servis hizmetleri gibi alanlarının genişlemesine de sebep olmuştur (STB, 2010: 7).

Otomotiv sanayii, taşıt üreticilerini, üretime dair parça üreticilerini, bakım, servis ve satış bayilerini kapsamakta iken otomotiv üreticisinin üretim programında yer alamayan otomotive ait çok sayıda ürün (metal, cam ve plastik gibi farklı sektörlerle ait çok sayıda parça) yan sanayi tarafından tedarik edilmektedir (İTO, 2003: 12; Göral, 2009: 156). Bu açıdan bakıldığında otomotiv yan sanayi sektörü oldukça geniş bir çerçeveyi ifade etmektedir.

3.1.2. Otomotiv Yan Sanayi Sektörünün Tarihçesi

Otomotiv endüstrisinin faaliyette bulunduğu her ülkede, parçaların üretimini gerçekleştiren yan sanayi üreticileri başlı başına bir endüstri kolu halini almıştır.

Tüm ülkelerde otomotiv ana sanayiindeki gelişme doğrudan otomotiv yan sanayiini de etkilemiş, pazarın genişlemesine bağlı olarak işletme sayısı artmıştır.

Kendi kendine hareket edebilen ilk taşıt; 1769 yılında Nicolas-Joseph Cugnot'un yaptığı buharlı otomobildir. İçten yanmalı motorla çalışan ilk otomobillerden biri, Almanya'da 1885 yılında Karl Benz tarafından yapılan otomobildir. Montaj hattı üzerinde ilk seri otomobil üretimine 1903 yılında Amerika'da FORD fabrikalarında "Model T" adı altında başlanmıştır. Otomobil üretiminde 1900'lü yıllarda ABD'de ve 1940'lı yıllarda ise Avrupa'da seri üretime geçilmiştir.

Türkiye'de otomotiv sektörü, kurulduğu 1960'lı yıllardan bugüne önemli aşamalar kaydetmiştir. Bu aşamalar esas itibariyle beş ana grupta toplanabilir (STB, 2011: 7): 1960'lı yıllarda "İthal İkamesi" amaçlı traktör ve ticari araçların montaj üretimi, 1970'li yıllarda aksam parça üretimine yönelik "Yerlileştirme" ve "Otomobil Üretimi", 1980'li yıllarda "Kapasite ve Teknoloji Yatırımları", 1990'lı yıllarda "Küresel Rekabet" için yeniden yapılanma ve küresel sanayi ile entegrasyon ve 2000'li yıllarda daha yüksek katma değer yaratarak dünya pazarına yönelik tasarım ve üretim için "Sürdürülebilir Küresel Rekabet Süreci" ne giriş.

Bu süreçte otomotiv sektörü, üretimde ve işletme yönetiminde çağdaş kalite yönetimi anlayışı ile yalın üretim ve yalın yönetim alışkanlığını geliştirmiş, gelinen noktada üretim ve pazarlama alanlarında "Küresel Entegrasyon" büyük oranda tamamlanmıştır.

Tablo 14: Türkiye Otomotiv Sektörünün Gelişim Tarihi

1960-1970	1971-1980	1981-1990	1991-1995	1996-2004	2005-2015
Montaj Üniteleri Belirli Bir Kapasiteye Ulaştı	Otomotiv Yan Sanayi Gelişimi	Liberalleşme, Modern Teknoloji kullanımı ile kapasite artışı	İhracat Başlangıcı	Tam Entegre Üretim Tesisleri	Ar-Ge Dizayn ve Teknoloji Yönetimi Gelişimi
Korunan Piyasa İthal İkamesi		Dönüşüm Süreci-İhracat Odaklı Üretim		Serbest Piyasa Tam Rekabet	Fırsatlar

Kaynak: OSD; YDTA, 2009: 8.

Türkiye’de otomotiv yan sanayi, ana sanayinin kurulmasını müteakip gelişme göstermiştir. 1959 yılında İstanbul’da Ford Otosan, 1970 yılında Tofaş ve Oyak Renault fabrikalarının kurulmasından sonra yan sanayide de hızla gelişmiştir. 1990’lı yıllarda koruma oranlarının azaltılması ile birlikte Türk otomotiv sanayiinde önemli gelişmeler meydana gelmiş, özellikle uzak doğu kökenli üreticiler Türkiye’de yatırım kararı almış, Toyota 1994, Honda ve Hyundai ise 1997 yılında ülkemizde üretime başlamıştır (Çoban, 2007: 19-20; Engin ve Polat, 2010: 36; Eraslan ve Bulu, 2004: 4). 1990’lı yıllarda sektör, ihracata yönelik rekabetçi bir sanayi niteliğini kazanmıştır. Yan sanayimiz, 2000’li yıllarda üretiminin %90’lık kısmını dünya pazarlarına üretilen araçlara ve yedek parça pazarına satmaktadır (Karbuz vd., t.y: 53).

3.1.3. Dünya Otomotiv Sektöründe Türkiye’nin Yeri

Otomotiv sektörü, 20. yüzyılın başından itibaren seri üretime geçilmesi ile birlikte tüm dünyada genişleme göstermiştir.

Tablo 15: Yıllar İtibariyle Dünya Otomotiv Üretimi

Yıl	Adet (Bin)	Yıl	Adet (Bin)
1910	254	1970	29.419
1920	2.382	1980	38.564
1930	4.133	1990	48.554
1940	4.941	2005	66.482
1950	10.577	2009	61.065
1960	16.488	2010	77.858

Kaynak: Bedir, 1999: 14; STB, 2011: 16.

2009 yılında dünya toplam motorlu araç üretimi, küresel krizin de etkisiyle 2008 yılına göre yüzde 13 oranında azalarak 61 milyon adede gerilemiştir (OSD, 2010: 4). 2009 yılı itibariyle 8 milyondan fazla kişiye istihdam sağlayan sektör, imalat sektörü istihdamının %5’lik kısmını bünyesinde barındırmaktadır. Dünya otomotiv sektöründe dolaylı istihdam ile birlikte 50 milyondan fazla kişinin istihdam edildiği tahmin edilmektedir (STB, 2010: 10).

Türkiye ise bu resim içerisinde 2008 yılından itibaren 1 milyon adet civarında üretim düzeyi ve 2009 yılında 5 Milyar Amerikan Doları civarında yan sanayi ihracatı ile dünyada ciddi üreticiler arasında yer almaktadır.

2009 yılı itibariyle 50 farklı firma otomotiv üretimi yapmaktadır. Bu firmalar Amerika Birleşik Devletleri, AB ve Uzakdoğu ülkeleri olmak üzere yaklaşık 40 farklı ülkede üretimlerini gerçekleştirmektedir. Otomotiv sektörünün bu ülkelere sağladığı vergi geliri 433 milyar Avro'nun üzerinde iken, sektörün Ar-Ge ve üretim kapsamında yıllık 85 milyar Avro'luk yatırım harcaması yaptığı OICA tarafından bildirilmektedir (STB, 2010: 10).

Otomotiv sektöründe yüksek potansiyelli teknolojik gelişme neticesinde üretim büyük oranda yoğunlaşmış, birleşmeler, satın almalar ve ortaklıklar sonucu sektörde aşırı kapasite ve rekabet hüküm sürmeye başlamıştır (Güleş vd., 2008: 12). Küreselleşme ile birlikte daha önceleri gelişmiş ülkelerde yoğunlaşan üretim hatları artık çeşitli sebeplerden dolayı gelişmekte olan ülkelere doğru genişlemektedir.

1963 yılında yıllık 11 bin adet üretim ile başlayan Türk otomotiv sektörü 1976 yılında 146 bin adede, 24 Ocak kararları sonrası ihracata dayalı büyüme stratejisiyle birlikte 1993 yılında 453 bin yıllık üretim rakamına ulaşmıştır (STB, 2010: 15).



Şekil 4: Türkiye’de Otomotiv Üretimi (Adet)

Kaynak: STB, 2011: 10.

Otomotiv sektörünün ihracat tutarına yıllar itibariyle bakıldığında artış eğilimi görülmektedir. 2006 yılında toplam ihracat 14 milyar Amerikan Doları iken 2007 ve 2008 yıllarında sırasıyla 19 ve 22 milyar dolar olmuştur. Türkiye'nin dünya otomotiv sektöründeki yeri de son dönemde artmış olup 2010 yılı ilk altı aylık verilerine göre dünyada 16, Avrupa'da ise 6.sırada yer almaktadır (a.g.ç: 8).

Türkiye'de toplam 18 üretici firma ve bunlara bağlı 21 sanayi kuruluşu bulunmaktadır. Sektörün toplam üretimi ise toplam imalat sektörü üretiminin %9,2'sini oluşturmaktadır. Otomotiv sektörünün toplam üretim içindeki payı ve ekonomik katkısı değerlendirildiğinde, tıpkı diğer ülkelerde olduğu gibi, imalat sanayi içinde önde gelen sektörler arasında yer almaktadır (STB, 2010: 7).

3.1.4. Otomotiv Yan Sanayi Sektörün Önemi ve Türk Ekonomisi İçindeki Yeri

Türk otomotiv ana ve yan sanayii, bir bütün olarak ülke ekonomisinde önemli bir yere sahiptir ve lokomotif sektörlerden birisidir (Eraslan ve Bulu, 2004: 1). Sektör, yarattığı katma değer, doğrudan ve dolaylı olarak istihdama ve vergi gelirlerine katkısı, değişik sektörlerde talep oluşturması ve sağladığı geniş boyutlu ekonomik dinamizm nedeniyle Türk ekonomisi için hayati durumdadır (Tekin ve Zerenler, 2005: 75). İleri teknolojinin Türkiye'ye transferinde öncü bir rol oynamakta, sektörde yetişen elemanlar ülkenin stratejik öneme sahip diğer sektörleri için çok önemli bir işgücü potansiyeli oluşturmaktadır (Güleş vd., 2008: 4-5).

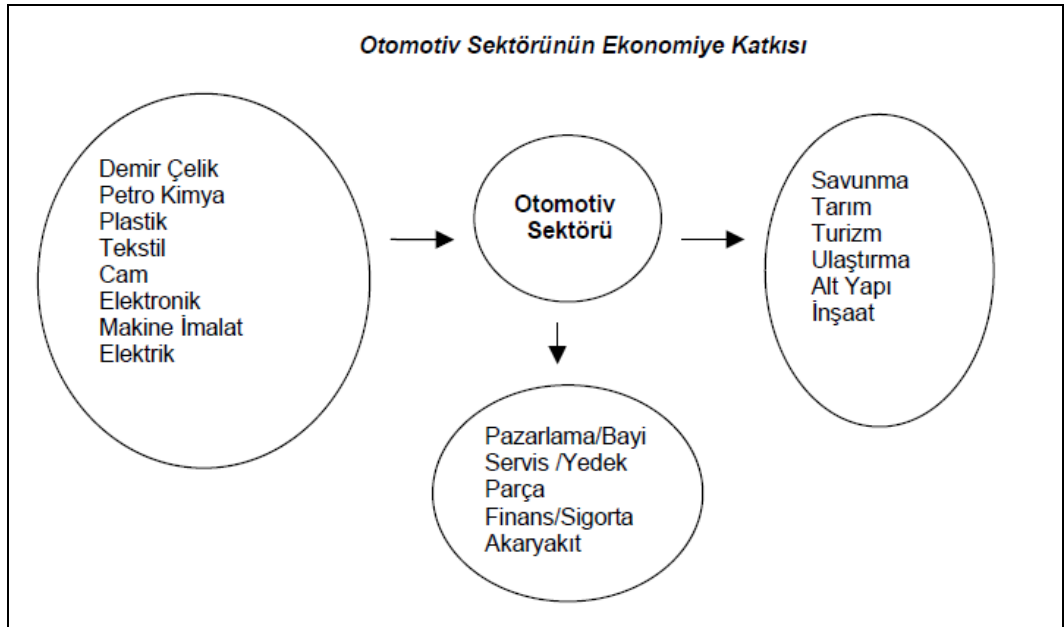
Tablo 16: Türkiye Otomotiv Yan Sanayi Potansiyeli

Ekonomiye Katkı	Milyon ABD Doları
Üretim Değeri	9.000
Katma Değer	3.600
Yatırım Harcamaları	450
Direkt İstihdam (kişi)	150.000-200.000

Kaynak: TAYSAD, 07.08.2011.

2002 yılında DİE (TÜİK) tarafından yapılan “2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı”na göre otomotiv yan sanayiinde faaliyette bulunan firma sayısı 4,715 iken sektörde çalışan sayısı ise 70,157’dir (Sönmez, 2005: 6). Bu firmalardan 350 kadarı uluslararası otomotiv piyasasında boy göstermekte, büyük bir bölümü Avrupa Birliği üyesi 160 ülkeye ihracat yapmaktadır (Turan, 2006: 15).

Türkiye’de otomotiv yan sanayi, yaklaşık 150-200 bin kişiye doğrudan, 750.000 kişiye de dolaylı istihdam sağlamaktadır. Sektör, yazılım ağırlıklı üretimi nedeniyle büyük ölçüde teknik personel istihdam etmektedir. Bu nedenle, ülkenin teknik kültür düzeyinin artmasına katkıda bulunmaktadır.



Şekil 5: Otomotiv Sektörünün Ekonomiye Katkısı

Kaynak: Karbuz vd., t.y: 5.

Sektör ilişkili olduğu sektörlerle sağladığı katkılar ve bu sektörlerde oluşturduğu değerler ile de ekonomiye olumlu katkı sağlamaktadır. Motorlu kara taşıtları sanayi, orta gelir düzeyindeki ülkelerde önemli bir büyüme sektörü olarak görülmektedir. Türkiye’de sektör özellikle 1990’lı yılların başından itibaren gösterdiği hızlı büyüme ile üretim, istihdam ve ihracat açısından ekonomiye önemli bir katkı sağlamıştır (Taymaz, 2010: 46).

Otomotiv yan sanayiinin gelir ve büyüklük elastikiyeti yüksek olup, GSMH ve nüfustaki %1’lik artış, bu sektörün üretim ve katma değerinde %1’den daha büyük artışa neden olmaktadır. Bu özelliğinden dolayı, otomotiv yan sanayi, nüfus ve gelir düzeyi büyüyen Türkiye için son derece önemlidir. Çünkü, Türkiye’nin en önemli sorunlarından birisi hızla artış gösteren nüfusuna istihdam sağlamaktır (TAYSAD, 07.08.2011).

Tablo 17: Türkiye’de Otomotiv Yan Sanayi Sektörü İhracatı ve İş Hacmi

(milyar USD)	2006	2007	2008	2009
İhracat Doğrudan	4,5	6,3	7	4,9
İhracat Dolaylı	4,4	6,5	7,5	4,80
İç Pazarda Satış	2,9	3,2	3,8	3,60
Toplam İş Hacmi	11,7	16,0	18,3	13,30

Kaynak: TAYSAD, 2010a: 8.

Otomotiv yan sanayinin üretim kapasitesi, taşıt araçları imalat sektörünün %80 kapasite kullanımında çalışması ve ülkemizde imal edilen araçlarda %60 yerli parça kullanımının sağlanması halinde, yılda yaklaşık 9 milyar ABD Doları tutarında üretim değeri yaratabilecek düzeydedir. Bu durumda otomotiv yan sanayiinin yılda 5,4 milyarlık katma değer, 3 milyarlık ihracat geliri, 450 milyon Amerikan Doları tutarında yatırım potansiyeli mevcuttur (TAYSAD, 07.08.2011; Sönmez, 2005: 6).

3.1.5. Ana ve Yan Sanayi İlişkileri

Otomotiv sanayiinin rekabet gücünü artırabilmesi ve gücünü sürekli kılabilmesi için ana sanayi ile yan sanayi arasında tam bir entegrasyonun sağlanması gerekmektedir (TAYSAD, 07.08.2011).

Sahip olunan güçlü yan sanayinin, ana sanayi ile ilişkilerinin işbirliğine dayalı şekilde artması halinde otomotiv sektörünün rekabet gücünü artıracığı ve ülke ekonomisine olumlu katkı yapacağı açıktır (Bedir, 1999). Bunun için ilişkiler basit ve

dar kapsamlı ticari ilişkiler yerine tasarım da dahil tüm üretim süreçlerinde işbirliği ve entegrasyonu kapsamalıdır (TAYSAD, 07.08.2011).

Ana ve yan sanayi arasındaki işbirliği ürün tasarımından başlamaktadır. Bu amaçla teknik entegrasyon, Ar-Ge çalışmalarında her iki kesimin potansiyel güçlerinin birleşmesini ve kaynakların daha rasyonel kullanılmasını sağlamaktadır. Mali entegrasyon ise ana ve yan sanayi arasında maliyet faktörlerinin rasyonel analizi ve düzenlenmesini sağlamaktadır. Ayrıca son üründe rekabetçi bir kalite elde edilmesi için ana ve yan sanayinin kalite sistemleri arasında da entegrasyon sağlanmalıdır (a.g.ç.).

Bir otomobilin yaklaşık 10.000 farklı parçadan meydana geldiği ve her bir parçanın ayrıntılı tasarımı, üretimi ve gerekli olan tesis yatırımları göz önüne alındığında bir ana fabrikanın tüm üretimi gerçekleştirilmesi oldukça zordur. Buradan hareketle, bir ana üreticinin kendisine tedarikçi yüzlerce hatta binlerce yan sanayi firması ile çalışması kaçınılmazdır.

Yapılan araştırmalarda otomotiv sektörü istihdamında meydana gelen bir kişilik artışın yan sanayi sektöründe beş kişilik istihdam artışına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çakmakcı vd., 2005: 4).

Türk otomotiv sektörü ve yan sanayi arasındaki ilişkiyi inceleyen Görener ve Görener (2008: 1225) ilişkiyi aşağıdaki şekilde özetlemektedir.

➤ Gelişmiş otomotiv sanayilerine sahip ülkelere benzer şekilde, son yıllarda Türkiye’de de otomotiv ana ve yan sanayi ilişkilerinde önemli gelişmeler olmasına rağmen, gerekli seviyede işbirliği sağlanamamıştır.

➤ Ana ve yan sanayi arasında verimlilik artışı, maliyet düşürme ve ürün geliştirmeye yönelik ortak faaliyetler yeterli düzeye ulaşamamıştır.

➤ Yan sanayi firması, üretiminde ağırlığı teşkil eden üründe tek bir ana firmayla çalışmayıp, bir çok firmaya ürün teslimatı yapmak durumunda olduğundan ana ve yan sanayi firması arasında işbirliğinde sorunlar ortaya çıkmaktadır.

➤ Yan sanayici seçiminde maliyet faktörü geçmişe göre önemini kaybetmiş olsa da halen öne çıktığı görülmektedir.

3.1.6. 2008 Küresel Ekonomik Krizi ve Otomotiv Yan Sanayi Sektörü

2008 küresel ekonomik krizi tüm dünya ülkeleri ile birlikte Türkiye’yi de etkilemiş, özellikle otomotiv ve yan sanayi sektörleri ihracat pazarları ve iç talepte yaşanan daralma nedeniyle krizden tüm dünyada ilk etapta ve en çok etkilenen sektörlerden birisi olmuştur (Güleş vd., 2008: 23).

Yaşanan finansal kriz ve kredi kısıtlılığı sektör üzerinde olumsuz etki yaratmış olsa da asıl olumsuz etki sektörde uzun bir süredir aşırı sermaye birikimi ve aşırı üretimden kaynaklanmaktadır. Yaşanan kriz sektör üzerinde; işten çıkartmalar, erken emeklilikler, fabrika kapanmaları, çalışma saatlerinin azaltılması gibi olumsuz etkiler yaratmıştır.

Küresel krizle birlikte Türk otomotiv sektöründe 2008’in Kasım ve Aralık aylarında yaklaşık %60 civarında bir daralma yaşandığı görülmüştür (Engin ve Polat, 2010: 41). Kriz döneminde hükümetin aldığı tedbirlerden bazıları da haliyle bu sektörle ilgili olmuş, otomotiv pazarı ÖTV indiriminin bazı ürünler üzerinde talebi destekleyen etkisi ile 2008 yılına göre yüzde 9,4 artarak 576 bin adet düzeyinde gerçekleşmiştir (OSD, 2010: 5).

Otomotiv sektöründe üretimin yüzde 70’inden fazlası ihraç edilmekte ve AB pazarı toplam ihracatta yüzde 75 gibi önemli bir pay almaktadır. Avrupa pazarındaki talep daralması sanayiye olumsuz etkilemiş, 2009 yılı Eylül ayına kadar artarak devam eden talep, ihracat ve üretim, küresel ekonomik kriz ve AB ülkelerindeki gelişmelere paralel olarak hızla azalmıştır.

Yan sanayi ihracatı ana sanayideki daralmaya paralel olarak 2008 yılında 7 milyar ABD dolarından 4,9 milyar ABD dolarına gerilemiştir. 2010 yılına gelindiğinde ise sanayi krizin etkilerinden sıyrılarak kriz öncesi üretim ve ihracat rakamlarına ulaşmıştır. Özellikle iç pazar canlanmış ve tarihin en yüksek rakamlarına bu yılda ulaşılmıştır (STB, 2011: 14-15). Ancak kriz dönemi boyunca yan sanayiciler ciddi manada fedakarlıkta bulunmuşlar ve işlerin %50 daraldığı bir ortamda, yeni müşteriler bulmak, yeni pazarlara açılmak için uğraş vererek böyle bir dönemde bile sadece %15 seviyesinde istihdam kaybına izin vermişlerdir (TAYSAD, 2010a: 9-16).

3.2. TÜRK OTOMOTİV YAN SANAYİ SEKTÖRÜNÜN REKABETÇİLİĞİ

Sektörün uluslararası rekabetçilik gücü analiz edildiğinde, rekabet gücünün artırılması ve sürdürülebilir hale getirilmesi için önemli adımların atılması gerektiği görülmektedir.

Sektörün rekabet gücünün artırılması için (tekirdag.gov.tr/dosyalar/oto.pdf, 08.08.2011); öncelikle ülkemiz stratejik öngörüyle tüm alanlarda ve tüm sektörlerde sanayi politikalarını oluşturmalıdır. Diğer bir deyişle, sektör ölçeğinde bilim ve teknolojiye yetkinleşmeli, bunu ülke ölçeğinde toplumsal ekonomik faydaya dönüştürmeli ve bu amaçla ulusal otomotiv sanayii stratejisi titizlikle izlenmelidir. Hem otomotiv ana sanayi hem de yan sanayi, sektör oyuncularının Ar-Ge faaliyetleri desteklenmeli ve teşvik edilmeli, üniversiteler, bilim kurumları ve sanayi kuruluşları arasındaki koordinasyon ve işbirliği geliştirilmelidir. Otomotiv yan sanayinde üretim yapan KOBİ'lere ortak Ar-Ge projeleri gerçekleştirebilecekleri imkanlar sunulmalıdır. Araçlar içindeki yerli üretim ve parça kullanım oranı artırılmalı, motorlu taşıt üretiminde yüksek oranda yerli parça kullanılmasını sağlayacak teşvikler planlanarak yerli sanayi desteklenmelidir.

Uluslararası düzeyde rekabetçilik gücü orta düzeyde olan otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren işletme sayısı ve üretim miktarı az görülse de, sektörün otomotiv kümelenmesi içinde yer alması, önemli altyapı özelliklerine sahip olması, son yıllarda küresel otomotiv şirketlerinin yeni üretim üssü olarak Türkiye'yi tercih etmesi, bölgenin entelektüel altyapısı ve jeopolitiği önemli ölçüde rekabet avantajı sağlamaktadır (a.g.ç.)

3.2.1. Sektörün Kapasitesi

Türkiye'deki otomotiv sanayiinin taşıt aracı ile aksam, parça ve hammadde üretimi incelendiğinde sektörün kapasite ve teknolojik düzey açısından önemli bir gelişim potansiyeline sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle otomotiv sanayii Türkiye için stratejik bir önem taşımaktadır. Otomotiv sanayiinde yaşanmakta olan olumsuz koşullara rağmen, teknoloji yatırımları hızla ve sürekli olarak devam etmektedir (a.g.ç.).

Taşıt araçları yan sanayi, ana sanayinin yaklaşık yılda 845.000 adetlik taşıt aracı üretim kapasitesi seviyesinde 1.250.000 araca yetecek miktarda, parça üretecek kurulu üretim kapasitesine sahipti. Türk otomotiv yan sanayii, ülkemizde imal edilen taşıt araçlarının parça ve donanım ihtiyacının %85-90'nı temin edebilecek kapasitesiyle 3.000 çeşit parçanın üretimi gerçekleştirilmektedir (Güleş vd., 2008: 29; Tekin ve Zerenler, 2005: 75).

Yan sanayi özellikle Gümrük Birliği Anlaşması ile birlikte 1996 yılından bu yana ihracatını, üretimini ve yatırımlarını artırarak sürdürmüştür. Otomotiv yan sanayinin son 10 yıldaki ihracat performansına bakıldığında, ihracatını sürekli olarak her yıl %10-25 arasında arttığı ve kapasite olarak %80'e yakın doluluk oranları ile çalıştığı gözlemlenmektedir (tekirdag.gov.tr/dosyalar/oto.pdf, 08.08.2011).

Tablo 18: Otomotiv Sektöründe Kapasite Kullanım Oranları

Araçlar	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Otomobil + Hafif T Araç	54	75	78	89	91	80	59	74
Ağır T. Araçlar	38	56	62	41	56	73	37	43
Toplam Taşıt Araçları	53	74	77	81	86	77	42	72

Kaynak: STB, 2011: 10.

Otomotiv yan sanayiinin üretim kapasitesi, taşıt araçları imalat sektörünün %80 kapasite kullanımında çalışması halinde yılda yaklaşık 9 milyar dolarlık üretim değeri yaratabilecek düzeydedir (TAYSAD, 07.08.2011).

Türk otomotiv yan sanayi, mamul üretim kapasitesi, mamul çeşitliliği ve ulaştığı standartlar itibariyle, ülkemizde imal edilen taşıt araçları için gerekli olan parçaların %80-90'ını karşılayabilecek düzeye erişmiştir (tekirdag.gov.tr/dosyalar/oto.pdf, 08.08.2011; STB, 2011: 8).

3.2.2. Sektördeki Temel Üreticiler

Türkiye'de otomotiv sektörü 1960'lı yıllardan itibaren önemli gelişmeler kaydetmiş, 1990'lı yıllarda ihracata yönelik rekabetçi bir nitelik kazanmış ve 1990'lı yılların sonlarına doğru Türkiye'de dünyanın önde gelen otomotiv firmalarının Türk

ortaklarla kurdukları tesislerle birlikte önemli bir konum elde ederek bunlardan bazıları ortak oldukları yabancı otomotiv firmalarının ihracat üssü haline gelmiştir (STB, 2010: 13).

Türk otomotiv sanayiinde 2009 yılı itibariyle faaliyet gösteren temel üreticiler, üretim miktarları ve üretim kapasiteleri aşağıdaki tabloda belirtilmektedir. Üretim kapasitesi 2002 yılında 949.500, 2005 yılında 1.198.150 iken 2010 yılında 1.515.655'e çıkmıştır (STB, 2010: 14).

Tablo 19: Türk Otomotiv Sektörü Üreticilerinin Üretim Miktar ve Kapasiteleri

Firma	2009 Üretim Miktarı	2010 Üretim Kapasitesi
Anadolu Isuzu	1.817	13.155
BMC	3.167	20.000
Ford Otosan	173.456	330.000
Honda Türkiye	18.264	50.000
Hyundai Assan	48.652	125.000
Karsan	8.313	28.000
Mercedes-Benz Türk	6.492	18.500
MAN	1.544	1.700
Otokar	2.560	8.800
Oyak Renault	277.572	360.000
TEMSA	2.414	10.500
TOFAŞ	253.090	400.000
Toyota	72.264	150.000
Diğer	14.861	-
Toplam	884.466	1.515.655

Kaynak: TAYSAD, 2010a: 5; STB, 2011: 9.

Otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren firmalar genellikle İstanbul, Bursa ve İzmir'de yoğunlaşmış olup bölgesel bazda değerlendirildiğinde, firmaların %75'inin Marmara, %13'ünün Ege, %7'sinin İç Anadolu ve % 5'inin de diğer bölgelerde bulunduğu görülmektedir (Çılıbant, 2006: 186). Diğer taraftan, otomotiv yan sanayinde yabancı sermayeli firmalar ağırlıklı olarak Avrupa ve ABD kökenli firmalardır. Bunların arasında Delphi, Autoliv, Magna, Magnetti Marelli, PPG, Phoenix, Valeo, Webasto ve Bosch gibi firmalar yer almaktadır. Ülkemizde faaliyet

gösteren yabancı sermayeli otomotiv yan sanayi firmalarında Almanya'nın mutlak bir üstünlüğü vardır (a.g.ç: 190).

Türk otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren firmalar ağırlıklı olarak KOBİ statüsündedir (TAYSAD, 07.08.2011; Güleş vd., 2008: 8). Bazı işletmelerde otomotiv sektörü dışında başka sektörlerde de üretim yapılması, diğer bazı sektörlerde olduğu gibi otomotiv yan sanayinde de firma sayılarının sağlıklı saptanmasını güçleştirmektedir.

Sektör ihracatının %70'inin Avrupa Birliği ülkelerine yapılıyor olması ulaşılan rekabet ve teknoloji düzeyinin önemli bir göstergesidir.

3.2.3. Dış Ticaret İstatistikleri

Otomotiv ana ve yan sanayi sektörü, Türkiye'nin toplam ihracat gelirlerinin 2008 yılında %19,4'ünü, 2009 yılında %14,73'ini ve 2010 yılında %15,29'unu oluşturmaktadır. Bu yönüyle sektör, ihracatın lider sektörüdür. Sektör, ihracat lehine fazla veren bir yapıya sahiptir (STB, 2010: 8; YDTA, 2009: 4).

Tablo 20: Sektörlere Göre Türkiye İhracatı

SEKTÖRLER	2009 Bin USD	2010 Bin USD	Pay (%)
I. TARIM	13.261.925	15.039.712	13,23
A. BİTKİSEL ÜRÜNLER	9.930.888	11.148.665	9,81
B. HAYVANSAL ÜRÜNLER	828.808	962.309	0,85
C. AĞAÇ VE ORMAN ÜRÜNLERİ	2.502.229	2.928.738	2,58
II. SANAYİ	81.312.147	93.520.669	82,26
A. TARIMA DAYALI İŞLENMİŞ ÜRÜNLER	7.676.309	9.086.993	7,99
B. KİMYEVİ MADDELER VE MAM.	9.660.896	12.720.421	11,19
C. SANAYİ MAMULLERİ	63.974.942	71.713.255	63,08
Hazırgiyim ve Konfeksiyon	13.301.704	14.644.153	12,88
Otomotiv Endüstrisi	15.043.181	17.382.809	15,29
Elektrik - Elektronik	8.558.030	9.630.539	8,47
Demir Çelik Ürünleri	11.029.428	12.302.328	10,82
III. MADENCİLİK	2.508.425	3.658.875	3,22
T O P L A M	102.142.613	113.685.989	100

Kaynak: TİM.

Otomotiv sektör ihracatı, 2009 yılında 15 milyar ABD dolarından, 2010 yılında 17,4 milyar ABD doları seviyesine çıkmıştır (TAYSAD, 2010b; STB, 2011: 11).

Tablo 21: Otomotiv Ana ve Yan Sanayi İhracatı (Milyon Dolar)

Sanayi	2007	2008	2009	2010 Ocak-Ekim
Ana Sanayi	12.949	14.872	9.613	8.786
Yan Sanayi	6.322	7.017	4.919	4.390
Top. İhracat	19.271	21.889	14.532	13.176

Kaynak: TAYSAD, 2010b: 4.

Türkiye'nin otomotiv yan sanayi ihracatı 1997 yılında 896 milyon ABD doları iken 2008 yılında 7 milyar dolara ulaşmış, 2009 yılında krizin etkisiyle 4,9 milyar dolar olmuştur. İhracatı yapılan başlıca parçalar motor aksam ve parçaları, dış ve iç lastikler, montaj karoseri aksamı, jantlar, kauçuk parçalar, transmisyon mili, frenler ve servo frenlerdir (Sönmez, 2005: 10).

Tablo 22 : Otomotiv Yan Sanayi İhracatı (İlk 10 Ülke)

Ülkeler	Ocak-Aralık 2008 (Dolar)	Ocak-Aralık 2009 (Dolar)
Almanya	1.671.120.836,23	1.012.699.597,96
Fransa	621.917.389,11	487.300.820,80
İngiltere	597.789.548,89	445.692.929,09
İtalya	599.947.624,91	416.378.488,44
Romanya	232.447.353,03	321.791.416,90
ABD	215.744.873,73	206.804.820,53
Belçika	216.408.006,58	186.502.134,62
İran	163.978.098,99	150.330.993,57
İspanya	189.813.619,62	147.582.240,24
Polonya	210.075.824,93	125.083.913,61
Toplam	7.015.666.404,00	4.919.345.973,00

Kaynak: TAYSAD, 2010a: 9.

Yan sanayi ihracatında Almanya en büyük paya sahiptir. 2010 yılının ilk 10 ayında Romanya yan sanayinin ikinci büyük ihracat pazarı olmuştur. Fransa'ya gerçekleşen yan sanayi ihracatı 2009 yılına göre düşmesine rağmen Fransa üçüncü büyük ihracat pazarıdır. Yan sanayi ihracatında, Romanya haricinde Rusya, İran, Brezilya, Mısır, Hollanda, Çek Cumhuriyeti, Arjantin, Bulgaristan, İsrail dikkat çeken diğer ülkelerdir (TAYSAD, 2010b: 7-9).

Otomotiv yan sanayi ithalatına bakıldığında ise ülkemizin 2006 yılında 9,2, 2007 yılında 10,9 ve 2008 yılında 12,2 milyar ABD doları düzeyinde, vites kutusu, lastik, motor aksam ve parçaları ile aksları ithalatı gerçekleştirdiği görülmektedir (Göral, 2009: 162).

Otomobilde yerli üretimden satış oranı %31, ithalat oranı ise %69'dur. Bu durum hafif ticari araç satışlarına baktığımızda yerli üretimden satış %60, ithalat ise %40 olarak gerçekleşmiştir. Tüm araç türlerini dikkate aldığımızda yerli üretimden satış oranı %42, ithal satış oranı ise %58 seviyesindedir (TAYSAD, 2010b: 11).

Dış ticaret anlamında Türkiye olarak asıl amacımız yan sanayimizin küresel projelerde kendisini daha fazla ön plana çıkarabilmesi ve pastadan daha fazla pay alabilmesi olmalı, tasarım faaliyetlerine ve yeniliğe önem verilmelidir (Öztürk ve Öztürk, 2005: 94).

3.2.4. Sektörün Rekabet Gücü

Küreselleşmenin etkisiyle tüm sektörlerde olduğu gibi otomotiv ve yan sanayi sektöründe de yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Ülkemizin katma değer ve ihracat anlamında lider sektörü haline gelen otomotiv sanayiinde yan sanayinin varlığını sürdürebilir kılması için katma değerini artırması gerekmektedir. Sektör firmalarının bunun için Ar-Ge, tasarım faaliyetlerine daha çok pay ayırması ve bu alanda farklılaşmayı yakalaması gerekmektedir.

Sektörde geçmişte ağırlıklı olarak fiyat rekabeti söz konusu iken günümüzde fiyatla beraber kalite, ürün çeşitliliği ve geleceğe yatırım rekabet açısından önemli unsurlar halini almıştır. Özellikle doymuş pazarlarda, satışları müşteri tercihleri belirlemekte ve dolayısıyla ürün geliştirme, marka ve model yaratabilme gibi unsurlar önem

kazanmaktadır. Bu kapsamda Ar-Ge harcamaları önem kazanmakta ve bu harcamaların önemli bir kısmı çevre normlarına uyum, alternatif yakıt kullanımı, yakıt tasarrufu, güvenlik ve hafiflik gibi alanlara ayrılmaktadır (STB, 2010: 8).

Ana sanayiye yönelik mamul satışlarında fiyatların Avrupa'daki fiyatlardan daha az olması ön koşul olarak ortaya çıkmaktadır. Rekabetçi önceliklere verilen önem firmalara göre farklılaşmakla birlikte, tam zamanında üretim ve tedarikin geçerli olduğu otomotiv sektöründe teslimat güvenilirliği rekabetin diğer bir önkoşulu haline gelmiştir. Öne çıkan diğer bir rekabetçi öncelik ise kalitedir. Kalite, spesifikasyonlara uygunluk, güvenilirlik ve dayanıklılık olarak teslimattan hemen sonra ikinci önemli öncelik olarak ortaya çıkmaktadır. Takip eden üçüncü rekabetçi öncelik de esnekliktir. Ürün ve süreç anlamında esnekliğin yakalanması gerekmektedir. Otomotiv yan sanayiinde rekabetçi üretim olanağı sağlayan faktörler önem sırasına göre ekonomik ölçeklerde üretim, ham ve yardımcı madde maliyeti, işçilik maliyeti, finansman maliyeti, kalite, enerji maliyeti ve sevkiyat şeklinde sıralanmaktadır (TAYSAD, 07.08.2011).

Türkiye, Ar-Ge harcamaları konusunda gelişmiş ülkelere göre oldukça geri planda kalmıştır. Türkiye'nin toplam Ar-Ge harcaması 2008 yılında GSYİH'nın %0.73'lik kısmını oluşturmaktadır (tumgazeteler.com/?a=5703034, 08.08.2011). Sadece harcamalar değil sanayimiz açısından patent başvuruları, sınai ve fikri mülkiyet hakları da son derece önemlidir. Bu konuda know-how transferi yapabilecek ülke seviyesine gelebilmek için öncelikle yapılan çalışmaları güvence altına almak gerekmektedir.

Türk otomotiv sektörün bugün sahip olduğu üretim kapasitesi, teknolojisi ve yetişmiş insan gücü varlığı ile yeterli rekabet gücü potansiyeli vardır (Güleş vd., 2008: 43).

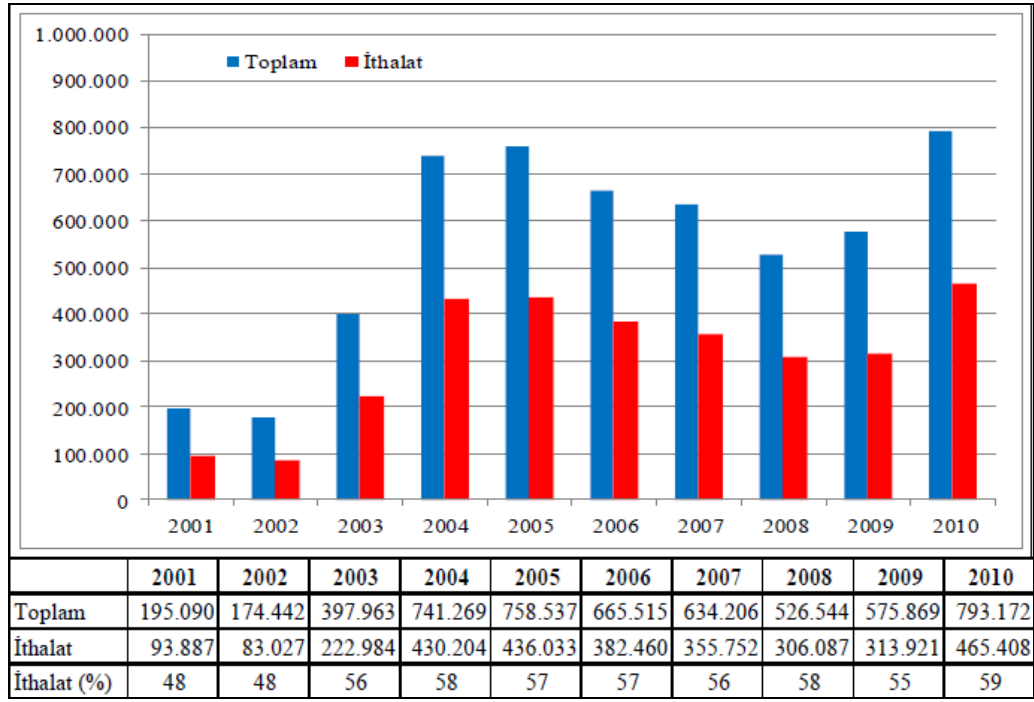
3.3. TÜRK OTOMOTİV YAN SANAYİ SEKTÖRÜNDE KOŞULLAR

3.3.1. Sektördeki İç ve Dış Talebin Yapısı

Türkiye'de 1.000 kişi başına düşen motorlu araç sayısı 165 iken, AB ortalaması 473'tür. Bu nedenle ülkemiz halen doymamış bir pazardır. Türkiye'de kişi başına

düşen milli gelir düzeyi istikrarlı olarak arttığı takdirde talep de artacaktır. Artan bu talebin, yerli üretim ile karşılanması esas olmalıdır (STB, 2011: 27).

Otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren firmaların iç pazarı karşılamaya yönelik satışları temel otomotiv sanayiine yapılan satışlarla birlikte yenileme pazarına ve diğer sektörlere yapılan satışlardan oluşturmaktadır.



Şekil 6: Türkiye Otomotiv Pazarı (Otomobil+Ticari) Adet

Kaynak: STB, 2011: 13.

Türkiye otomotiv pazarına ilişkin son on yıldaki toplam pazar ve ithalat rakamları incelendiğinde, son on yıldaki en düşük rakamın, o dönemde yaşanan kriz nedeniyle, 2002 yılında en yüksek değer ise 2010 yılında yaşandığı görülmektedir.

2009 yılında ağırlıklı olarak ÖTV indiriminin etkisi ile 2008 yılına göre yüzde 9,4 artarak 575.869 adet düzeyinde gerçekleşen iç pazar, 2010 yılında 793.172 seviyesine ulaşmıştır (a.g.ç: 12).

Türk otomotiv yan sanayi ihracat rakamının 2008 yılında 7 milyar ABD dolarından, küresel ekonomik krizin etkileriyle birlikte 2009 yılında 4,9 milyar ABD dolarına

gerilediği ancak 2010 yılı itibariyle 5,4 milyar ABD dolarına çıktığı gözlemlenmiştir (a.g.ç: 12).

Tablo 23: Otomotiv Yan Sanayi İhracatı Detay (Milyon Dolar)

Ürün	2007	2008	2009
Aksam ve Parça	5.225	5.807	3.939
İç ve Dış Plastik	897	976	826
Akümülatör	103	128	84
Emniyet Camı	97	106	70
Toplam Yan Sanayi	6.322	7.017	4.919

Kaynak: TAYSAD, 2010b: 4.

Başlıca ihraç ürünleri jant, enjektör, karoser, fren sistemi ve balata, silindir bloğu, karter ve gömleği, piston ve segman, şasi aksam, amortisör, rot, rot başı, rotiller aksam ve parçalarıdır (Bedir, 1999: 135).

Tablo 24: Türkiye İç Pazarında Araç Satış Rakamları

Ürün	2006	2007	2008	2009
Toplam Yerli	283.055	278.454	220.457	261.948
Toplam İthal	382.460	355.752	306.087	313.921
Toplam Otomobil	373.219	357.465	305.998	369.819
Toplam Hafif Ticari Araç	244.633	237.297	188.025	187.307
Toplam Hafif Araç	617.852	594.762	494.023	557.126
Toplam Midibüs	3.809	3.661	4.522	2.205
Toplam Kamyon	42.071	34.185	26.260	14.911
Toplam Otobüs	1.783	1.598	1.739	1.623
Toplam Ağır Vasıta	47.663	39.444	32.521	18.739
Traktör	28.386	24.041	14.621	7.290
Toplam Taşıt	665.515	634.206	526.544	575.869

Kaynak: TAYSAD, 2010a: 11; STB, 2011: 13.

İç pazarda ise 2008 yılında görülen düşüş dışında araç satış rakamlarının durağan olduğu gözlemlenmektedir. 2008 yılında yaşanan ekonomik krizle birlikte ulusal ekonomilerin aldığı korumacı önlemler dış piyasalara yönelik satış rakamlarında azalmaya neden olmuştur. Ancak otomotiv yan sanayii sektöründe belirgin bir pazar hedefi bulunmadığı açıktır. İhracat aşamasında çeşitlendirmeye gidilerek otomotiv sektör firmalarının öncelikle gelişmiş ülke yedek parça piyasalarında etkinliklerini göstermeleri, zamanla elde edecekleri tecrübe, teknolojik gelişme ve uluslararası standartlarda üretim yapma ile birlikte markalaşma sürecini tamamlamaları yararlı olacaktır (Bedir, 1999: 159).

3.3.2. Sektörün Diğer Sektörlerle İlişkisi

Türkiye’de otomotiv sanayiinde güçlü bir yan sanayi oluşmuştur. Otomobil üretiminde binlerce parçanın kullanılması nedeniyle yan sanayiinin birçok firma ve sektörle işbirliği içerisinde olması, dolayısıyla ülke içerisinde faaliyet gösteren sektörlerin ilişki içerisinde olması çok doğaldır. Bu nedenle otomotiv yan sanayi sektörü birçok sektörün alıcısı durumundadır. Bu sektörler; tarım, imalat sanayi, madencilik, turizm, ulaştırma, inşaat, savunma ve hizmetler sektörleridir.

Özellikle imalat sanayi ve savunma sektörlerindeki uluslararası standartlarda üretim yapabilen ulusal sermaye payının artması, söz konusu kilit sektörlerde önemli derecede yatırım artışına neden olacaktır. Otomotiv yan sanayinin birçok sektörle ilişki içerisinde olması, yan sanayide ortaya çıkacak bir üretim artışının iktisat literatüründe yer alan çarpan etkisi ile yukarıda belirtilen sektörlerde önemli ölçüde talep artışı yaratarak bu sektörlerde üretim, katma değer, istihdam artışları yaşatacaktır (TAYSAD, 07.08.2010). Ana ve yan sanayi ile birlikte ilişkili sektörlerle de işbirliği ürün ve hizmet kalitesinin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

3.3.3. İstihdam

Ülkemizde 2008 yılında taşıt aracı üretimi yapan otomotiv ana sanayide 50 bin, yan sanayide 150-200 bin olmak üzere yaklaşık 250 bin kişinin istihdam edildiği ve bu sayının dağıtım, pazarlama ve satış ağlarında çalışanları ile birlikte 400 bin kişi olduğu tahmin edilmektedir (STB, 2011: 14).

Otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren firmaların genellikle küçük ve orta boy işletmeler olması, bununla birlikte bazı firmaların alan ekonomileri ile başka sektörler içinde üretim yapması, sektörün büyüme potansiyelini engellemektedir (STB, 2010: 24; Güleş vd., 2008: 8).

Parça sektörü genellikle yazılım ağırlıklı çalıştığı için çalışanların büyük bir çoğunluğu teknik personeldir.

3.3.4. Rakipler ve Hükümetin Durumu

Ülkemiz otomotiv yan sanayii, küresel olarak faaliyet gösteren otomotiv şirketleri tarafından önemli bir yatırım potansiyeli olarak görülmektedir.

2008 yılında yaşanan küresel krizle birlikte rakip devletler de kendi iç pazarlarını koruma amaçlı politikalar belirlemektedirler. Brezilya, Rusya, Çin, Hindistan gibi ülkeler otomotiv endüstrisini büyüme ve istihdam açısından ulusal ekonomilerinin lokomotif güçlerinden biri olarak gördükleri için korumacı politikalar uygulamaya yönelmektedirler. Bu bağlamda TAYSAD'ın bu ülkelere yönelik tespitlerine değinmekte yarar vardır (TAYSAD, 2010a);

➤ Çin ve Hindistan gibi büyük iç pazara sahip ülkeler gelecekte potansiyel araç pazarları olacak, dış kaynak kullanımı konusunda Hindistan yeni teknolojilerle hizmet sektöründeki liderliğini sürdürecektir.

➤ Yabancı sermayenin yüksek oranda giriş yaptığı Rusya, gelecekte hem büyük otomotiv üreticisi hem de pazar olma yolundadır.

➤ 2015 yılında dünya araç üretiminin %50'si Asya ülkelerinde olacaktır.

➤ Araçlarda elektronik parça seviyeleri gün geçtikçe artmaktadır. Malzemelerde farklı ve geri dönüştürülebilir malzeme kullanımı ön plana çıkacaktır.

Kriz döneminde de görüldüğü üzere hükümet sektörün geliştirilmesi ve küresel dalgalanmalardan etkilenmemesi için önemli tedbirler almaktadır. 2011-2014 yıllarını kapsayan bir "Otomotiv Sektörü Strateji Belgesi" oluşturulmuş ve duyurulmuştur. Ayrıca otomotiv ana ve yan sanayinin geliştirilmesi anlamında çeşitli teşvik ve destekler sağlanmaktadır.

3.3.5. Teknolojik Altyapı ve Mevzuat

Türkiye’de otomotiv ana sanayiinde hizmet veren firmaların büyük bir çoğunluğu küresel otomotiv şirketlerinin lisansı ve ortaklığı altında küresel pazarlara üretim yapmaktadır. Ana ve yan sanayide sınırlı sayıda firmanın Ar-Ge bölümüne sahip oldukları görülmektedir. Bu firmalar değişen oranlarda ürün tasarımı ve tasarım doğrulaması yapabilmektedir. Özellikle hafif ve ağır ticari araçlarda firmaların bir ürünü tamamen tasarlayabilecek bilgi birikimine ve gerekli yetkin eleman sayısına sahip oldukları gözlenmektedir (STB, 2011: 18).

Otomotiv sektöründe var olan talep potansiyelinin gerçek talebe dönüşmesini sınırlandıran ve sektörün gelişmesini olumsuz etkileyen vergi oranlarının genel makroekonomik dengelere zarar vermeden tedrici olarak azaltılması ve AB ülkelerindeki seviyeye uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan insan ve çevre sağlığı, motorlu taşıtlardan kaynaklanan hava kirliliğinin önlenmesi, Kyoto Protokolüne uyum, daha az CO2 emisyon hedefleri ve yeşil ekonomi konusunda geliştirme çalışmaları yapılması önem arz etmektedir (a.g.ç: 28).

Otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren firmaların küçük ve orta ölçekli olmaları nedeniyle mevzuata uyum sürecinin gelişmesi yavaştır. Yan sanayinin artan ihracat rakamları ile birlikte uluslararası standartlarda üretim yapması, uluslararası teknik mevzuata uyum sürecini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

3.4. TÜRK OTOMOTİV YAN SANAYİ SEKTÖRÜNÜN GELECEĞİ

3.4.1. Sektörün Mevcut Durumu

Yan sanayi sektörü genel olarak değerlendirildiğinde potansiyel olarak ana sanayiye bağlı olarak geliştiği ancak yerli ana sanayiden bağımsız olarak küresel pazarlarda rekabet gücünü elde ettiği gözlemlenmektedir. Sektör küresel krizle birlikte ciddi bir daralma yaşasa da kısa süre içerisinde toparlanmayı başarabilmiştir. Bu başarının devam ettirilebilmesi yapılacak teknoloji yatırımlarına, dünyanın sektörde gittiği yerin iyi analiz edilmesine ve mevcut ve yeni gelişen pazarların takip edilerek bu pazar koşullarının iyi anlaşılmasına bağlıdır.

Bu noktada sektörün başarısı ülkemiz otomotiv sanayiinin başarısı ile doğru orantılı olduğundan sektörün doğru argümanlarla desteklenmesi önem arz etmektedir.

Tablo 25: Türk Otomotiv Yan Sanayi FÜTZ Analizi

Güçlü Yanlar
➤ Rekabet gücü potansiyeli ➤ Yeterli üretim kapasitesi ➤ Eğitimli ve girişimci insan gücü ➤ Teknik yetkinlik ve uluslararası mevzuata uyum ➤ Güçlü yabancı ortaklarla entegrasyon ➤ Ar-Ge potansiyelinin gelişmesi ve sürekli teknoloji yatırımı ➤ İhracat deneyimi ➤ Uzun yıllara dayanan tecrübe ve bilgi birikimi ile yan sanayi “know-how”ının önemli bir aşamaya gelmiş olması ➤ Konjonktürdeki değişimlere ve değişen dünya standartlarına uyum sağlayabilme, düşük miktarlardaki üretimlere parça üretebilme, üretim ve teslimatta esnek davranabilme kabiliyeti ➤ Artan yatırımlar ve sektördeki işletme sayısının artması ➤ Özellikle Avrupa ülkelerine göre nispeten ucuz işgücü maliyetleri
Zayıf Yanlar
➤ Tasarım ve geliştirme yetersizliği ➤ Uluslararası anlamda istikrarsız pazar ➤ Karmaşık satış vergi sistemi ve aşırı yüksek satış vergileri ➤ Teknik mevzuat uyumunda örgütlenme eksikliği ➤ İşgücünde krizlerden kaynaklanan nitelik/nicelik kaybı ➤ Ana-yan ve üniversite-sanayi işbirliği ve ilişkilerinin yetersizliği ➤ Yüksek reel faiz ve temel girdi maliyeti ➤ Ulusal bir otomobil markasının olmaması ➤ Pazarlamada yetersizliği

Fırsatlar
➤ Özellikle gelişmekte olan pazarlarda rekabet artacaktır ➤ Otomobil teknolojisi değişecek ve gelişecektir ➤ Yeni nesil (melez ve elektrikli) araç pazarı gelişecektir ➤ Yeni teknoloji araçlar pazar talebini artıracaktır ➤ Ana sanayi firmaları Ar-Ge süreçlerine yoğunlaşıp yan sanayi ilişkilerini ve işlem hacimlerini artıracaktır ➤ Ana sanayi işletmeleri daha çok müşteri-servis hizmetlerine yönelecektir ➤ Yeni potansiyel pazarlar ortaya çıkacaktır ➤ Teknolojik gelişimler, maliyet ve özellikle otomotiv yazılımları konusu önem kazanacaktır ➤ Avrupa, sanayisini doğuya kaydırmaktadır ➤ Pazardaki yeni eğilimler: müşteri odaklılık, model çeşitliliği, küreselleşme ve zorlayıcı regülasyonlar olacaktır
Tehditler
➤ Yakın gelecekte zayıflayacak kârlar, talep azalması ve kapasite fazlalığı ➤ Üretim kapasitesi fazlalılığı ➤ Araç fiyatlarında rekabet sonucu düşen kâr marjları ➤ Yüksek girdi fiyatları, yüksek yatırım ihtiyacı ve yüksek sabit giderler ➤ Türk sanayisi için potansiyel pazarlardaki büyümenin yetersizliği kaynaklı talep eksikliği ➤ Ulusal ve uluslararası kaynaklı krizler

Kaynak: BUSİAD, 25.12.2011; TAYSAD, 07.08.2011; STB, 2011: 24; Güleş vd., 2008: 45-46; Sönmez, 2006: 18-19; Göral, 2009: 163; Öztürk ve Öztürk, 2005: 97.

3.4.2. Sektörün Sorunları ve Geleceği

Türk otomotiv yan sanayiinde gelecek açısından planlama yapılmalı, planlama aşamasında aşağıda belirtilen sorunlar ışıktutmalıdır (Turan, 2006: 21-23):

- i. Ana sanayinin tedarik fiyat politikası nedeniyle yan sanayi işletmelerinin Ar-Ge ve yenilik çalışmalarına ve teknolojik yatırımlara yeterli kaynak aktaramaması,
- ii. İşletmeler arası işbirliği, güçbirliği ve iletişim konularında eksiklikler,
- iii. İthalat ağırlıklı ve istikrarsız gelişme nedeniyle üretimin ekonomik ölçeklerin altında seyretmesi,
- iv. Artan birim maliyetlerinin ana sanayi firmalarına yansıtılamaması,
- v. Talebin üzerinde araç üretim kapasitesi bulunması ve küresel rekabetin gerektirdiği yatırımların yapılamaması,
- vi. Endüstriyel tasarım, patent ve uluslararası standartlara yeteri kadar uyum sağlanamaması,
- vii. Yüksek reel faizler nedeniyle tüketici, finansman ve işletme kredilerinin yeterince kullanılamaması.

Bunların yanı sıra, sektörde gelecek açısından yapılması gerekenleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (BUSİAD, 25.12.2010);

i. Otomotiv sektörü gelecek planlarını yaparken üretim kapasitesini 2 Milyon adet/yıla çıkarmayı hedeflemektedir. Bu kapasite 25 Milyar ABD Doları ihracat hacmi ve 600 bin nitelikli kişi için iş imkanı demektir.

ii. Otomotiv sanayiinin gelişmesi ve sürdürülebilirliği için bir master plan dahilinde hangi müşteri sınıfı ve hangi tip araç sınıfının hedef alındığı belirlenmeli ve stratejik politika haline getirilmelidir.

iii. Otomotiv yan sanayii sektörünün tüm dünyada gelişimi ile beraber dış kaynak kullanımı, yalın üretim, birleşme ve devralmaların rekabet gücünü artırmak için uygun enstrümanlar olarak dikkate alınması gerekecektir (Ramachandran ve Cotton, 2000).

iv. Gelişmekte olan ülkelerin global pazarlardaki gelişmeleri dikkate alarak stratejiler geliştirmesi ve belirlenen spesifik alanlarda endüstride yer alan üreticilerin desteklenmesi gerekecektir (Humprey ve Memedovic, 2009: 29).

v. Tasarım yapabilecek altyapı teknoloji ve insan kaynağının edinilmesi için çalışmalar yapılmalıdır. Ana sanayi Türkiye’yi bir tasarım ve üretim merkezi haline getirmeyi hedeflemeli, tasarım, işbirliği, yerli parça oranını artırma, küresel rekabet gücüne sahip yan sanayi önemsenmelidir (Öztürk ve Öztürk, 2005: 99).

vi. Yan sanayi, kurumsallaşma, insan kaynağına yatırım, teknoloji ve özellikle Ar-Ge’ye yatırım, satın alma ve finansman kaynaklarını doğru kullanma, verimlilik ve yalın üretim uygulamaları, yatırım ve proje yönetimi, uluslararası işbirliği, tedarik zinciri, kalite, müşteri yönetimi, pazar ve rakip analizi, güvenlik ve sigorta yönetimini küresel rekabette yer alabilecek seviyeye getirmelidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

REKABET STRATEJİLERİ VE İŞLETME PERFORMANSI

Bu bölümde; strateji, strateji düzeyleri, rekabet, rekabet avantajı ve KOBİ'lerin izleyebilecekleri rekabet stratejilerinden bahsedilecek, daha sonra işletme performansı kavramı ve KOBİ'lerin izledikleri rekabet stratejilerinin performansa etkisi konusu irdelenecektir.

4.1. STRATEJİK YÖNETİM

4.1.1. Strateji Kavramı

Strateji kavramı, Yunanca'da "generallik sanatı" anlamına gelen "strategos" kelimesi ile ilişkilendirilmekte olup askeri anlamda manası "askeri hareketlerin planlanması ve yönlendirilmesi sanatı" olarak ifade edilmektedir. Yönetim açısından ise strateji; işletme ile çevre arasında uyum kurabilecek faaliyetlerdir. Chandler'e göre strateji; işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollardır (Maviş, 1998: 135-136).

Strateji; rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur. Stratejide bir plandır, ancak stratejiler daha dinamiktir ve belirsizlik altında, çevre şartları ile mevcut ve olası rakipler dikkate alınarak belirlenir (Ülgen ve Mirze, 2006: 33). Stratejiler tercih gerektirir. Kimin için hangi özel değeri sunmak istenildiğine karar verilmesi gerekir, yoksa bir şirket bütün insanlara yönelik ve her şeye çözüm olamaz (Porter, 2008: 67).

Thompson ve Strickland (1996) stratejiyi, işletmelerin örgütsel amaçlarına ulaşması ve misyonunu gerçekleştirmesi için uyguladıkları örgütsel yönetim yaklaşımları olarak tanımlamıştır. Bu anlamda stratejiler, işletmenin geleceğe ilişkin kararları olup uzun dönemde hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayan araçlardır (David, 2009).

Bir başka tanıma göre strateji; işletme ile çevresi arasındaki ilişkiler analiz edilerek işletmenin istikametinin belirlenmesi ve bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespit edilmesidir (Akman vd., 2008: 98; Dinçer, 1998). Stratejinin ruhunda, uygulanacak faaliyetlerin seçiminde rakiplerden farklı olmak yatmaktadır, yoksa operasyonel manada verimlilik strateji demek değildir (Porter, 1996). Strateji, aslında organizasyonun iç kaynakları, yetenekleri ve çevresel faktörlerin yarattığı fırsatlar ile riskler arasındaki karşılaşmadır (Soytekin, 1999: 27).

Organizasyonun üst yönetimi, yani karar vericileri bir firmanın stratejisini belirleyip uygulayarak, o firmanın performansını etkilerler. Rekabet avantajına sahip işletmelerin rakiplerinden daha başarılı olacağı düşünüldüğünde, stratejinin önemi daha iyi anlaşılmaktadır (Balsam vd., 2010).

Stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması işletme yönetim süreçlerinin en önemli bölümlerinden birisidir. Bu manada yapılan çalışmalar stratejilerini açıkça tanımlayan ve belirli stratejileri izleyen işletmelerin diğerlerine göre daha iyi performans ortaya koyduğunu göstermektedir (Gibcus ve Kemp, 2003). Bu anlamda diğer stratejilerle birlikte, örneğin maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin işletmelere rekabet avantajı kazandırdığına dair çalışmalar bulunmaktadır (Yeung ve Lau, 2005).

4.1.2. Strateji Düzeyleri

Stratejiler, işletmenin her yönetim düzeyinde uygulanabilir. Ancak değişik yönetim düzeylerinde uygulanan stratejilerin amaç ve bakış açıları farklıdır. Buradan hareketle işletmelerde stratejileri, oluşturulup uygulandıkları yönetim düzeyine göre üç farklı düzeyde incelemek mümkündür. Bunlar; kurumsal stratejiler, iş yönetim (rekabet) stratejileri ve fonksiyonel (işlevsel) stratejilerdir. Bununla birlikte stratejilerin kapsamı firmanın büyüklüğü ve fonksiyonlarına göre birbirinden farklı olmaktadır (Soytekin, 1999; Ülgen ve Mirze, 2006: 223). Üç seviyedeki stratejiler arasında sıkı bir ilişki vardır. Üst seviyedeki stratejik kararlar alt seviyedeki stratejiler için bağlayıcı olmaktadır. Alt seviyedeki stratejiler de üst seviyedeki stratejileri desteklemelidir. İşletmenin başarısı, bu üç seviyedeki stratejilerin bir bütünlük içerisinde ele alınması ve uygulanmasına bağlıdır.

4.1.2.1. Kurumsal Stratejiler

Kurumsal stratejiler, işletmenin uzun dönemde değerini yükseltebilmesi için bulunması gereken konum, iş alanı ve buna ilişkin uygulamalar ile daha çok misyon değişikliği içeren konularda ve üst yönetim tarafından geliştirilen stratejilerdir (a.g.e: 223). Çeşitlendirme ve çekilme stratejileri bu düzey stratejilere örnek olarak verilebilir.

4.1.2.2. İş Yönetim (Rekabet) Stratejileri

İşletmelerin bulundukları iş alanında, sektörde veya sanayi dalında mal ve hizmet temelinde rakipleri ile nasıl rekabet edeceği, rekabet üstünlüğü elde ederek nasıl başarılı olacaklarına ilişkin olarak işletmelerin ana iş birimlerinde geliştirilen ve uygulanan stratejilerdir (a.g.e: 223).

İş yönetim stratejileri; aynı zamanda rekabet stratejileri olarak da kabul edilmekte olup işletmenin belirli bir alanda nasıl rekabet edeceğini açıklayan, şirket stratejisi doğrultusunda belirlenen ve fonksiyonel bölümlerle ilgili kararların koordine edilmesini sağlayan stratejilerdir (Soytekin, 1999).

4.1.2.3. Fonksiyonel (İşlevsel) Stratejiler

Alt yönetim düzeylerinde belirlenen ve uygulanan, işletmenin fonksiyonel birimlerinin kendileriyle ilgili konularda, iş yönetim stratejilerini destekleyici mahiyetteki stratejilerdir (Singh, 2008: 18; Ülgen ve Mirze, 2006: 223).

Fonksiyonel stratejiler, işletme birimlerinin her bir fonksiyonu için geliştirilen, fonksiyonel bölümlere ait kararlardan meydana gelen ve fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayan stratejilerdir (Soytekin, 1999).

4.1.3. Stratejik Yönetim ve Süreci

Stratejik yönetim, 1916 yılı başlarında Henry Fayola'nın planlamanın organizasyon performansını artırmada bir teknik olarak kullanılabileceğini ifade etmesiyle ortaya çıkmıştır (Singh, 2008: 2).

Stratejik yönetim, olağan işlerinin idaresinden ziyade uzun dönemde yaşamasını mümkün kılacak ve rekabet avantajı kazandıracak işlerin yönetimi ile ilgilidir.

Modernist görüş açısından stratejik yönetim “işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde vb.) etkili ve verimli olarak kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006: 24).

Stratejik yönetim, stratejik planlamadan daha geniş bir kavramdır ve planlamanın yanında planın uygulanması ve kontrolünü de içerir. Fonksiyonel yönetimden farklı olarak, üst yönetimin fonksiyonudur, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder, işletmeyi açık bir sistem olarak görür, uzun vadelidir ve kaynakların etkili bir şekilde dağılımı ile ilgilidir (Soytekin, 1999: 29).

Stratejik yönetim süreci işletmelerin uzun dönemde faaliyetlerini sürdürebilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerini ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006: 31).

Stratejik Bilinç	Stratejilerin Belirlenmesi	Stratejik Analiz	Dış Çevre Analizi	Stratejik Yönlendirme	Misyon	Strateji Oluşturma	Temel Stratejiler	Stratejik Uygulama	Stratejik Kontrol
			İç Çevre Analizi		Vizyon				
					Amaç ve Hedefler		Alt Stratejiler		

Şekil 7: Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2006: 31.

Görüldüğü üzere stratejik yönetim süreci, stratejik bilinç ile başlamakta, iç ve dış çevre analizi, vizyon, misyon, amaç, hedeflerin belirlenmesi, stratejilerin belirlenmesi ile devam etmekte ve stratejik kontrol ile sona ermektedir. Bu süreç kısaca analiz ve teşhis, seçim, uygulama ve değerlendirmeden oluşmaktadır (Dinler, 2009: 1; Maviş, 1998: 146). Stratejik yönetim süreci ile elde edilmek istenen şey aslında belirsiz durumları öngörülebilir hale getirerek işletmenin yönetilmesini ve başarısını daha ulaşılabilir kılmaktır.

4.2. REKABET STRATEJİLERİ

Stratejik yönetim literatüründe genel olarak rekabet avantajını şekillendiren iki çeşit bakış açısından söz etmek mümkündür. Bunlar, Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource-Based View-RBV) ve Konumlandırma Yaklaşımı (The Position School) ya da literatürdeki diğer adıyla Pazar Temelli Yaklaşım (Market Based View)'dır (Barney, 1991; Encyclopaedic Dictionary of Strategic Management, 14.08.2011). Bu iki ana bakış açısı rekabet avantajı paradigması üzerinden işletme performansını açıklamaktadırlar (Spanos ve Lioukas, 2001; Eraslan, 2008: 59).

Bu bakış açılarından “Pazar Merkezli Bakış Açısı” genel olarak işletme stratejilerinin dış çevre şartlarına göre belirleneceğini ileri sürerken “Kaynak Temelli Yaklaşım (RBV)” işletmenin rekabet avantajı elde edecek stratejilerinin kendi iç kaynaklarına, iç çevrede sahip olduğu temel yeteneklere göre şekillendirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Hamel and Prahalad, 2003; Porter, 1991: 13; Spillan ve Parnell, 2006; Massa ve Testa, 2009: 378).

Barney (1991) rekabet avantajı geliştirilmesi için gerekli kaynak kriterlerini açıklarken Porter (1980; 1985; 1996) rekabet üstünlüğü elde etmek için gerekli faaliyetler ve bunların ilişkileri ile değer yaratan faaliyet ilişkilerini değer zinciri yaklaşımı ile açıklamıştır.

Bu bölümün izleyen aşamalarında rekabet, rekabet üstünlüğü, rekabet stratejileri kavramları tanımlandıktan sonra bu iki yaklaşıma ve literatürdeki diğer bazı sınıflandırmalara göre işletme düzeyinde rekabet stratejileri konuları incelenecektir.

4.2.1. Rekabet, Rekabet Üstünlüğü ve Rekabet Stratejisi Kavramları

Rekabet; kuralları her döneme göre değişebilen, işletmeler arasındaki yarışı ifade etmekte, çeşitli yollarla birbirlerine üstünlük sağlamaya çalışan iki veya daha çok tarafın gösterdikleri çaba olarak tanımlanmaktadır (Soytekin, 1999: 35).

Bir başka tanıma göre rekabet, “aynı üstünlükleri, aynı başarıları elde etmek isteyen ve aynı amacı güden kişi veya kurumlar arasındaki çekişme, yarışma, mücadele” olarak tanımlanmaktadır (Köseoğlu ve Bektaş, 2007: 75).

Bir işletmenin rakipleri karşısında elde ettiği üstünlük durumuna **rekabet üstünlüğü** denmektedir.

Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi ve dolayısıyla uzun dönemde kârlı kalabilmesi için rakiplerinden farklı olarak değer yaratan faaliyetlerle üstünlük sağlaması gerekmektedir (Barney, 1991; Dinçer, 1998; Ülgen ve Mirze, 2006).

Rekabet avantajı amacına ulaşabilmek için işletmenin müşterilerine bir değeri rakiplerinden daha cazip koşullarla sunması gerekmektedir. Rekabet avantajı kavramının iki ana elementi bulunmaktadır. Birincisi ürün hattını rakiplerden daha iyi konumlandırmak, ikincisi ise rakiplere karşı pazar pozisyonunun kaynaklarını iyi savunmak (Walker, 2004: 17).

Rekabet gücü kavramı, ele alınmak istenen alana (firma, endüstri veya ülke), rekabet gücünü belirlemede kullanılan ölçüte ve bakış açısına (mikro veya makro düzey) göre tanımlanmaktadır (Aktan ve Vural, 2004: 11). 1985 yılında, ABD Başkanlık Endüstriyel Rekabet Komisyonunun rekabet gücüne ilişkin yaptığı makro düzeyli tanımlama; “ülkelerin serbest ve yerleşmiş pazar şartları altında vatandaşların reel gelirlerini artırmaya çalışırken, aynı anda ürettiği ürünleri uluslararası pazarlara sunmada başarılı olabilmesi” şeklindedir. Rekabet gücü elde etmenin amacı ülke vatandaşlarının reel gelirlerinin dolayısıyla ülkenin refah seviyesinin yükseltilmesi amacını gerçekleştirmeye yöneliktir (Çivi, 2001: 22; Kandemir, 2003: 57)

Rekabetçi üstünlük, bir işletmenin daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında piyasada avantaj kazanması, rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etme, rakiplerden önce müşteri değeri yaratma, değişen müşteri isteklerine hızlı ve zamanında cevap verme gibi yöntemlerle elde edilmektedir (Akın, 2001: 254). Üstünlük statik bir durum olmayıp üstünlüğü sağlayan kaynaklara sürekli yatırım yapılmasını gerektirmektedir.

Kalıcı bir rekabet avantajı ise, işletmenin performansı üzerinde kaldıraç etkisi gösteren, rakiplerince taklit edilmesi zor olan ve işletmenin sahip olduğu kaynaklar arasında kendine özel bir bileşimdir (Soytekin, 1999).

Organizasyonlar, rekabet avantajı kazanmak, onu korumak ve performansı sürdürebilmek için her zaman sürekli değişen bir çevreye uyum sağlamalıdır (Yamin, 1997: 161).

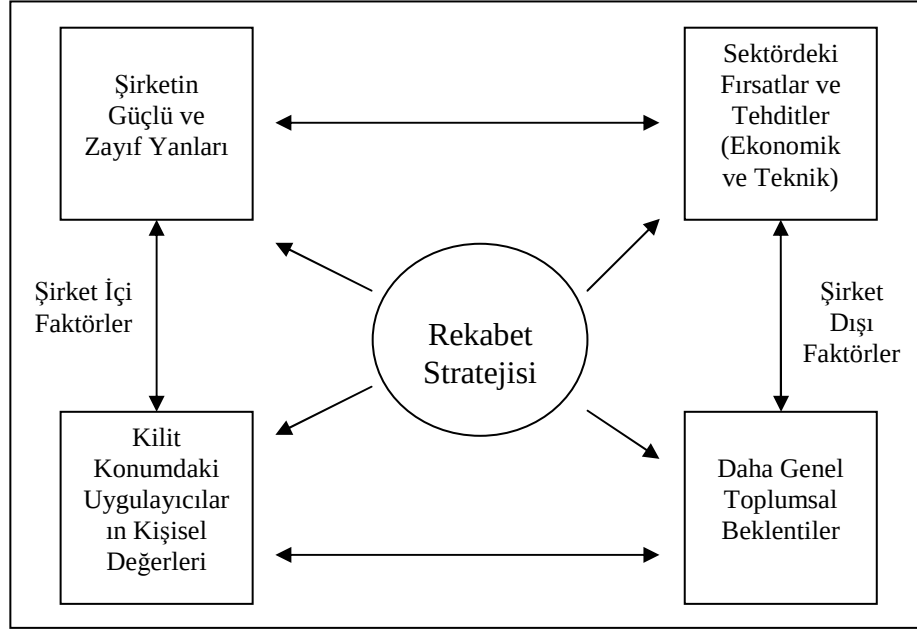
Rekabet stratejisi, bir işletmenin ürünlerinin pazarda nasıl rekabet etmesini istediğini göstermekte olup rakiplerine nazaran uzun dönemde daha yüksek rekabet konumu elde etmesini ifade etmektedir (Soytekin, 1999: 35).

Porter (1996: 4) rakiplerden daha fazla değer oluşturmak için onlardan farklı stratejiler belirlemek gerektiğini belirtmektedir. Bunun için işletmenin ürün tasarımıyla başlayıp üretim, dağıtım ve servis kalitesine kadar tüm değer yaratan süreçlerini dikkate alarak en uygun stratejiyi oluşturması ve uygulaması gerekecektir.

Son yıllarda firmaların rekabet konumlarını seçmelerinin gereksiz olduğu, bunun yerine çeşitli esnek yeni fikirler ve hayati kaynakların veya temel yeteneklerin geliştirilmesine yönelmelerinin gerekliliği savunulmakla birlikte, stratejik açıdan esnek kalmak, rekabet avantajını ulaşılamaz duruma getireceği ve stratejiden stratejiye atlamamanın hiçbir stratejinin layıkıyla izlenememesi sonucu doğuracağından bu düşünceye tamamen katılmak olanaksızdır. Elbetteki operasyon anlamında etkinliğin sürdürülmesi için yeni fikirlere ihtiyaç duyulacaktır ancak tutarlı stratejik bir konum yeni düşünceler ve yenilik kavramlarının tersi değildir.

Bir sektörde rekabet eden her işletmenin açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın bir rekabet stratejisi vardır (Porter, 2007). Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir şirketin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir.

Rekabet stratejisi geliştirilmesinin başarılı olmasında dört kilit etkenin dikkate alınması gerekmektedir. Bu etkenleri, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, rakipleriyle karşılaştırıldığında finansal kaynaklarının ve teknolojinin durumu, markasının tanınırlığı ve benzerlerini içeren becerilerinin ve varlıklarının profili şeklinde ifade etmek mümkündür. Dış sınırlar ise işletmenin sektörü ve daha geniş çevresini tanımlar. Sektördeki fırsat ve tehditler, beraberinde riskler, sosyal beklentiler, devlet politikaları, örf adetler bu grupta sayılabilir (a.g.e.).



Şekil 8: Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam

Kaynak: Porter 2007: xxix; Akın, 2001: 254.

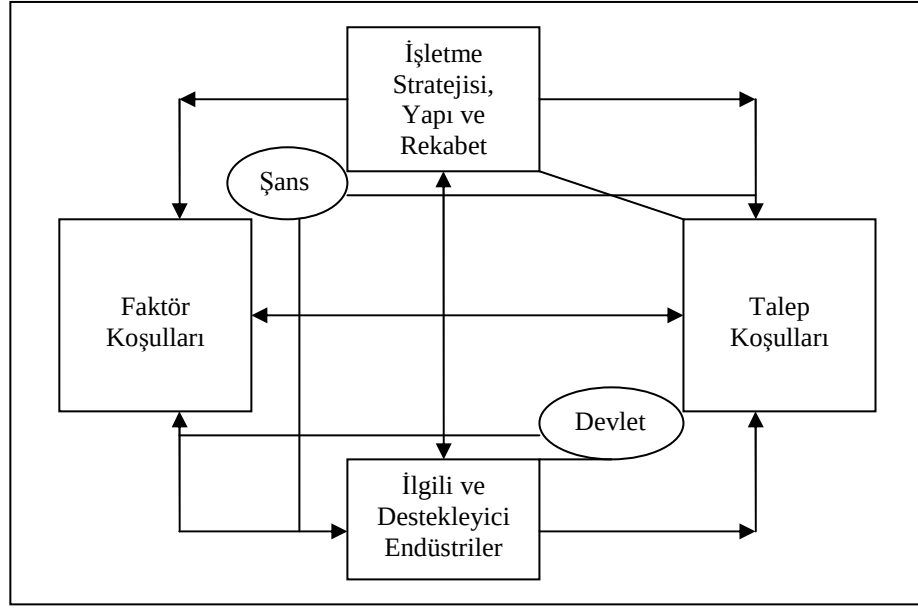
Etkili bir rekabet stratejisi geliştirmek için strateji geliştirme sürecinde (Porter, 2007); işletme şu anda ne yapıyor (mevcut gizli durum stratejilerin tanımlanması), çevrede neler oluyor (sektör, rakipler, toplum, güçlü ve zayıf yönler) ve işletme ne yapmalıdır (stratejiler, stratejik alternatifler ve seçim) aşamalarını içeren bir yaklaşımı önermektedir.

Rekabet stratejisi oluştururken; endüstri analizi, sektörün yapısal analizi, rakiplerin analizi ve işletmenin kendi analizinden oluşan süreç, her işletme için izlenmesi gereken aşamalardır. İşletme rekabet stratejisinin seçimi sezgisel olarak kolaylıkla belirlenebileceği düşünülse de aslında yukarıda belirtilen soruların yanıtlanması sonucunda bilimsel anlamda oluşturulabilecek önemli ve derinlemesine analiz gerektiren bir sürecin sonunda elde edilmelidir.

Geleneksel ekonomide, mutlak ve karşılaştırmalı üstünlük ağırlıklı olarak rekabet gücünü belirleyici faktörler olarak görülürken yeni ekonomide bu durum değişmiştir. Günümüzde rekabet gücünü belirleyen işletme içi faktörler; ürün kalitesi, maliyet, fiyat, verimlilik, kârlılık, teknoloji, organizasyon, yönetim yapısı ve yenilikçilik iken işletme dışı faktörler; devletin ekonomideki yeri, uluslar arası ticaret sistemi,

tüketicilerin bilinç düzeyi, işgücü piyasalarının esnekliği, ekonomik istikrar, doğal kaynaklar, hukuk sistemi, piyasadaki rekabet düzeyi ve altyapı olarak sıralanmaktadır (Aktan ve Vural, 2004: 27-30).

Porter ise rekabet gücünü etkileyen faktörlere ilişkin olarak neden belirli ülkelerin belirli endüstrilerde daha başarılı olduğunu, on farklı sanayileşmiş ülkede yaptığı alan araştırması sonucunda ortaya koymuştur.



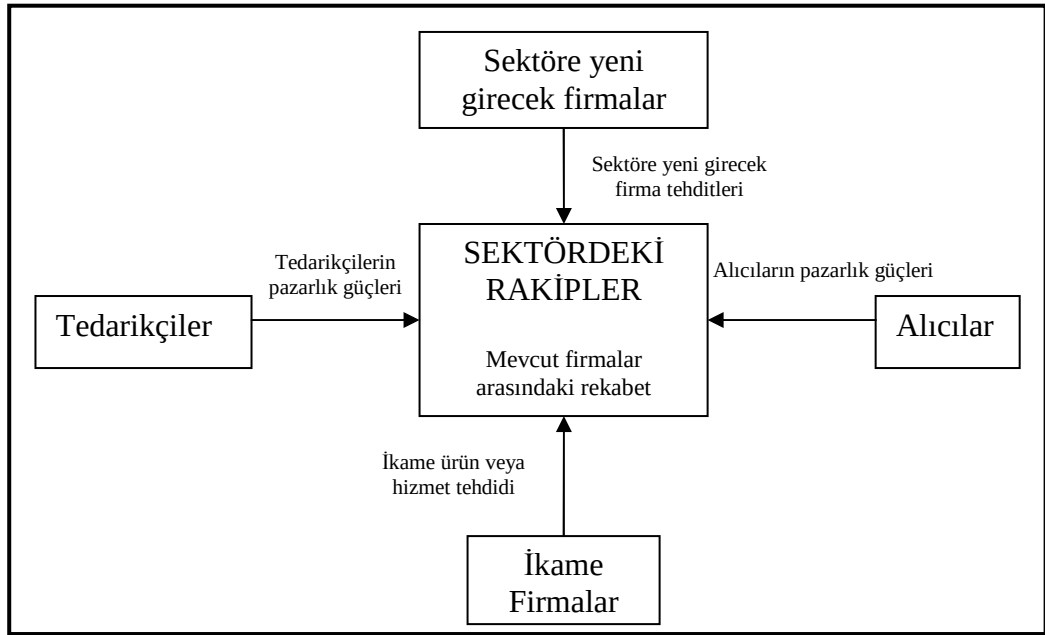
Şekil 9: Porter'ın Rekabet Gücü Elması

Kaynak: Porter, 1990: 78; Porter, 1991: 17; Aktan ve Vural, 2004: 57.

Elmas Modeline göre bir ülkenin endüstrilerinin rekabetçi üstünlüğü, büyük ölçüde ülke içindeki dört faktör (faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler ve işletme stratejileri, işletmelerin yapısı ve işletmeler arası rekabet) tarafından belirlenmektedir. Bu faktörlere şans ve devlet faktörleri de eklenmiştir. Elmas Modeli, değişken çevre koşulları ve faktörler içermekte olup dinamik bir sistemdir (Porter, 1991: 19; Wignaraja, 2003: 18-19). Modelde belirtilen faktörlerin alt belirleyici faktörlerine (teknoloji, kalifiye işgücü, iç pazarın durumu, tedarikçi endüstrisi, rekabet, doğal kaynaklar vb.) göre bir değerlendirme yapılarak rekabet gücü belirlenmektedir. Porter çalışmasında ayrıca rekabet gücü için liderliğin ve inovasyonun önemini de vurgulamaktadır (Porter, 1990: 78).

4.2.2. Porter'ın Beş Rekabetçi Güç (Five Forces) Modeli

Porter rekabet stratejisini, sektörde avantajlı bir rekabetçi pozisyon kazanmak için yapılan arayış olarak görmektedir. Bu tanıma göre rekabet stratejisi endüstri rekabetini şekillendiren güçler karşısında kârlı ve sürdürülebilir bir pozisyon kazanmayı amaçlamaktadır (Porter, 1985). Rekabet stratejisi anlamında işletmenin kendi konumlandırmasını yapmak için öncelikle kendi sektörünü ve sektörünün geleceğini analiz etmesi, rakiplerini ve kendi konumunu anlaması gerekmektedir.



Şekil 10: Rekabeti Etkileyen 5 Faktör (Güç)

Kaynak: Porter, 1991: 7; 2007: 4.

Sektör yapısı, firma rekabet stratejisinin belirlenmesinde olduğu kadar, sektördeki oyunun kurallarının belirlenmesinde de etkilidir. Dış güçlerde bu noktada etkilidir ancak bu faktörler tüm işletmeleri eşit şekilde etkilediğinden esas olan firmaların bunlarla baş edebilme noktasındaki farklı becerileridir. İşletme için rekabet stratejisinin hedefi, işletmenin sektörde kendisi için bu rekabet güçlerine karşı en iyi şekilde savunabileceği konumu bulmaktır. Rekabet stratejisinin formüle edilmesinin özünde, bir şirketin çevresi ile ilişkilendirilmesi yatar. Bir sektördeki rekabetin yoğunluğu rastlantı ya da tesadüf değildir (a.g.e: 4).

Porter (1980: 7-30) ve (2007: 3-36) çalışmalarına göre bir sektördeki rekabetin durumu beş temel rekabetçi güce (pazara giriş, ikame ürün riski, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arası rekabet) bağlıdır (Singh, 2008: 10; Sarıdoğan, 2010: 50; Kaya ve Peçen, 2000: 81-87, Wan ve Bullard, 2009: 16; Montgomery ve Porter, 1991: 13-16).

Giriş Tehdidi; Bir sektöre yeni katılanların, yeni kapasiteyi, pazar payı kazanma arzusunu ve genellikle önemli kaynakları da beraberlerinde getirmeleridir. Bunun sonucu olarak, kârı azaltacak biçimde, fiyatlar aşağıya çekilebilir veya sektördeki firmaların maliyetleri artabilir. Pazara giriş engellerini; ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırması, sermaye gerekleri, geçiş maliyetleri, dağıtım kanallarına erişim, ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları ve devlet politikaları olarak özetlemek mümkündür (Akın, 2001: 259-260).

Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu; Elverişli bir yer elde etmek için fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün sunulması, genişletilmiş müşteri hizmeti veya artırılmış garanti koşulları gibi taktikler mevcut rakipler arası dolayısıyla sektör rekabetini artırmaktadır. Rekabetin ortaya çıkmasının nedeni, bir ya da daha fazla rakibin baskıyı hissetmesi veya konumlarını geliştirme fırsatları görmesidir. İşletmelerin rakiplerine karşı rekabet hamleleri ve karşı hamleler artarsa, sektördeki tüm firmalar bundan zarar görebilir ve eskisinden daha kötü duruma gelebilir. Sayıca çok fazla ve birbirine denk işletmeler, yavaş sektörel gelişim, yüksek sabit maliyetler, farklılaştırmanın olmaması, artan kapasite ve yüksek çıkış engelleri mevcut rakipler arasında yoğun rekabete sebep olmaktadır.

İkame Ürün Tehdidi; Sektördeki tüm firmalar, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet içindedirler. İkame ürünler, sektördeki firmaların kârlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, sektörün potansiyel getirilerini sınırlar. İkame ürünler tarafından sunulan fiyat-performans alternatifi ne kadar cazipse, sektör kârları üzerindeki baskı da o kadar sıktır. O halde, bir sektördeki ikame ürün sayısı ne kadar fazla ise rekabetçi tehdit de o kadar artmaktadır (a.g.e.: 265).

Alıcıların Pazarlık Gücü; Alıcılar, fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörde rekabet ederler. Sektörün önemli alıcılarının her birinin gücü, pazar durumunun bir takım özelliklerine bağlı olarak değişmekte olup sektördeki rekabetin belirlenmesinde önemli bir faktör konumundadır.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü; Bir sektörde tedarikçiler, fiyatları artırma veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektöre yeni girecek firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler. Güçlü tedarikçiler, bu yolla maliyet artışlarını kendi fiyatlarıyla karşılayamayan bir sektörde kârlılığı tehdit edebilirler (Aktan ve Vural, 2004: 106).

Endüstri yapısı ve rekabet gücünü belirleyen faktörler dinamik bir yapıdır. Yeni bir ürün dizaynı giriş engellerini, rekabeti dolayısıyla endüstrinin yapısını değiştirebilir (Porter, 1985: 7).

Sonuç olarak Porter’a göre rekabet stratejisi, rekabeti şekillendiren beş güç ile başarılı bir şekilde başa çıkmak ve böylece firmanın performansını artırmak için eylemlerde bulunmaktadır.

4.2.3. Değer Zinciri Analizi

Modernist stratejik yönetim görüşü rekabet üstünlüğü bulunmayan işletmelerin bir gün piyasadan çekilmek zorunda kalacağı düşüncesinden hareketle işletmelerin uzun dönemde hayatta kalabilmesi için rekabet üstünlüğü elde etmeleri gerektiğini, bunu da ancak değer yaratan stratejilerle elde edebileceklerini ifade etmektedir. İşletmenin sektöründeki rekabet üstünlüğü, işletmenin büyüklü küçüklü tüm faaliyetlerinin başarısına bağlıdır. Bu faaliyetler rakiplerden daha fazla değer yarattığı ölçüde işletmeye rekabet üstünlüğü sağlar (Ülgen ve Mirze, 2006: 30-121).

Rekabetçi anlamda değer, bir işletmenin müşterilerin ürettikleri mal hizmete karşılık ödemeyi kabul ettikleri bedeli ifade etmektedir.

İşletmenin ürettiği değer maliyetinden fazla ise işletme kârlı kabul edilmekte olduğundan bütüncül stratejinin nihai hedefi müşteriler için maliyetin üstünde değer oluşturmaktır (Akın, 2001: 276).



Şekil 11: Değer Zinciri Analizi

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2006: 261; Porter, 1985; Porter 1991: 9.

İşletmelerde değer yaratsın yaratmasın tüm birim faaliyetlerin bir maliyeti vardır. Burada önemli olan faaliyetin maliyetinin, yarattığı değerden daha düşük olmasıdır ki bunun anlaşılması bir analiz ile mümkün olacaktır. Porter (1985) gelir yaratan temel faaliyetleri; ürünün fiziksel üretimi, pazarlanması, dağıtımı ve satış sonrası hizmetleri, temel faaliyetlere destek veren böylece değer yaratılmasına katkıda bulunan faaliyetleri ise destek faaliyetleri olarak belirlemiştir. Değer yaratan faaliyetlerin toplam geliri ile toplam maliyet arasındaki fark ise kâr marjıdır (Nilsson ve Rapp, 2005: 26; Ülgen ve Mirze, 2006: 121-125; Porter, 1985: 3).

Değer Zinciri Analizi, bir işletmenin rekabet avantajı elde edebilmek için rekabetçi pozisyonunu belirlemek açısından önemli bir yaklaşımdır.

4.2.4. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri

İşletmelerin bir ürün pazarında nasıl rekabet edeceğine ve rekabet avantajını nasıl kazanacağına ilişkin stratejik tercihler “rekabet stratejileri” olarak ifade edilmektedir.

Bir işletmenin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için başvurabileceği bir dizi stratejik tercih bulunmakta olup bu tercihlerden bazıları kurumsal düzeyde; büyüme, küçülme, birleşme, bütünleşme, çekilme, tasfiye, uzmanlaşma, ürün farklılaştırma, satınalma ve işbirliği stratejileri iken diğerleri Porter tarafından ortaya konulan jenerik stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2006; Aktan ve Vural, 2004: 14).

Porter’ın tanımına göre rekabet stratejisi, endüstri rekabetini şekillendiren güçler karşısında kârlı ve sürdürülebilir bir pozisyon kazanmayı amaçlamakta olup bir işletmenin kendi endüstrisi içindeki konumunu ifade etmektedir. Konumlandırma, bir işletmenin kârlılığının endüstri ortalamasının altında ya da üstünde olduğunu belirler. İşletmelerin, beş rekabetçi güç ile baş ederek endüstrideki diğer işletmelerden daha iyi performans gösterebilmek için izleyebileceği üç adet jenerik strateji yaklaşımı bulunmaktadır. Bu stratejiler, “maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma”dır (Porter, 1980: 35; Singh, 2008: 369; Porter, 1985: 11; Miller, 1988).

		STRATEJİK AVANTAJ	
		Alıcının Algıladığı Benzersizlik	Düşük Maliyetli Konum
STRATEJİK HEDEF	Sektör Çapında	Farklılaştırma	Maliyet Liderliği
	Belirli Bir Kesim	Odaklanma	

Şekil 12: Porter’ın Rekabet Stratejileri Matrisi

Kaynak: Porter, 1980: 39; Porter, 1985: 12; Porter, 2007: 49.

Rekabet avantajı her stratejinin kalbidir ve rekabet üstünlüğüne kavuşmak için işletmenin bir seçim yapması gerekir (Porter, 1985: 12). İşletmeler, farklılaştırma peşinde koşarken maliyeti, en düşük maliyet peşinde koşarken farklılaştırmayı göz ardı edemezler. İster genel, ister odaklanmış olsun en düşük maliyetli ve farklılaştırılmış bir konum sürekli iyileştirmeyi içerir (Porter, 2007).

İşletme rekabet stratejisini inşaa ederken işletme içi faktörler; yöneticiler, insan kaynakları, değerler, finans koşulları ve güçlü ve zayıf yönler ile işletme dışı faktörler; sektör rekabet yapısı, rakiplerin potansiyel tehdidi, toplumsal değerler ve beklentileri dikkate alması gerekmektedir (Saridoğan, 2010: 93).

İşletmeler, bir rekabet stratejisini seçtikten sonra bu stratejilerin işletmelerinde en mükemmel şekilde uygulanması için işletme içi analizler yapacak ve sahip oldukları

varlık ve yeteneklerle bu stratejileri rakiplerden daha iyi uygulayarak kârlılığı elde etmeye çalışacaklardır (Ülgen ve Mirze, 2006: 259).

Rekabet stratejilerinin tekil veya karma uygulanması konusu tartışmalı bir konudur. Porter'ın geliştirmiş olduğu üç ana jenerik stratejiden firmanın kendisine en uygun olanı seçip tüm kaynaklarını bu tekil stratejiye atayarak en başarılı performansı elde edebileceği ve işletmelerin kendi şartlarına en uygun şekilde bu stratejilerin bir bileşimini seçerek karma strateji şeklinde uygulamalarının daha başarılı bir sonuç vereceği yönünde görüşler mevcuttur (Yamin vd, 1999; Müsiad, 2005: 19)

İkinci görüşün savunucuları, tek bir jenerik strateji uygulamanın bir çok tehlikeleri olduğunu özellikle bir stratejide uzmanlaşmanın, ürün gamında eksiklikler veya zayıflamalara neden olabileceğini, müşteri ihtiyaçlarını göz ardı edebileceğini, rakipler tarafından taklit edilmesinin kolay olabileceğini ve uzun vadede esnekliği azaltarak firmanın vizyonunu daraltabileceğini savunmaktadırlar (Yamin vd, 1997).

KOBİ'lerin de uzun vadede başarılı olabilmeleri içinde bu üç rekabet stratejisinden en az birini elinde bulundurmak için çalışması gerekmekte olup şartlara göre değerlendirerek hem farklılaştırma hem de maliyet liderliği stratejisini beraberce gerçekleştirmesi de mümkün bulunmaktadır (Nilsson ve Rapp, 2005: 67; Kaya ve Peçen, 2000: 52).

Çeşitli araştırmacılar tarafından bir çok rekabet stratejisi sınıflandırması literatürde bulunmakla birlikte aşağıda ayrıntıları ile anlatılan yaklaşımlar arasında en çok kabul göreni Porter'ın geliştirmiş olduğu jenerik rekabet stratejileridir (Ormanidhi and Stringa, 2008: 62; Bordean vd., 2010; Hill, 1988; Kim ve Lim, 1988). Bu stratejiler stratejik yönetim yaklaşımlarını benimseyen uzmanlarca desteklenmekte ve uygulamada sık olarak kullanılmaktadır. Bu yüzden bu çalışmada Porter'ın jenerik rekabet stratejileri sınıflandırması esas alınmıştır.

4.2.4.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi üç strateji arasında en net olanıdır. Bu stratejiyi izleyen işletme, değer yaratan faaliyetlerini endüstri içinde en düşük maliyetle üreten olmayı amaçlan bir anlayışla hareket etmektedir (Porter, 1985: 12; Bordean vd., 2010: 174;

Box ve Miller, 2011; Parker ve Helms, 1992; Muafi, 2009). Ancak, maliyet liderliđi stratejisinde sadece mal veya hizmetin fiyatının dūřurūlmesi deđil faaliyetlerin maliyetlerinin dūřurūlmesi esastır (Parker and Keon, 1994: 13; Ŭlgen ve Mirze, 2006: 260).

Toplam maliyet liderliđi stratejisi, deneyim eđrisi kavramının popūler olduđu 1970'lerden beri en çok bilinen stratejilerdendir. Bu strateji; ölçek ekonomisi ve deneyimlerden gūlū maliyet dūřuřları elde edilmesini, sıkı bir maliyet ve genel gider kontrolūnū ve Ar-Ge, servis, reklam gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir (Porter, 1980: 35; Porter, 2007: 44; Aktan ve Vural, 2004: 109; Hill, 1988).

Maliyet liderliği stratejisinin uygulanması için fiyat duyarlılığı gereklidir fakat yeterli koşul değildir (Murray, 1988: 392). Bu strateji, genellikle hızlı değişmeyen sektörlerde ve standart mal ve hizmet űreten işletmelerce tercih edilmekte olup maliyet liderliği iki yolla sağlanmaktadır (Ŭlgen ve Mirze, 2006: 260-264);

- Deđer yaratan faaliyetlerde maliyetlerin dūřurūlmesi,
- Değer yaratmayan maliyet unsuru faaliyetlerin elimine edilmesi.

Dūřuk maliyetli bir konuma sahip olmak, bűyűk rekabet gūlerinin varlıđına rađmen, iřletmelerin sektöründe ortalamanın űzerinde kār elde etmesini sađlar. Lider firma dūřuk maliyetleri sayesinde pazardaki fiyatlara hűkmeder ve çok yűksek kār elde eder. Maliyet konumu, iřletmeye rakipleri karřısında savunma sađlar, iřletmeyi gūlū alıcılardan korur, girdi maliyetlerindeki artıřlara karřı esneklik ve ikame űrűnler karřısında avantaj sađlar (Porter, 1985: 12-13; Porter, 2007: 45; Hill, 1988).

Toplam maliyet liderliđi stratejisinin avantajları; rekabete rađmen iřletmeye ortalamanın űzerinde getiri sađlaması, rakiplerden daha fazla kār elde ettirmesi nedeniyle sűre içerisinde iřletmelerin rekabet gűcűnű sűrekli artırtması, fiyatların gerektiđinde bir miktar ařađıya çekilerek yeni giriřler ve ikame űrűnlerle rekabet edebilme imkanı vermesi, gūlū tedarikçilere karřı rekabetçi avantaj sađlaması ve özetle rekabetçi beř gű açısından iřletmeye rekabet avantajı elde etme noktasında önemli katkılar sađlamasıdır (Porter, 1980; Porter, 2007: 45; Ŭlgen, Mirze, 2004: 263; Aytekin, 2003: 17).

Maliyet liderliği stratejisinin işletmeye sağladığı avantajların yanında aşağıda belirtilen bazı sakıncaları ve riskleri de bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006: 263-264; Porter, 2007: 56-57);

- Maliyet liderliği konumunu devam ettirmek işletmede ağır maliyetlere neden olmaktadır. Zira işletme devamlı yeni yatırımlar yapmak ve kullanılmayan varlıkları elimine etmek zorunda kalmaktadır.
- Maliyet liderliğine sebep olan teknolojilerin eskimesi bu konudaki avantajın kolay kaybedilmesine neden olabilmektedir.
- Maliyetlere gereğinden fazla odaklanma, sektördeki sosyokültürel değişimler ve tüketici tercihlerinin geç fark edilmesine neden olabilmektedir.
- Maliyet liderliği değeri zincirindeki faaliyetlerin analiz edilmesi ile sağlanmakta olup maliyette düşüklük sağlayan varlık ve yeteneklerin taklit edilmesi riski bulunmaktadır.
- Çevresel değişimler ve özellikle teknolojideki değişim ve yalnızca maliyet liderliğine odaklanmak bu avantaj kaybedildiğinde işletmeye pahalıya mal olabilmektedir.

4.2.4.2. Farklılaştırma Stratejisi

İkinci jenerik strateji olan farklılaştırma stratejisinde işletme, alıcılar tarafından değerli bulunan farklılıkları ile sektör içinde tek olmayı hedeflemektedir (Porter, 1985: 14).

Herkesin yaptığından farklı uygulamalar yaparak, müşteri tercihlerini kendi mal ve hizmetlerine yöneltmek “farklılaştırma stratejisi”nin esasıdır. Bu strateji ile işletme değeri yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak ortalamanın üzerinde getiri elde etmeyi amaçlamaktadır (Akın, 2001, 255; Ülgen ve Mirze, 2006: 264; Boz ve Miller, 2011).

Farklılaştırma stratejisi, eşsiz bir ürün ve dizayn, marka, teknolojik özellikler ve müşteri hizmetleri sunma üzerine kurulmuştur (Yamin vd., 1997: 162).

Farklılaştırmanın anlamı her sektörde farklılıklar gösterebilir. Farklılaştırma ürünün kendisi üzerinde olabileceği gibi, satıldığı dağıtım sistemi veya pazarlama yaklaşımı üzerinde de yapılabilir. Örneğin, Caterpillar traktörlerinin farklılaştırması, ürün dayanıklılığı, servis, yedek parça bulundurma ve mükemmel bayi ağı üzerine kurulmuşken, kozmetikte farklılaştırma, ürün imajı üzerine kurulma eğilimindedir (Porter, 1985: 14).

Maliyet liderliği stratejisinden farklı olarak farklılaştırma stratejisinde aynı sektörde bir çok firmanın bu stratejiyi başarı ile izleyip müşterinin değişik ihtiyaçlarını karşılayabilen değişik farklılıkları oluşturmaları mümkündür.

Farklılaştırma stratejisinde önemli olan, işletme ürünlerinin farklı olduğunu müşterilerin algılaması ve farklılıkları için ürüne daha fazla bedel ödemeye razı olmalarıdır. Ürün farklılaştırma stratejisinin yaşayabilmesi için işletmenin ürün imajında, ambalajlamasında, satış öncesi ve sonrası servislerinde ve finans imkanlarında fark edilebilir değişiklikleri yapmalı ve sürdürmelidir. Farklılaştırmanın temelinde inovasyon yatmakla birlikte ürün farklılaştırması, farklılaştırma için yeterli değildir. Onu destekleyecek en önemli iki unsur servis ve kalitedir (Murray, 1988: 394-395; Acquaah ve Ardekani, 2008: 349).

Farklılaştırma stratejisinin avantajları irdelendiğinde bu strateji ile özellikle müşteri sadakati oluşturma ve ürünlere bağımlılık oluşturma mümkün olduğu görülmektedir. Farklılaştırma stratejisinin Porter'ın beş rekabetçi gücü üzerindeki etkilerine bakıldığında ise; farklılaştırma ile müşterileri kendisine bağlamış işletmelerden müşteri koparmak zor olduğundan olası rakipler için bu durum bir dezavantaj oluşturmaktadır. Farklılaştırma, ikame edilmeyi zorlaştırmaktadır, müşterilerde oluşturduğu bağlılık nedeniyle tedarikçilerin ileriye doğru dikey büyüme ve müşterilerin geriye yönelik dikey büyüme arzularını engelleyen bir stratejidir. Rakipler ise farklılaştırmayı sağlayamadıkları sürece rekabet avantajlarını süreç içerisinde kaybederler (Porter, 1985: 14; Ülgen ve Mirze, 2006: 265; Bordean vd., 2010).

Farklılaştırma stratejisinin işletmeye sağladığı avantajların yanında aşağıda belirtilen bazı sakıncaları ve riskleri de bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006: 265-266; Porter, 2007: 57-58);

- Müşterilerin, sunulan farklılığı algılamayarak farklılık için önerilen fiyatı yüksek bulması durumunda strateji başarısız olabilir.
- Farklılıklar rakipler tarafından taklit edilebilir veya farklılık zaman içerisinde değerini kaybedebilir.
- Farklılaştırmanın oluşturduğu ekstra maliyetin ürün fiyatına yansımaları değerinin üstünde olabilir bu durum stratejiyi uygulanamaz kılabilir.

4.2.4.3. Odaklanma Stratejisi

Üçüncü jenerik strateji olarak odaklanma stratejisi, diğerlerinden farklı olarak endüstri içinde dar bir rekabetçi alanın seçilmesine dayanmaktadır. Odaklanma stratejisi uygulayan bir işletme, endüstri içinde bir segment veya bir grup segmenti seçmekte ve stratejisini bu alana hizmet ederek rekabet avantajı elde etmek olarak belirlemektedir (Porter, 1985: 15; Yamin vd., 1997: 162).

Odaklanma stratejisinin iki seçeneği bulunmaktadır. Odaklanmış maliyet liderliği stratejisinde işletme hedef bir yelpazede maliyet avantajı elde etmeye çalışırken, odaklanmış farklılaştırma stratejisinde işletme belirli bir yelpazede farklılaştırmayı yakalamaya çalışmaktadır. Bu anlamda odaklanma stratejisi, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinden farklı olarak pazarın tamamına değil, sadece belirli bir müşteri hedefine yönelmekle ilgilidir. Odaklanmış stratejilerde, daraltılmış bir alt pazar ve daha özellikli ve pazara uygun ürün söz konusu olup işletmenin varlık ve yeteneklerinin de bu özellikleri karşılamaya uygun olması gerekir. İşletmeler pazar platformunu, coğrafi, bölgesel, müşteri özellikleri veya ürün özelliklerine göre daraltabilirler (Porter, 1985; Allen ve Helms, 2006).

İşletmeler, geniş pazar bölümlerine hizmet etmeye yetecek kaynaklara sahip olmamaları ve pazarın farklı bölümlerden oluşması nedeniyle pazar bölümleri arasındaki farklılıklardan avantaj elde etmek için odaklanma stratejisini izlemektedir

(Aytekin, 2003: 20). Pazarın geneli düşünöldüğünde bir rekabet üstünlüğü olmayan işletme, seçtiğı pazar bölümü ile rekabet üstünlüğü elde etmeyi denemektedir.

Odaklanma, kaçınılmaz olarak ya kârlılıktan ya da satış hacminden ödün vermeyi gerektirir (Porter, 2007: 50).

Odaklanma stratejisinin Porter'ın beş rekabetçi gücü üzerindeki etkilerine bakıldığında ise; pazar alanının dar ve sınırlı olması pazara yeni girişlerin cazibesini azaltmaktadır. Belirli ve farklı müşteri gruplarına yönelik faaliyetler ikameyi zorlaştırmaktadır. Daraltılmış alanların cazip olmaması müşteri ve tedarikçilerin pazarlık gücünü zayıflatmakta, rakipler böyle bir pazara girmeyi tercih etmemektedir (Ülgen ve Mirze, 2006: 268).

Odaklanma stratejisinin işletmeye sağladığı avantajların yanında aşağıda belirtilen bazı sakıncaları ve riskleri de bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006: 268-269; Porter, 2007: 58);

- Odaklanma stratejileri maliyet liderliği ve farklılaştırma ana stratejileri ile uygulandığında bu stratejilerin taşıdığı riskleri taşımaktadır.
- Geniş ürün yelpazesi olan rakiple odaklanmış işletmeler arasında maliyet farklılıkları oluşturacaktır.
- Daraltılmış pazar nedeniyle büyümenin gerçekleşmesi zorlaşmaktadır.
- Daraltılmış pazar ve farklı müşteri grubunun cazibesi ve sunduğu fırsatların belirli bir seviyeyi aşması durumunda ana pazardaki rakiplerinde odaklanmış alana yönelik strateji uygulaması mümkündür.
- Odaklanılan alanda tüketici tercihlerinin değişmesi ve teknolojik gelişmeler odaklanma stratejisinin önemini kaybetmesine neden olabilmektedir.
- Farklılaştırma stratejisi izleyen büyük işletmeler müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak ürönlere daha ucuza da sunabilecekleri için pazara girmeyi düşündüklerinde odaklanan işletmelere göre avantaj elde edebilmektedir.

4.2.5. Alternatif Rekabet Yaklaşımları

Soytekin (1999: 34) rekabet stratejisini, bir işletmenin içinde bulunduğu stratejik iş birimlerinde rakiplerine oranla yüksek bir performans sağlamak amacıyla uzun dönemde yüksek rekabet konumu elde etmesi olarak tanımlamaktadır. Rekabet ve rekabet stratejisi birçok araştırmacı tarafından değişik boyutlarda incelenmiş ve sınıflandırılmıştır. İşletme düzeyinde rekabet stratejileri ve stratejik tercihlerin ya da başka bir ifadeyle strateji seçiminin öneminin anlaşılabilmesi için bu sınıflandırma ve yaklaşımların incelenmesi yararlı görülmektedir.

Bu kapsamda strateji konusundaki temel sınıflandırma ve yaklaşımlardan bazıları aşağıda belirtilmekle birlikte bunların dışında da örneğin, Ansoff “strateji elemanları analizi ve büyüme matrisi”, Henry Mintzberg “farklılaştırma stratejisi (fiyat farklılaştırma, imaj farklılaştırma, destek farklılaştırma, kalite farklılaştırma ve tasarım farklılaştırma)” adı altında işletme düzeyi stratejileri (rekabet stratejilerini) incelemişlerdir (Aytekin, 2003).

4.2.5.1. Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource-Based View)

Rekabet stratejileri konusundaki ikinci temel bakış açısı Kaynaklara Dayalı Yaklaşım (Resource-Based Perspective- RBV)’dir. Bu görüşe göre; işletmeler sahip oldukları kaynaklardan dolayı sağladıkları rekabetçi avantajlarını etkin kullanıp kullanmadıklarına göre birbirlerinden farklılık gösterirler (Barney, 1991; Ormanidhi ve Stringa, 2008; Bordean vd., 2010).

Kaynak temelli yaklaşım değer yaratmak ve rekabet avantajı elde etmek için insan kaynaklarının ve bir bütün olarak organizasyonun ayırt edici özellikleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Ayırt edicilik ise, müşteri için değer oluşturabilme, rekabet ortamında nadir bulunma ve taklit edilememe özelliklerine göre değerlendirilmektedir (Armstrong, 2000: 140; Ge ve Ding, 2005: 118). Kaynak temelli yaklaşım iki temel üzerine inşa edilmiştir. Bunlardan ilki kaynaklardaki heterojenlik (farklılaştırılabilir kaynaklar ve yetenekler) diğeri de sahip olunan farklılıkların uzun süre devam ettirilmesi yani kaynaklardaki hareketsizliktir (Spanos ve Lioukas, 2001; Köseoğlu ve Bektaş, 2007: 106).

Bu yaklaşıma göre, rekabet stratejileri sahip olunan varlıklara endekslidir. İşletme, dış değişimler üzerinde ya hiç ya da çok az etkiye sahip olabildiğine göre, rakiplere göre farklılığın dolayısıyla rekabet avantajı elde etmenin kaynağı taklit edilemeyen varlıklara, temel yeteneklere sahip olmaktır (Barney vd., 2001, Singh, 2008: 306; Gibcus and Kemp, 2003: 20; Sarıdoğan, 2010: 40; Ortega, 2009). Temel yetenekler, organizasyonun farklı teknolojileri kullanma ve değişik üretim becerilerini koordine etmeyi öğrenme sürecidir (Hamel ve Prahalad, 2003: 4; Barney, 1991).

Kaynaklara dayalı yaklaşım ile Porter'ın yaklaşımı arasındaki temel fark; bu görüşte firmanın rekabetçi avantajı sadece işletmenin sahip olduğu kaynaklar ile açıklanırken Porter'ın modelinde işletmenin rekabet gücü sadece sahip olduğu kaynaklar ile değil, daha bütünselik, daha üst seviyede faktörlere bağlı olarak açıklanmasıdır (Ormanidhi ve Stringa, 2008).

Hamel ve Prahalad'a göre bu kapsamda, rekabetçi üstünlük elde edebilmek için işletmelerin kendilerini tamamen yeniden tanımlaması, içinde bulunduğu sektörü keşfetmesi ve ürün ve hizmetlerinde fark yaratabilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Başarılı olmak isteyen işletmeler yeteneklerini geliştirmek ve gelecek için rekabet etmek zorundadır. Bunun için geleceği öngörerek temel yetenekleri oluşturmak, alternatif ürün yelpazesi oluşturarak müşteri yaklaşımını yeniden şekillendirmek, uygun bir pazar konumlanma stratejisi oluşturup pazara rakiplerden önce girmek ve ürün ve üretim süreçlerinde farklılaşmak gerekmektedir (Barney vd., 2001; Köseoğlu ve Bektaş, 108-109; Aktan ve Vural, 2004: 119-120).

Her ne kadar rekabet stratejisi modeli olarak Porter'ın modeli ile kaynak temelli yaklaşım birbirinin rakibi olarak ortaya atılsa da birçok araştırmacı her iki modelin birbirinin tamamlayıcısı olduğunu, sürdürülebilir rekabet avantajı için hem pazar pozisyonunu hem de temel yetenekler pozisyonunu geliştirmek gerektiğini ileri sürmektedir.

4.2.5.2. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri Sınıflandırması

İşletmelerin uyguladıkları rekabetçi stratejilerin farklı bir şekilde sınıflandırılması risk ve davranışların sınıflandırılması açısından, R.E. Miles ve C.C. Snow tarafından

yapılmış ve birçok araştırmada kullanılmıştır (Massa ve Testa, 2009). Bu sınıflandırmaya göre işletmelerin rekabet sırasında uyguladıkları amaçlanmış stratejiler öncü, savunmacı, analizci ve tepkisel olarak belirtilmiştir (Miles vd., 1978; Wan ve Bullard, 2009: 15; Alpkan vd., 2005: 1; Jusoh ve Parnell, 2008: 7; Ülgen ve Mirze, 2006: 277; Hambrick, 1983: 6-8; Muafi, 2009);

Öncü (prospector) stratejileri uygulayan işletmeler, kendi araştırma ve geliştirmeleri ile ortaya çıkardıkları mal ve hizmetler için yeni bir pazar oluştururlar ve böylece pazara ilk giren işletme olarak belirli avantajları elde ederler. Öncüler, bir nevi savunmacıların tersidir (Miles vd., 1978: 551).

Savunmacı (defender) stratejileri uygulayan işletmeler, yeni bir oluşum yaratmak yerine oluşmuş pazarlarda verimlilik sağlayarak rekabet ederler. Bu stratejide belirsizlik daha azdır ancak getirisi de ona göre daha azdır (Hambrick, 1983: 6).

Analizci (analyser) stratejisi uygulayan işletmeler, öncü ve savunmacı stratejileri beraberce uygulamakta, pazarı oluşmuş ürünleri geliştirerek, mevcut ürünleri çeşitlendirerek ve riskleri azaltarak rekabet etmeye çalışmaktadırlar (Miles vd., 1978: 553).

Tepkisel (reactor) stratejisini uygulayan işletmeler, diğer üç stratejiden düzensizce bir tanesini bir seçip sonra bırakıp diğerini seçerek izlemeleri nedeniyle tutarsız ve dengesiz biçimler sergilemekte duruma göre farklı stratejiler geliştirmektedir (Gibcus and Kemp, 2003: 16).

Miles ve Snow'un geliştirdiği strateji tipolojisi, çeşitli endüstrilerde ve değişik araştırmacılarca kullanılmış ve sonuç olarak öncü, savunmacı ve analizci stratejilerin tepkisel stratejiye göre daha başarılı olduğu, kârlılık ve nakit akışında savunmacıların öncülerden, yenilikçi pazarlarda ise savunmacıların öncülerden daha iyi performans gösterdikleri tespit edilmiştir (Gibcus and Kemp, 2003: 17).

4.2.5.3. Yeni Endüstriyel Organizasyon ve Oyun Teorisi

Yeni endüstriyel organizasyon ve oyun teorisi (New Industrial Organization and Game Theory) modelinde, firmanın stratejik davranışı ile oyun teorisi kavramları yakından ilişkilendirilmiştir. Oyun teorisi terminolojisinde, “stratejik” teriminin

anlamı firmaların davranışlarının birbirlerinin performansına karşılıklı bağımlı olduğunu ifade eder. Oyun teorisi perspektifinde, rakipler belli bir oyun için Nash Equilibrium (Nash Denge Noktası) çözümünü veya daha mükemmelleştirilmiş bir çözüm bulurlar (Ormanidhi ve Stringa, 2008).

Oyun teorisine, seçeneklerin tek bir kişi tarafından oluşturulduğu karar durumlarından farklı olarak birbirini etkileyen karmaşık kararların bulunduğu ve birden fazla kişiyi içeren etkileşimli “çatışma altında karar verme” durumu denilmektedir. Yeni ortaya çıkmaya başlayan ve stratejik eylemlerin etkilerine bakmak için “oyun teorisi”nden faydalanan yaklaşımın amacı, rekabet eden, beklentileri zıt iki oyuncu için rasyonel hareket yollarını sezmek böylece karşılıklı etkileşimlerden hareketle rekabet stratejisi oluşturmaktır (Branderburger ve Nalebuff, 1995; Köseoğlu ve Bektaş, 2007: 101).

Yeni endüstriyel organizasyon ve oyun teorisinin Porter’ın yaklaşımından en temel farkı; oyun teorisi neden bazı firmaların endüstriye gireceğini veya girmeyeceğini açıklarken Porter’ın modelinin zaten endüstrideki firmaların neden diğerlerinden daha başarılı olduğunu açıklama konusunda daha detaylı analizler yapmaya çalışmasıdır (Ormanidhi ve Stringa, 2008).

4.2.5.4. Mintzberg’in Strateji Yaklaşımı

Stratejinin rasyonel ve pragmatik geleneksel tanımının ciddi eleştiriler alması üzerine Henry Mintzberg, işletme stratejilerinin her zaman rasyonel ve planlanmış bir şekilde ortaya çıkmadığını ve birçok durumda değişen koşullarda oluşan tehditlere ve fırsatlara bir reaksiyon olarak ortaya çıktığını ileri sürmüştür.

Mintzberg, stratejinin işletmelerin planladıkları değil (deliberate), gerçekte ne yaptıkları (emergent) olduğunu belirtmekte, bu anlayışa dayanarak stratejiyi; “bir karar ve eylem süreci” olarak tanımlamaktadır (Gibcus ve Kemp, 2003: 12).

Bu anlayış stratejileri istenen (deliberate) ve elde edilen (emergent) olmak üzere; planlı, girişimsel, ideolojik, şemsiye, süreç, ilişkisiz, uzlaşma ve zorlanmış şeklinde sınıflandırmakta, reel durumda stratejilerin bunların bileşimi şeklinde ortaya çıkacağını belirtmektedir (a.g.e: 13-14).

4.2.5.5. Chandler'in Strateji Yaklaşımı

Chandler, arasında General Motor ve Standard Oil işletmeleri de bulunan Amerikalı 100 büyük işletmeyi 1909 ve 1959 yılları arasında incelemiş ve stratejiyi büyüme ve stratejik kararlar olarak uzun dönemde işletmenin hayatta kalabilmesinin yolu olarak gördüğünü belirtmiştir. Buradan hareketle Chandler strateji tiplerini, miktar artırma, coğrafi genişleme, dikey entegrasyon ve ürün çeşitlendirme olarak belirlemiştir (Chandler, 1990; Gibcus and Kemp, 2003: 14-15).

Chandler, çalışmasında örgütlerdeki yapısal değişimin zorunlu bir strateji değişimine yol açacağını ve stratejideki değişimin ve stratejik tercihlerin bununla uyumlu bir değişim gerektireceğini vurgulamıştır (Nilsson ve Rapp, 2005: 22).

4.2.5.6. SCP ve Pazar Süreç Ekonomileri Yaklaşımları

SCP (Structure-Conduct-Performance) olarak bilinen ve üç ana elementi endüstrinin yapısı (structure), işletmenin yönetilmesi (conduct), işletmenin veya endüstrinin performansı (performance) olan paradigma, bir çok strateji yaklaşımının temelinde yer alan 1950-1970 yılları arasının en önemli yaklaşımıdır.

SCP modelinde bu elementler arasındaki üç ana ilişki (Ormanidhi ve Stringa, 2008: 56);

- Endüstrinin yapısının işletmelerin yönetilmesi üzerindeki etkisi
- Endüstrinin yapısının performans üzerindeki etkisi
- İşletmelerin yönetilmesinin işletmelerin veya endüstrinin performansı üzerindeki etkisidir.

SCP yaklaşımında endüstrinin yapısı; genellikle rekabetin yoğunluğunu, işletmenin yönetilmesi; fiyat politikaları, reklam harcamaları ve teknoloji kullanımı gibi öğeleri işletmenin veya endüstrinin performansı ise genellikle kârlılık ve pazar gücüyle ilişkili olan performans kriterleri ile ölçülmektedir. SCP modeline getirilen eleştirilerin ortak noktası; SCP'nin işletme faaliyetlerinin performanslarına etkisini ölçmede açık bir analiz yapma imkanının olmamasıdır. İşte bu temel eksiklik; Porter'ın yaklaşımında bahsedilen firmanın rekabetçi avantajı ve stratejisidir.

Konu ile ilgili yaygın bir başka teori ise Pazar Süreç Ekonomileri (Market Process Economics)'tir. Bu modelde, tam rekabet koşulları ve rekabetçi davranış birbirine zıt etkenler olarak görülmekte rekabetçi avantajın temel olarak kâr fırsatlarının, belirsizliğin, öğrenme ve bilginin sübjektif algılanmasından kaynaklandığı kabul edilmektedir. Bu yaklaşımın da Porter'ın teorisinden temel farkı rekabet avantajını sağlayan faktörlerin neler olduğunun analitik olarak ifade edilememesidir (a.g.e: 61-62).

4.3. İŞLETME PERFORMANSI

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur (Akal, 2005: 17).

İşletme yönetimi açısından performans ise belirli bir dönem içerisinde amaçlanana göre ulaşılan sonuçların çeşitli açılardan değerlendirmesini ifade etmekte olup bu anlamda işletme performansı belirli bir dönem içinde işletmenin hedeflerine ulaşma oranını ifade etmektedir (Ratanapornsiri, 2003: 51; Porter, 1991).

İşletme performansı çok boyutlu bir yapıdır. Bu nedenle ölçülmesinde finansal ve finansal olmayan ölçütlerden oluşan karışım ölçekler kullanılmaktadır (Acquaah ve Ardekani, 2008: 350; Panayides, 2003: 128; Muafi, 2009).

Performans yönetimi kişilerin, takımların ve organizasyonların hedeflerine ulaşması için sistematik bir yaklaşım olarak ve yönetimin doğal bir fonksiyonu şeklinde kabul görmektedir. Performans sadece neye ulaşılabileceğini değil ona nasıl ulaşılabileceğini de tanımlar. İşletmenin hedeflerine ulaşması için uygun davranış ile bilgilerin ve diğer kaynakların doğru kullanımı gereklidir (Armstrong and Baron, 2005: 2-9).

İşletme performansı stratejik yönetim açısından önemli bir alandır (Venkatraman and Ramanujam, 1986). İşletme yönetimindeki kontrol fonksiyonunun bir gereği olarak, yönetim, iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri için veri teşkil etmesi açısından performansın devamlı ve sistematik bir şekilde ölçülmesi gerekmektedir. İşletme stratejilerinin başarısının değerlendirilmesi ve gerektiğinde güncellenmesi de bu yolla mümkün olabilmektedir (Yamin vd., 1997, Kaplan ve Norton, 1992).

İşletme performansı, temel ekonomik amaçlarına ulaşma düzeyinin yanı sıra, işletmenin değişen çevre koşullarına uyum becerisinin göstergesi ve rekabetteki varlığının sürdürülebilirliği ile de ilgilidir (Bulut vd., 2009: 516).

Bazı kaynaklarda işletme performansı üç seviyede tanımlanmıştır. Bunlar finansal performans, iş performansı ve organizasyonel verimlilik (Eraslan, 2008: 46). Venkatraman and Ramanujam, (1986) organizasyonel performansı, finansal ve operasyonel performans olarak tanımlamakta ve mümkün olduğunda performansı göstermek için her ikisine ait ölçeklerinde kullanılmasını önermektedir.

Organizasyon performansını artıran faktörler öteden beri sosyal bilimler alanında çeşitli boyutları ile incelenen temel konulardan bir tanesidir. Bu amaçla performans konusu çeşitli boyutlarda ve değişik ölçeklerle ölçülmeye çalışılmış ve farklı kavramlarla ilişkisi araştırılmış olup bunlardan bir tanesi de değişik sınıflamalarla rekabet stratejileridir (Jusoh ve Parnell, 2008: 6).

Stratejinin etkinliği üzerine yapılan çalışmalarda performans bağımlı değişken olarak incelenmekte ancak çoğu çalışmada performansın farklı kriterleri kullanılmaktadır. En sık ele alınan nicel işletme performansı kriteri finansal performanstır. Sonrasında pazarlama performansı, imalat performansı ve bir sonraki düzeyde ise yenilik performansı niceliksel firma performansını çok boyutlu bir yapıda oluşturmaktadır (Bulut, 2007: 41).

Performans bazı çalışmalarda sadece finansal bazılarında ise hem finansal hem de pazarlama ve yenilik anlamında ele alınsa da sadece finansal performans açısından değerlendirme yapmak işletme yöneticilerine analiz yapabilmek için doğru ve yeterli veriyi sağlamamaktadır (Thomas, 2000: 71). Bu çalışmada, işletme performansı pazarlama, yenilik ve finansal performans anlamında değerlendirilmiş ve rekabet stratejilerinin bu performans ölçütlerine etkileri değerlendirilmiştir.

4.3.1. Pazarlama Performansı

Pazarlama performansının ölçülmesi konusu pazarlama açısından öteden beri üzerinde önemle durulan bir konu olarak halen özellikle pazarlama harcamalarının yüksek olduğu sektörlerde hayati bir öneme sahiptir (Morgan vd., 2002: 363).

Pazarlama performansının yüksek olması toplam işletme performansı ve kârlılığı açısından önemlidir. Çünkü pazarlama performansı üzerine yapılan çalışmalarda, pazarlama performansının, yeni ürün, hizmet, üretim süreç teknolojileri ve organizasyonel yapıları geliştirmeyi teşvik ettiği için, işletme performansını da arttırdığı ileri sürülmüştür. Benzer şekilde pazar odaklı ve girişimci firmaların, firma performanslarını artırdıkları, firmaların pazar eğilimli ve girişimci olmalarının performanslarına pozitif etki yaptığı yönünde çalışmalar bulunmaktadır (Ermiş, 2007).

Pazarlama performansının ölçülmesi için değişik araştırmacılar tarafından değişik kriterler kullanılmıştır. O'Sullivan (2007), İrlandalı firmalarda pazarlama performansının ölçülmesi üzerine yaptığı çalışmada bu konuda yapılan çalışmaları derlemiş olup çalışmalarda tekil finansal çıktı ölçekler, finansal olmayan ölçekler, girdi ölçekleri ve çoklu ölçeklerin kullanıldığını ve yaygın kullanılan kriterlerin; kâr, satış geliri, pazar payı, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı, marka değeri ve pazar odaklılık olduğunu belirtmektedir.

Bu çalışmalara ek olarak yazında pazarlama performansı genellikle şu alt boyutlarla ölçülmüştür (Dess ve Davis, 1984; Hooper vd., 2010; Parker ve Keon, 1994; Allen ve Helms, 2006; Acar, 1993: 89; Ermiş, 2007; Jusoh ve Parnel, 2008; Morgan, 2002; Sezen vd., 2002: 139, Thomas, 2000); genel pazarlama performansı, işletmenin rekabetçiliği, müşteri memnuniyeti, toplam satışlar, pazar payı büyüklüğü, müşteri sadakati, müşteriye tanıma ve anlama, reklam ve satış gücü yoluyla müşteri ile iletişim, etkin ve düşük maliyetli dağıtım uygulamaları, etkin ve esnek fiyatlama uygulamaları ve ürün tasarımı.

Bu çalışmada da pazarlama performansı aşağıdaki beş alt başlıkta ölçülmüştür;

- Firmanın genel performansı
- Müşteri memnuniyeti
- Pazar payı
- Müşteri bağlılığı
- Rekabetçilik durumu

4.3.2. Yenilik Performansı

Rekabet avantajı sağlamadaki önemli faaliyetlerden bir tanesi de işletmelerin yapacakları inovasyon faaliyetleridir. Yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir (OECD, 2005b: 50; Özdevecioğlu vd., 2009: 602-603). Bu anlamda yenilik, toplum gereksinimlerinin olanaklara çevrilmesi sürecidir (Akal, 2005: 53-54).

İşletmeler rekabet güçlerini yenilik ve icatlarda bulunarak ve kaliteyi artırarak geliştirebilirler. İşletmeler rekabetçi olmaya devam etmek için de sürekli yenilikler yapmak zorundadırlar. Aslında yenilikler rekabetçi sürecin gerekli kıldığı karmaşık bir süreçtir (Akman ve Yılmaz, 2008).

İşletmelerin rekabet üstünlüğü ve kârlılığını yükseltmelerine etki eden hiçbir değişken, rakiplerin tüm strateji ve taktiklerini, bilim-Ar-ge temelli yüksek katma değer içeren ve rakiplere fark atan teknolojik inovasyonlar kadar etkili bir stratejik rekabet aracı olamaz (Wang ve Chien, 2006; Sarıdoğan, 2010, 112; Aktan ve Bulut, 2008). Birçok araştırmacı yenilikçilik kabiliyetini rekabet için önemli bir nokta olarak değerlendirmişlerdir (Akman ve Yılmaz, 2008).

Yenilik yapmanın KOBİ'lerin performansı üzerine pozitif etkileri bulunduğu yönünde tespitler bulunmaktadır (Rosenbusch vd., 2010). Ayrıca, Avusturya KOBİ'leri üzerinde yapılan araştırmalarda büyük ölçekli işletmelerin küçük ölçeklilere göre daha fazla yenilik yaptığı, kısıtlı finansal imkanların yenilik yapma kapasitesini etkilediği ve işletmelerin yeniliklerini ticarileştirmek için risk sermayesine ihtiyaç duyduğu tespit edilmiştir (Kaufmann ve Tödtling, 2002, 157).

Literatürde, yenilik performansı olarak kullanılan kriterler; patent sayısı, geliştirilen yeni ürün ve metotlar, mevcut ürün ve teknolojilerde yapılan geliştirme sayısı, Ar-Ge harcamaları miktarı, Ar-Ge personel sayısı, yeni fikir, ürün ve tasarım geliştirme sayısı etrafında yoğunlaşmaktadır (Wang ve Chien, 2006: 638; Yang, 2009; Burrage, 2006; Bulut, 2007: 46; Bulut vd., 2009; Akman ve Yılmaz, 2008; Aktan ve Bulut, 2008).

Bu çalışmada yenilik performansı aşağıda belirtilen alt başlıklarda ölçülmüştür;

- Yeni ürün/hizmet projelerinin sayısı
- Geliştirilen yeni ürün/hizmetlerin kalitesi
- İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler
- Yeni ürün/hizmetlerin mevcutlar içindeki oranı

4.3.3. Finansal Performans

Amaçlanan bir hedefin ne kadarının başarılabildiğini belirten performans türlerinden birisi de finansal performanstır. Organizasyon performansı geleneksel ve dar anlamda bir çok araştırmada finansal performans olarak tanımlanmıştır (Yamin vd., 1997: 164).

Stratejik açıdan amacı uzun dönemde hayatta kalmak ve ortalamanın üzerinde kâr elde etmek olan bir işletme için finansal performans elbette doğrudan işletme genel performansı demektir. Performansa ilişkin yapılan çalışma ve ölçekler incelendiğinde genel anlamda performans ölçütlerinde finansal kriterlerin ağırlıklı olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu durumun, stratejik yönetimin temel felsefesiyle paralel olarak aslında tüm performans göstergelerinin nihai amacının işletmenin kârlılığı ile ilişkilendirilmesinden kaynaklandığı görülmektedir (Aktan ve Bulut, 2008).

Performansını finansal verilerin analizine göre değerlendiren işletmeler bir süre sonra rekabetçi performanslarına ilişkin sinyalleri de alabilmekte buna göre tedbir ve stratejiler geliştirebilmektedir (Forgang, 2001: 105).

Finansal performans çeşitli çalışmalarda şu alt boyutlarla ölçülmüştür (Hooper vd., 2010; Ratanapornsiri, 2003; Ermiş, 2007; Bulut, 2007: 44; Miller, 1988: 294; Kim ve Lim, 1988; Allen ve Helms, 2006; Parker ve Helms, 1992; Leitner ve Gueldenberg, 2009; Thomas, 2000, Muafi, 2009);

- Ciro ve öz sermaye kârlılığı
- Aktif kârlılığı

- Yatırımların geri dönüş oranı
- Net gelir artışı
- Büyüme
- Firmanın genel performansı

Bu çalışmada finansal performans dört alt başlıkta ölçülmüştür;

- Ciro kârlılığı
- Aktif kârlılığı
- Yatırımların kârlılığı
- Firmanın genel kârlılığı

4.4. REKABET STRATEJİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

İşletmeler, hızla değişmekte olan teknolojik ve siyasi ortamlarda yaşanmakta olan küresel rekabet yarışında başarılı ve üstün olabilmek için en uygun stratejiyi bulmak ve hayata geçirmek durumundadırlar.

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için stratejik tercihlerin yani izlenen rekabet stratejilerinin en önemli araçlar olduğu konu ile ilgili yazında ortaya konulan bir tespittir. Buradan hareketle içinde bulunulan endüstri, çevre şartları ve konjonktür içinde doğru rekabet stratejilerinin tercih edilerek uygulanması konusu doğrudan organizasyonunun performansı ve başarısı ile ilgilidir.

Stratejik yönetim literatüründe işletme rekabet stratejileri formülasyonu ve işletme performansı konusu önem arz eden ve araştırılan bir konudur (Panayides, 2003: 124; Ge ve Ding, 2005: 122).

Literatürde çok geniş ölçüde değişik rekabet stratejilerinin işletme performansını değişik yollarla etkilediği tespit edilmiş olup jenerik stratejiler bu alanda en fazla göze çarpan sınıflandırmadır (Porter, 1980, 1985, Jusoh ve Parnell, 2008: 6).

Porter'a göre işletme, performansını maksimize etmek için bir endüstri içindeki düşük maliyet ile ürün ve hizmet farklılaştırmasına giderek veya bir pazar içinde odaklanmaya gitme yönünde stratejiler izleyebilir. Bu anlamda maliyet liderliği,

farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin işletme performansı üzerine pozitif etkileri bulunduğu çeşitli kaynaklarda belirtilmektedir (Porter, 1985; Spillan ve Parnell, 2006, 237; Dess ve Davis, 1984; Acar ve Zehir, 2009: 411; Powers ve Hahn, 2004: 44).

Günümüz yoğun rekabet ortamında performans ölçümünün rolü geleneksel anlamda formel kontrol ve geri besleme aracı olmaktan, kurumsal etkileşim ve stratejik yönetim aracı olmaya doğru kaymış durumdadır. Bu çerçevede performans ölçüm sistemlerinin kullanım amaçları; rekabet, stratejik risk, belirsizlik, organizasyonel yapı, öğrenme ve mesleki arka plan gibi değişkenlerle ilgilidir (Eker, 2010: 91).

İşletmelerde performans yönetiminin temel amacı, kişilerin ve organizasyonun yüksek performansa ulaşması ve ürün sunumu, kalite, müşteri hizmetleri, büyüme, kâr ve hissedar değerleri anlamında hedefleri aşmasıdır. Performans ile iyiyi daha iyi hale getirme, ulaşılmak istenen şeyin anlaşılmasını temin etme ve kişilerin performans hedeflerine ulaşmak için geliştirilmesi hedeflenmektedir (Armstrong ve Baron, 2005: 2).

Gibcus ve Kemp'in (2003), KOBİ'lerin uyguladıkları stratejiler ve performansa etkileri konusunda yaptıkları çalışmalarında bu konuda yapılan çalışmalarda kullanılan ölçütler ile ulaşılan sonuçlara ilişkin özet aşağıdaki şekilde verilmektedir.

Yapılan çalışmalarda değişik ana kütleler, strateji modelleri ve performans ölçütleri kullanıldığı ve değişik sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Çalışmalarda;

- iş ortamı ve çevre faktörlerinin stratejilere etki ettiği,
- odaklanma stratejisinin performans üzerinde pozitif etkilerinin olduğu,
- seçilen stratejilerin işletmenin büyümesini etkilediği,
- stratejinin pazar performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu

tespitleri yapılmıştır.

Tablo 26: KOBİ’lerde Uygulanan Stratejiler ve Performans Çalışmaları Özeti

Araştırmacı (Araştırmanın Yılı)	Uygulama Alanı	Strateji Tipolojisi	Performans Ölçütü	Tespitler
Beal (2000)	Amerika’daki imalat işletmeleri	Porter	Kârlılık, satış kârlılığı, yatırım, kârlılığı, aktif kârlılığı, büyüme (satış ve kâr büyümesi), toplam kâr	Çevresel faktörler ve hayat döngüsündeki aşama, efektif strateji seçimini etkilemektedir.
Kean vd. (1998)	Amerika’daki perakende sektörü	Porter	Satışların getirisi	İş ortamı işletme performansını etkiler.
Kemp ve Verhoeven (2002)	Hollanda’daki orta ölçekli hızlı büyüyen işletmeler	Porter	İstihdam ve satışlarda büyüme	Seçilen strateji, işletme büyümesini etkilememektedir.
Mosakowski (1993)	Amerika’daki yazılım sektörü	Porter/RBV	Net gelir (vergiden sonraki kâr)	Odaklanma stratejisi performans getirir.
Pelham (2000)	Amerika’daki imalat işletmeleri	Porter	Pazar/satış etkinliği, ürün kalitesi, yeni ürün başarısı, müşteri sadakati oranı, satış seviyesi ve büyümesi, pazar payı, öz sermaye, yatırım kârlılığı, toplam kâr	İşletme performansı ile pazar durumu, büyüme ve farklılaştırma stratejilerinin kombinasyonu arasında kuvvetli korelasyon olan küçük firmalar için pazar durumu gibi diğer değişkenler daha önemlidir.
Spanos ve Lioukas (2001)	Yunanistan’daki imalat işletmeleri	Porter/RBV	Kârlılık (sermaye ve net) Pazar performansı (pazar payı, satışlar ve pazar büyümesi)	Stratejinin pazar performansı üzerinde olumlu etkisi vardır. Kârlılık üzerine etkisi yoktur.

Kaynak: Gibcus ve Kemp, 2003: 28-30.

İşletme stratejileri, işletmelerin kendi hedeflerine ulaşmada onlara yol göstermekte değerlendirme ve gerektiğinde revizyon yapma imkanı sunmaktadır. Bu anlamda işletme stratejisi, işletme performansı için önemli bir değişkendir ve değişik tip stratejilerle işletme performansı arasında bir ilişki olması beklenmektedir (Eraslan, 2008: 49).

Stratejik yönetim literatüründe işletme stratejisi-performans paradigmasına ilişkin yapılan çalışmalara ilişkin özet Acquaah ve Ardekani (2008) ve Eraslan (2008) tarafından yapılan çalışmalarda aşağıdaki tablodaki şekilde özetlemiştir.

Çalışmalardan görüleceği üzere birçok çalışmada, tek bir rekabet stratejisinin birçok stratejinin kombinasyonu olan stratejiye karşı işletme performansına etkisi objektif ve sübjektif kriterlerle ölçülmüştür. Bulgular çalışmadan çalışmaya farklılık göstermektedir.

Bu çalışmalarda verilen özetlerde, bazı çalışmalarda “maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinden birini tekil olarak kullanan işletmelerin, bu stratejileri kombinasyon olarak kullanan işletmelerden daha başarılı bulunduğu ifade edilirken nispeten daha az da olsa “kombinasyon stratejisini kullanan firmaların, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinden birini tekil olarak kullanan firmalardan daha başarılı bulunduğu”na dair çalışmalarda bulunmaktadır.

Diğer taraftan bir başka çalışmada “merkezi olmayandan ziyade merkezi bir maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin performansının arttığı” yönünde bulgularda elde edilmiştir.

Tablo 27: İşletme Stratejisi-Performans Çalışmaları Özeti

Araştırmacı (Araştırmanın Yılı)	Uygulama Alanı	Bulgular
Hambrick (1983)	Amerika'daki olgunlaşmış endüstriyel ürünler pazarındaki 164 işletmeden alınan veriler	Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinden birini tekil olarak kullanan işletmeler, bu stratejileri kombinasyon olarak kullanan firmalardan daha başarılı bulunmuştur.
Robinson ve Pearce (1988)	Amerika'daki çeşitli üretim sektörlerinden 97 firma	Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinden birini tekil olarak kullanan firmalar, bu stratejileri kombinasyon olarak kullanan firmalardan daha başarılı olmuştur
Wright vd. (1991)	Amerika'daki cıvata makinesi ürünleri sektöründen 56 firma	Kombinasyon stratejisini kullanan firmalar, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinden birini tekil olarak kullanan firmalara göre daha başarılı olmuştur
Miller ve Dess (1993)	Amerika'daki çeşitli imalat sektörlerinden 715 firmadan alınan veriler	Kombinasyon stratejisini kullanan firmalar, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinden birini tekil olarak kullanan firmalardan daha başarılı olmuştur
Spanos (2004)	Yunanistan'dan 1921 adet imalat firması	Birçok kombinasyon stratejisi performans ile olumlu yönde ilişkilidir.
David vd. (2002)	-	Merkezi olmayandan ziyade merkezi bir maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin performansı artmaktadır.

Kaynak: Acquaah ve Ardekani, 2008; Eraslan, 2008.

Tablo 28: Rekabet Stratejisi ve İşletme Performansı Konusunda İncelenen Çalışmalar ve Sonuçları

Çalışma	Veri ve Örnek	Rekabet Strateji ve Performans Kullanımı	İstatistiksel Yöntem	Bulgular
1.Eker (2010)	Türkiye’deki ilk 500 imalat işletmesi içinden 430 firma	Rekabet yoğunluğu ve pazar konumu	Faktör Analizi Tanımlayıcı İstatistik Korelasyon Analizi Çoklu Regresyon Analizi Diskriminant Analizi	Pazar konumu yüksek olan firmalar Performans Ölçüm Sistemini izleme maksadıyla kullanırken, rekabet yoğunluğu düşük düzeyde olan firmaların stratejik karar alma maksadıyla kullanıma daha fazla önem verdikleri gözlenmiştir.
2.Panayides (2003)	Kıbrıs, Almanya, Hong Kong, Hollanda, Norveç, Singapur, İngiltere ve Amerika’daki 102 adet işletme	Maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma, kombinasyon, Pazar payı, satış hacmi, kârlılık, genel performans	Korelasyon Analizi	Rekabet stratejisi uygulamak ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Maliyet liderliği stratejisi ile işletme performansı arasında negatif, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
3.Gibcus ve Kemp (2003)	Hollandalı KOBİ’ler	Hizmet, yenilik ve pazarlamada farklılaştırma Satışlar, istihdam, net kâr	Çoklu regresyon Kümelenme analizi	Seçilen strateji, firma performansını etkilememektedir. Sadece pazarlama farklılaştırmasının satışlar üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
4.Ge ve Ding (2005)	Çin’deki 371 imalat işletmesi	Pazar odaklılık, rekabet stratejileri. Firma performansı, pazar performansı ve finansal performans	Yapısal analiz Regresyon analizi	Rekabet stratejileri arasında sadece yenilik stratejisinin pazar performansı üzerinde ciddi etkisi vardır. Üç rekabet stratejisinin de finansal performans üzerinde ciddi etkisi yoktur.

5.Kaya ve Aytekin (2003)	75 adet KOBİ	Stratejik hedefler ve performans		Sıkı biçimde takip edilen açık ve kesin stratejik hedefler KOBİ'lerin nakit akışı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir
6.Acquaah ve Ardekani (2008)	Gana ticaret rehberinde yer alan 200 orta ve büyük ölçekli işletme	Maliyet liderliği, farklılaştırma, kombinasyon ve arada sıkışma stratejileri Satış, varlıkların getirisi	ANOVA Çoklu regresyon analizi Ana bileşenler analizi	Maliyet liderliği, farklılaştırma stratejisi ve kombinasyon stratejisi işletme performansını pozitif etkilemektedir.
7.Gyampah ve Acquaah (2008)	Gana'daki 250 büyük ve orta ölçekli firma	Rekabet stratejileri, imalat stratejileri ve firma performansı. Pazar payı, satış büyümesi	ANOVA Çoklu regresyon analizi	Rekabet stratejileri ve firma performansı arasında direkt bir ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte rekabet stratejilerinin kaliteyi etkilediği, kalitenin de firma performansını ciddi şekilde artırdığı görülmüştür.
8.Yamin vd. (1999)	Çoğu imalat sektörü olmak üzere toplam 214 işletme	Maliyet liderliği, farklılaştırma stratejileri Finansal performans, pazar etkinliği	ANOVA Ana bileşenler analizi Faktör analizi	Kombinasyon stratejileri uygulayan firmaların performansı tek bir strateji uygulayan firmalardan daha yüksek değildir.
9.Yamin vd. (1997)	39 adeti imalat sektöründen olmak üzere toplam 279 Avustralyalı işletme	Maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma stratejileri ve organizasyonel yeniliğin performansa etkisi Likidite, kârlılık, yatırımların getirisi	T-test Korelasyon	Maliyet liderliği, yönetsel yenilik ve süreç yeniliği ile işletme performansı arasında kuvvetli, farklılaştırma ile zayıf ilişki vardır.

10.Akman vd. (2008)	İmalat sektöründen küçük ve orta ölçekli 76 Türk şirketi	Firmanın genel durumu, firmanın pazar payında ve kârındaki artış, satışları ve ürün kalitesi	Faktör analizi Korelasyon Regresyon analizi	Firma performansını en çok etkileyen faktör yenilikçi stratejidir. Müşteri odaklılık ise firma performansını etkileyen ikinci en önemli faktördür.
11.Aytekin (2003)	İmalat sektöründen 190 Türk işletmesi	Çevresel faktörler, rekabet stratejisi, imalat stratejisi ve işletme performansı. Genel performans, yatırımlarının kârlılığı, yeni ürün geliştirme, müşteri memnuniyeti, satışların, kârın ve pazar payının artışı	Faktör analizi Korelasyon Regresyon	Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri ile işletme performansını arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
12.Eraslan (2008)	Tekstil ve hazır giyim sektöründen 475 Türk işletmesi	Maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma Satışların getirisi, aktif kârlılığı, öz sermaye kârlılığı	Faktör analizi Regresyon	Farklılaştırma stratejisi dışında stratejilerin işletme performansı ile kuvvetli bir ilişkisi bulunmamıştır. Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin kombinasyonu ve değer zinciri faaliyetlerinin istatistiksel olarak performans üzerinde kuvvetli bir etkisi bulunmaktadır.
13.Işık (2010)	Adana bölgesindeki 100 KOBİ	Maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma stratejileri	Monova Korelasyon Anova	KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış için aldıkları tedbirler ve odaklanma tercihlerinin, işletmelerin başarısını ve kriz öncesinde işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörün durumunu etkilediği görülmektedir.

14.Alpkan, Bulut ve Mert (2005)	Kocaeli’nde faaliyet gösteren 70 KOBİ	Maliyet Liderliği ve farklılaştırma stratejileri	Faktör analizi	Farklılaştırma stratejisi izlemenin kapsayıcılık, stratejik planlama yoğunluğu ve kontrol aktivitelerini maliyet liderliği stratejisinden fazla artırdığı tespit edilmiştir.
15.Jusoh ve Parnell (2008)	İmalat sektöründen 120 Malezyalı işletme	Araştırmacı, savunmacı, analiz edici, tepkisel stratejiler Finansal, müşteri, iç süreçler, büyüme ve öğrenme	ANOVA Faktör analizi	İşletmeler kombinasyon ve düşük maliyet stratejilerini uygulamayı tercih etmektedir.
16.White (1986)	69 adet işletme	Jenerik Stratejiler ROI ve satış büyümesi	Korelasyon	Porter’ın saf jenerik rekabet stratejileri ile performans arasında ilişki bulunmaktadır.
17.Kim ve Lim (1988)	Kore’deki elektronik sektöründen 54 işletme	Jenerik Stratejiler Satışların getirisi, aktif kârlılığı, öz sermaye kârlılığı	ANOVA	Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinden birini tekil olarak kullanan işletmeler, kombinasyon olarak kullanan işletmelerden daha başarılı olmuştur
18.Allen ve Helms (2006)	221 adet işletme	Jenerik Stratejiler, Gelir artışı, aktif, net gelir, pazar payı büyümesi ve toplam performans	ANOVA	Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin organizasyon performansı ile ilişkili olduğu, farklılaştırma stratejisi için inovasyonun büyük önem taşıdığı belirlenmiştir.
19.Parker ve Helms (1992)	ABD ve İngiltere tekstil sektöründen 87 işletme	Maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma ve kombinasyon stratejileri Net kâr, operasyon performansı ve aktif kârlılığı	Faktör analizi Korelasyon	Farklılaştırma, Odaklanma ve Maliyet Liderliği stratejilerinin kombinasyonu yüksek performans ile ilişkidir.

20.Parker ve Keon (1994)	ABD tekstil sektöründen 98 işletme	Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri Net kâr, satışların artması ve aktif kârlılığı	Korelasyon	Endüstrilerin gerileme dönemlerinde maliyet liderliği stratejisinin performansla ilişkili olduğu, farklılaştırma stratejisinin ise olmadığı tespit edilmiştir.
21.Powers ve Hahn (2004)	98 adet banka	Maliyet liderliği, hizmet farklılaştırma ve odaklanma stratejileri Aktif kârlılığı	ANOVA Korelasyon	Maliyet liderliği stratejisinin performansla ilişkili olduğu, farklılaştırma, hizmet farklılaştırması ve odaklanma stratejilerinin ise olmadığı tespit edilmiştir.
22.Dess ve Davis (1984)	Boya ve yardımcı malzemeler sanayi işletmeleri	Jenerik Stratejiler Toplam satışlar, satış büyümesi, vergi sonrası ortalama gelir	Faktör analizi Korelasyon	Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri daha iyi performansa neden olmaktadır.
23.Ortega (2009)	İspanyadaki bilgi iletişim teknolojileri sektöründen 253 işletme	Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri Performans	Korelasyon	Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri ile performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.
24.Leitner ve Gueldenberg (2009)	91 Avusturyalı KOBİ	Jenerik stratejiler. Karlılık, istihdam artışı, ciro artışı	ANOVA	Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden birini izleyen KOBİ'lerin performansı stratejisi olmayanlardan daha fazladır. KOBİ'lerin uzun vadeli performans için strateji belirlemesi gerekmektedir.

Özetlenen verilerden de görüleceği üzere değişik çalışmalarda değişik sonuçlara ulaşılsa da Porter'ın (1991) çalışmasında ifade edildiği üzere açık bir stratejisi olan işletmelerin performansı bu durumdan pozitif olarak etkilenmektedir (Panayides, 2003: 125).

Eker (2010) çalışmasında PÖS (Performans Ölçüm Sistemi) kullanım amaçları üzerine rekabet faktörlerinin etkisini incelemiştir. Bu amaçlar; izleme, dikkatli odaklama, stratejik karar alma ve meşrulaştırma. Rekabet faktörlerinin etkisi ise pazar konumu ve rekabet derecesi ile ölçülmüştür. Sonuç olarak rekabet yoğunluğu ve pazar konumu yüksek olan firmalar PÖS'ü izleme maksadıyla kullanırken, rekabet yoğunluğu düşük düzeyde olan firmaların stratejik karar alma maksadıyla kullanıma daha fazla önem verdikleri gözlenmiştir.

Panayides (2003) gemi işletmecisi 102 işletme üzerinde yaptığı çalışmasında, maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma, rakip odaklılık ve kombinasyon stratejilerinin işletme performansı üzerine etkilerini incelemiştir. İşletme performansını; pazar payı, satış hacmi, kârlılık ve genel performanstan oluşan toplam yedi kriter üzerinden ölçmüştür. Çalışma sonucunda, rekabet stratejisi uygulayan firmaların uygulamayanlara göre ve rekabet stratejilerini kombinasyon şeklinde uygulayan firmaların tek bir rekabet stratejisi uygulayan firmalara göre daha başarılı oldukları ve maliyet liderliği stratejisi ile işletme performansı arasında negatif, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Gibcus ve Kemp (2003) KOBİ'ler üzerinde yaptıkları çalışmada, hizmette farklılaştırma, yenilik ve pazarlamada farklılaştırma, süreçlerde farklılaştırma ve arada sıkışmış stratejilerin işletme performansı üzerine etkilerini incelemiştir. Bu dört stratejinin etkileri personel sayısı, satışlar, net kârdan oluşan kriterler ile ölçülmüştür. Çalışma sonucunda, seçilen stratejilerin firma performansını etkilemediği, sadece pazarlama farklılaştırmasının satışlar üzerinde pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Ge ve Ding (2005) araştırmalarında rekabet stratejilerini; yenilikçilik, kalite iyileştirmesi, maliyet liderliği şeklinde üç başlıkta inceleyip, pazar odaklılığın

rekabet stratejileri üzerinden ve direkt olarak pazar performansı üzerinden finansal performansa etkilerini araştırmışlardır. Sonuç olarak; rekabet stratejileri arasında sadece yenilik stratejisinin pazar performansı üzerinde ciddi etkisi olduğu, üç rekabet stratejisinin de finansal performans üzerinde ciddi etkisi olmadığı belirtilmiştir.

Kaya ve Aytekin (2003) 75 adet KOBİ üzerinde yaptıkları araştırmalarında; sıkı biçimde takip edilen, açık ve kesin stratejik hedeflerin KOBİ'lerin nakit akışı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Acquaah ve Ardekani (2008) 200 adet Ganalı işletme üzerinde yaptıkları çalışmalarında; maliyet liderliği, farklılaştırma, kombinasyon ve arada sıkışıp kalma stratejilerinin işletme performansına etkilerini, satışların getirisi ve varlıkların getirisi gibi iki performans kriteri ile ölçmüştür. Sonuçta; kombinasyon stratejisi uygulayan işletmelerin performansı, sadece maliyet liderliği stratejisi uygulayan firmalara göre daha yüksektir. Arada sıkışıp kalma stratejisinin işletme performansına bir etkisi yoktur. Maliyet liderliği, farklılaştırma stratejisi ve kombinasyon stratejisi işletme performansını pozitif etkilemektedir.

Gyampah ve Acquaah (2008) çalışmalarında, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin maliyet, teslim, esneklik ve kalite gibi imalat stratejileri üzerinden ve direkt olarak işletme performansına etkisini araştırmıştır. İşletme performansını ise pazar payı ve satışlardaki büyüme gibi iki kriter ile ölçmüşlerdir. Çalışma sonucuna göre; rekabet stratejileri ile imalat stratejileri arasında önemli bir ilişki vardır. Bununla birlikte rekabet stratejileri ve işletme performansı arasında direkt bir ilişki yoktur ve rekabet stratejileri işletme performansını kalite üzerinden etkilemektedir.

Yamin ve diğerleri (1999) çalışmalarında jenerik stratejiler, rekabet avantajı ve firma performansı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Beş farklı strateji; maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma, arada sıkışma ve kombinasyon stratejileri beş farklı kriter ile ölçülmüştür; finansal performans, finansal yönetim, kaldıraç, pazar etkinliği ve işletme performansı. Sonuçlar kombinasyon stratejileri uygulayan işletmelerin performansının tek bir strateji uygulayanların performansından daha yüksek olmadığını göstermiştir. Bu sonuç, Parker ve Helms'in (1992) araştırmasında da desteklenmiştir.

Yamin ve diğlerleri (1997) çalışmalarında maliyet liderliğı, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin işletme performansına etkilerini incelemişlerdir. Ayrıca yönetimsel yenilik, ürün yeniliğı ve süreç yeniliğinin de işletme yeniliğı üzerinden ve onun da rekabet avantajı üzerinden işletme performansına etkilerini likidite, kaldıraç, aktivite, yatırımların getirisi gibi dört kriter üzerinden ölçmüştür. Sonuçlar maliyet liderliğı ile yönetimsel yenilik ve süreç yeniliğı ile işletme performansı arasında kuvvetli, farklılaştırma ile zayıf ilişki olduğunu göstermektedir.

Akman ve diğlerleri (2008) çalışmalarında; strateji odaklılık ve firma stratejisinin işletme performansına etkisini firmanın genel durumu, firmanın pazar payındaki artış, kârındaki artış, satışları ve ürün kalitesi gibi beş kriter üzerinden ölçmüştür. Strateji odaklılık; müşteri, rakip, teknoloji odaklılık olmak üzere üç boyutta, firma stratejisi ise saldırgan, savunmacı ve yenilikçi olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Sonuçta, firma performansını en çok etkileyen faktörün yenilikçi strateji olduğu, müşteri odaklılığın ise firma performansını etkileyen ikinci en önemli faktör olduğunu ortaya çıkmıştır.

Aytekin (2003) araştırmasında; çevresel faktörler, rekabet stratejisi, imalat stratejisi ve işletme performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Firma performansı; işletmenin genel performansı, yatırımlarının kârlılığı, yeni ürün geliştirme, müşteri memnuniyeti, satışların, kârların ve pazar payının artışı gibi altı kriterle ölçülmüştür. Çevresel faktörler; rekabet gücü, pazar cazibesi, çevresel dinamizm, kapsamlılık gibi dört boyutta, rekabet stratejisi; maliyet liderliğı ve farklılaştırma gibi iki boyutta, imalat stratejisi ise kalite, maliyet, esneklik, teslimat hızı gibi dört boyutta analiz edilmiştir. Sonuçlar, maliyet liderliğı ve farklılaştırma stratejileri ile işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Eraslan (2008) çalışmasında, maliyet liderliğı, farklılaştırma, odaklanma stratejilerinin değer zinciri değişkenleri üzerinden işletme performansına etkisini satışların getirisi, aktif kârlılığı ve özsermaye kârlılığı gibi üç kriter ile ölçmüştür. Değer zinciri değişkenleri; firmanın altyapısı, insan kaynakları yönetimi, satınalma, teknoloji ve gelişmesi, iç lojistik, operasyonlar, dış lojistik, pazarlama ve satış ve hizmetlerden oluşmak üzere dokuz alt başlıktan oluşmaktadır. Sonuç olarak; farklılaştırma stratejisi dışında stratejilerin işletme performansı ile kuvvetli bir ilişkisi

bulunmadığı, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin kombinasyonu ve değer zinciri faaliyetleri istatistiksel olarak performans üzerinde kuvvetli bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

Işık (2010), Adana bölgesindeki KOBİ yöneticileri üzerinde kriz dönemlerinde odaklanma stratejilerinin etkileri üzerine yaptığı çalışma sonucunda, krizden çıkış için alınan tedbirler ve odaklanma tercihlerinin, işletmelerin başarısını ve kriz öncesinde işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörün durumunu etkilediği tespit etmiştir.

Alpkan ve diğerleri (2005) tarafından yapılan araştırma sonucunda, farklılaştırma stratejisi izlemenin kapsayıcılık, stratejik planlama yoğunluğu ve kontrol aktivitelerini maliyet liderliği stratejisinden daha fazla artırdığı tespit edilmiştir.

Jusoh ve Parnell (2008) çalışmalarında, Miles ve Snow'un strateji sınıflandırmasına göre firmaların uyguladığı araştırmacı, savunmacı, analiz edici ve tepkisel stratejiler BSC'nin (Balanced Score Cards) dört perspektifinde çeşitli kriterler ile ölçülmüştür. Sonuçlar, Malezyalı firmaların kombinasyon stratejilerini ve düşük maliyet stratejilerini uygulamayı tercih ettiğini göstermektedir.

Allen ve Helms (2006) ile White (1986) çalışmalarında, Porter'ın saf jenerik rekabet stratejileri ile performans arasında ilişki bulunduğu, farklılaştırma stratejisi için inovasyonun büyük önem taşıdığı ifade belirtilmiştir.

Kim ve Lim (1988) maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini uygulayan işletmelerin performansının yüksek olduğunu, arada sıkışıp kalma stratejisini uygulayan işletmelerin ise başarısız bulunduğu belirtmektedir.

Powers ve Hahn (2004) bankalar üzerinde yaptıkları araştırmalarında, maliyet liderliği stratejisinin performansla ilişkili, farklılaştırma, hizmet farklılaştırması ve odaklanma stratejilerinin ise ilişkisiz olduğunu belirtmektedir.

Parker ve Keon (1994) araştırmalarında, endüstrilerin gerileme dönemlerinde maliyet liderliği stratejisinin performansla ilişkili olduğu, farklılaştırma stratejisinin ise olmadığını tespit etmiştir.

Dess ve Davis (1984) boya ve ürünleri sektöründeki işletmeler üzerinde yaptıkları ve performans göstergesi olarak satışlar ve satış büyümesi ile vergi sonrası geliri dikkate aldıkları çalışmalarında, jenerik stratejilerin işletme performansını artırdığı tespit edilmiştir.

Ortega (2009) İspanyada bilgi iletişim teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yaptığı araştırmada, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri ile performans arasında pozitif ilişki bulunduğunu tespit etmiştir.

Leitner ve Gueldenberg (2009), Avusturyalı KOBİ'ler üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden birini izleyen KOBİ'lerin performansının stratejisi olmayanlardan daha fazla olduğu tespit edilmiş ve KOBİ'lerin uzun vadeli performans için strateji belirlemesi gerektiği belirtilmiştir.

Ayrıca, Miller (1988) çalışmasında, stratejilerin çevre ve yapı ile bütünleyici şekilde yapılandırılması gerektiğini, belirgin olmayan durumlarda farklılaştırma, durağan ve belirgin durumlarda ise maliyet liderliği stratejilerinin uygulanabileceğini belirtmiştir.

Box ve Miller (2011) ise KOBİ'lerin uyguladıkları rekabet stratejileri konusunda yaptıkları araştırmada, KOBİ'lerin maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini uyguladıkları ve en başarılı jenerik stratejinin odaklanmış farklılaştırma olduğunu ifade etmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

KRİZ DÖNEMLERİNDE KOBİ'LERİN İZLEDİĞİ REKABET STRATEJİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

5.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Küreselleşmenin de etkisiyle son yıllarda sıkça yaşanmakta olan ekonomik krizler tüm dünyayı etkilediği gibi ülkemizi de etkilemektedir. Ülkemiz ekonomisinin önemli bir bölümünü oluşturan KOBİ'ler de bu krizlerden payını almaktadır.

Ekonomik ve sosyal kalkınma içindeki pay ve etkinlikleri dikkate alındığında özellikle kriz dönemlerinde KOBİ'ler için şartların belirginleştirilmesi, sağlam ekonomik gelişme için büyük önem arz etmektedir. Çeşitli araştırma ve kaynaklarda KOBİ'lerin krizlerden daha az etkilendikleri ve özellikle kriz sonrası toparlanma sürecinde daha etkin bir rol üstlendikleri ifade edilse de bunu nasıl ve hangi stratejileri izleyerek başardıkları yönünde çok fazla araştırma bulunmamaktadır.

KOBİ'lerin bu dönemleri doğru yönetebilmeleri açısından stratejik bir bakış açısı geliştirmelerini kolaylaştıracak araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü, kriz dönemleri stratejilerinin normal dönemlere göre farklılaşabileceği hususunun gözden kaçırılmaması gerekmektedir. Belirli bir dönemde çok geçerli görünen stratejilerin kriz döneminde değiştirilmesi gerekebilmektedir. Bu nedenle özellikle kriz dönemlerinde KOBİ'ler tarafından izlenen stratejiler ve sonuçlarının sistematik analizi gerekmektedir.

Bu nedenlerle bu çalışmada, kriz dönemlerinde KOBİ'lerin izledikleri rekabet stratejileri, bu stratejilerin işletmelerin performansı (finansal, yenilik ve pazarlama performansı) üzerindeki etkileri ve performans değişkenlerinin bir biri üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

İzlenen stratejilerin işletme performansına etkisinin belirlenmesi, özellikle KOBİ ölçeğindeki işletmelerin rekabet güçlerini korumaları, kriz dönemlerinden çıkış sürecindeki temel stratejik algılarını nasıl yönetmeleri gerektiği ve uzun dönemde kârlılıklarını devam ettirebilmeleri ve hatta hayatta kalabilmeleri için izlemeleri gereken yöntemler hakkında yol gösterici olacaktır.

Tüm dünyada ve ülkemizde istihdam, üretim, katma değer, ihracat ve diğer ekonomik ve sosyal gelişim göstergeleri açısından stratejik bir öneme sahip olan KOBİ'lerin, temel bir takım stratejik yaklaşım farklılıkları ile başarılarını ya da performanslarını artırmalarına yardımcı olacak bilgiler, KOBİ'lerin ekonomik hayata olan katkılarını kriz dönemlerinde de devam ettirebilmelerini temin etme noktasında hayati bir öneme sahip bulunmaktadır. KOBİ'lerin krizlerden ilk önce ve en fazla etkilenen kesim olmasından hareketle kriz dönemlerinde başarıya ulaşmaları için yapacakları tercihlerde rekabet stratejisi tercih bağlantısının kurulması bu alana önemli katkı sağlayacaktır.

İşletmeleri başarılı dolayısıyla kârlı kılan stratejilerin spesifik olarak KOBİ ölçeğinde analizi ve elde edilecek bilginin makro politikalar geliştirilmesi, krizden çıkış için alınması gereken tedbirler ve izlenmesi gereken yolların tespiti anlamında kullanılmasının öneminden hareketle yazındaki güncel bilgiler ışığında yapılan araştırma ile KOBİ'lerdeki uygulamalar incelenerek sonuçları değerlendirilecek ve kriz dönemi KOBİ stratejileri ve uygulama sonuçları konusunda hem işletmelere hem de ilgililerine daha gerçekçi alternatif bilgi sunacak şekilde yorumlanacaktır.

5.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Kriz dönemlerinde KOBİ'lerin izledikleri rekabet stratejilerinin işletme performansına etkisini inceleyen bu araştırma sonuçları bazı varsayım ve sınırlılıkları içermektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde belirtildiği üzere işletme kaynaklı, bölgesel veya küresel kaynaklı krizlerden bahsetmek mümkündür. Bu çalışmada, dış kaynaklı ve etkileri tüm dünyada hissedilen küresel krizler kapsamında 2008 yılında küresel ölçekte ortaya çıkan ve etkileri ülkemizde özellikle 2008, 2009, 2010 yıllarında

hissedilen ekonomik kriz dönemi dikkate alınmıştır. Bu nedenle araştırma kapsamında uygulanan ankette KOBİ yöneticilerine özellikle 2008 ve 2009 yılında yaşanan küresel ekonomik kriz döneminde izledikleri stratejileri dikkate alarak soruları cevaplamaları istenmiştir. Araştırma sadece otomotiv yan sanayii sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’ler üzerinde uygulanmıştır. Bu KOBİ’lerin NACE kodu listesi aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 29: Otomotiv ve Yan Sanayi Sektörü NACE Kodlaması

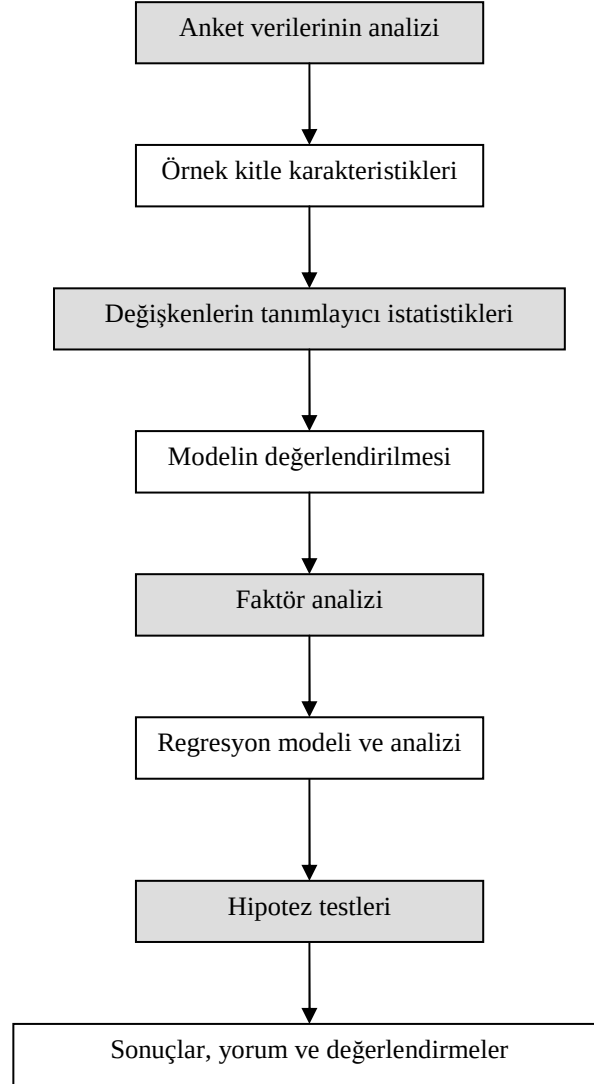
NACE REV.1.1	
25.11	İç ve dış lastik imalatı
29.31	Tarımsal amaçlı traktör imalatı
31.61	Motor ve taşıtlarda kullanıma yönelik, başka yerde sınıflandırılmamış elektrikli teçhizat imalatı
34.1	Motorlu kara taşıtlarının imalatı
34.10	Motorlu kara taşıtlarının imalatı
34.2	Motorlu kara taşıtları karoseri imalatı; römork ve yarı römork imalatı;
34.20	Motorlu kara taşıtları karoseri imalatı; römork ve yarı römork imalatı
34.3	Motorlu kara taşıtları ve bunların motorlarıyla ilgili parça ve aksesuarların imalatı
34.30	Motorlu kara taşıtları ve bunların motorlarıyla ilgili parça ve aksesuarların imalatı
NACE REV.2	
22.11	İç ve dış lastik imalatı; lastiğe sırt geçirilmesi ve yeniden işlenmesi
29	Motorlu kara taşıtı, treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı
29.1	Motorlu kara taşıtlarının imalatı
29.10	Motorlu kara taşıtlarının imalatı
29.2	Motorlu kara taşıtları karoseri (kaporta) imalatı; treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı
29.20	Motorlu kara taşıtları karoseri (kaporta) imalatı; treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı
29.3	Motorlu kara taşıtları için parça ve aksesuar imalatı
29.31	Motorlu kara taşıtları için elektrik ve elektronik donanımların imalatı
29.32	Motorlu kara taşıtları için diğer parça ve aksesuarların imalatı

KOSGEB veritabanında yer alan dolayısıyla KOBİ tanımına giren ve otomotiv yan sanayii sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’ler araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. Otomotiv ve yan sanayi sektörü ile ilgili olarak KOSGEB tarafından 2009 yılına kadar NACE Rev.1.1’e göre tutulan sektör kodlaması, bu tarihten itibaren NACE Rev.2’ye göre tutulmaya başlanmıştır. Bu nedenle her iki kodlamaya göre işletme sorgulaması yapılmış ve kapsama gire KOBİ’ler buna göre tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki rekabet stratejileri olarak Michael Porter'ın geliştirmiş olduğu jenerik stratejiler olan “Maliyet Liderliği”, “Farklılaştırma” ve “Odaklanma” esas alınmış, KOBİ’ler açısından izlenen temel rekabet stratejileri ve farklılaşmaları yansıtması açısından en uygun sınıflandırma olduğu varsayılmıştır.

5.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma kriz dönemlerinde KOBİ’ler tarafından izlenen rekabet stratejilerinin araştırılmasına yönelik olarak geliştirilen bir ölçek kullanılmak suretiyle, anket metodu kullanılarak uygulanmıştır. İstatistiksel analizler ve modelleme SPSS yazılımı prosedürüne uygun şekilde ve aşağıdaki proses izlenerek yapılmıştır.

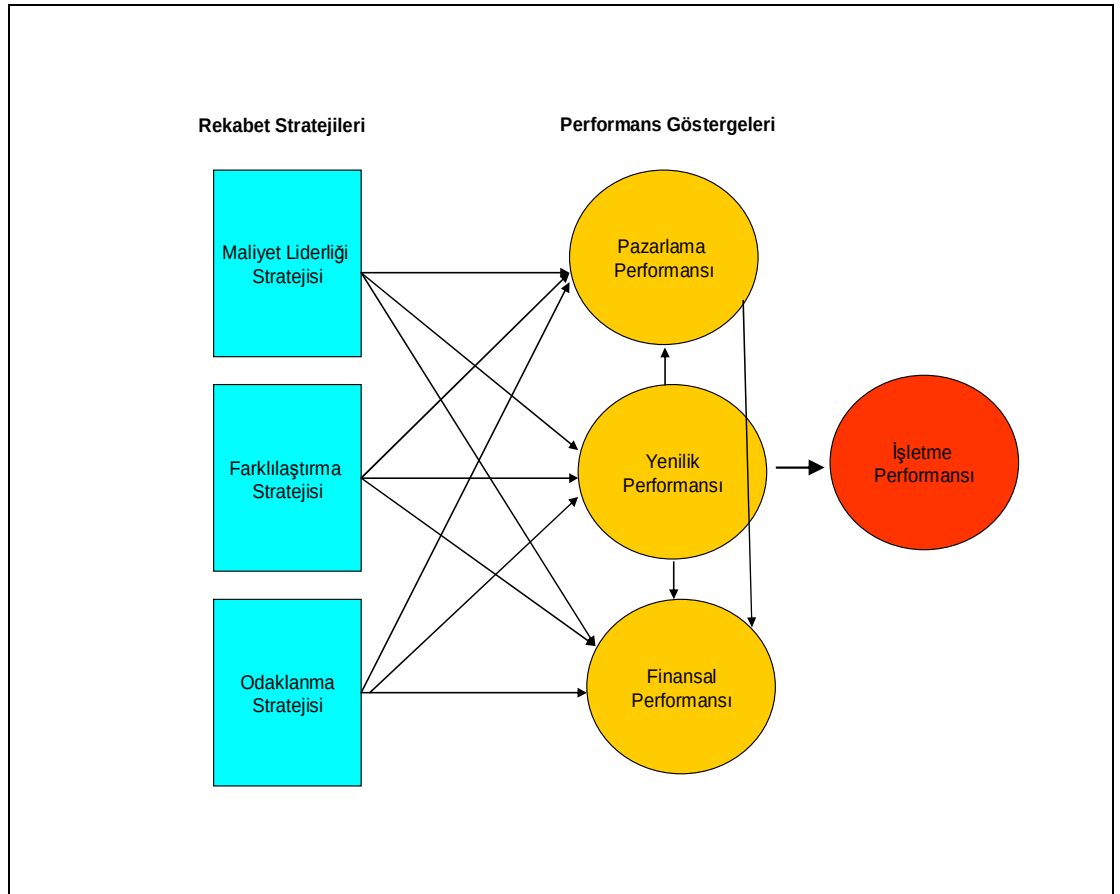


Şekil 13: Veri Analizi Prosesi

5.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında; temel olarak Porter'ın geliştirdiği jenerik rekabet stratejilerinin (Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) işletme performansına etkisi ele alındığından, temel olarak rekabet stratejilerinin işletme performansını ölçmek için kullanılacak değişkenler olan pazarlama, yenilik ve finansal performans üzerine etkileri ve performans göstergesi olarak ele alınan değişkenlerin birbiri üzerine etkisine yönelik bir araştırma modeli geliştirilmiştir.

Aşağıda şekil yardımıyla özetlenen modelde üç rekabet stratejisi ile üç performans göstergesi arasındaki toplam dokuz ilişki, performans göstergeleri arasındaki ilişkiler ve rekabet stratejilerinin işletme performans göstergelerine etkisi şematik biçimde gösterilmiştir.



Şekil 14: Araştırma Modeli

Tablo 30: Araştırma Hipotezleri

H1. Maliyet liderliği stratejisi ile pazarlama performansı arasında pozitif ilişki vardır
H2. Maliyet liderliği stratejisi ile yenilik performansı arasında pozitif ilişki vardır
H3. Maliyet liderliği stratejisi ile finansal performans arasında pozitif ilişki vardır
H4. Farklılaştırma stratejisi ile pazarlama performansı arasında pozitif ilişki vardır
H5. Farklılaştırma stratejisi ile yenilik performansı arasında pozitif ilişki vardır
H6. Farklılaştırma stratejisi ile finansal performans arasında pozitif ilişki vardır
H7. Odaklanma stratejisi ile pazarlama performansı arasında pozitif ilişki vardır
H8. Odaklanma stratejisi ile yenilik performansı arasında pozitif ilişki vardır
H9. Odaklanma stratejisi ile finansal performans arasında pozitif ilişki vardır
H10. Yenilik performansı ile pazarlama performansı arasında pozitif bir ilişki vardır
H11. Yenilik performansı ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır
H12. Pazarlama performansı ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır
H13. Rekabet stratejileri pazarlama performansını etkilemektedir
H14. Rekabet stratejileri yenilik performansını etkilemektedir
H15. Rekabet stratejileri finansal performansını etkilemektedir

5.3.2. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler

Ölçek geliştirme süreci genel olarak belirli aşamalardan oluşmaktadır. Ölçek geliştirilmeden önce tam olarak neyin ölçüleceğine karar verilmesi, daha sonra soru havuzunun oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması ve ölçeğin değerlendirilmesi şeklinde bir sürecin izlenmesi gerekmektedir (DeVellis, 2003; Fowler, 1995).

Bu amaçla, ölçeklerin belirlenebilmesi amacıyla ilk adımda Porter (1980, 1985), Dess ve Davis (1984), Panayides (2003), Powers ve Hahn (2004) gibi çalışmalar kapsamında Porter, Miles ve Snow, Mintzberg tarafından yapılan rekabet stratejisi sınıflandırmaları arasından Porter'ın geliştirmiş olduğu jenerik stratejiler sınıflaması seçilerek araştırmaya başlanmıştır. İşletme performansını ölçmek için ise “pazarlama performansı, yenilik performansı ve finansal performans” seçilmiştir. Araştırmada uygulanan anket sorularının cevaplandırılmasında 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise 1- Kesinlikle Katılmıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum olacak şekilde yapılandırılmıştır.

Anketin geri dönüş oranının yüksek olmasını teminen anket formunda; öncelikle anketin amacı, gizliliği ve dikkat edilmesi gereken hususlar kısaca anlatılarak bu metnin altına çalışmayı yürütenlere ilişkin bilgiler eklenmiştir. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak soruların yanıtsız bırakılması riski bertaraf edilmiş, soruların basit, anlaşılır ve kısa cümlelerle ifade edilmesine dikkat edilmiştir.

Güvenilirliği kanıtlanmış ölçek ve soruların kullanılmasının çalışma sonuçlarının da güvenilir sonuçlar üretmesini sağlayacağı düşüncesinden hareketle anket ölçeklerinin oluşturulması aşamasında yapılan geniş bir literatür araştırmasında, kaynakların güncel ve uluslararası alanda kabul gören çalışmalar olmasına dikkat edilmiş, bu kaynaklardan yararlanılarak oluşturulan ölçeklerin içsel güvenilirliklerinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's Alfa' değerleri hesaplanmıştır.

Araştırma için tasarlanan anket formuna son şeklinin verilmesi ve olası tasarım sorunlarının giderilmesi bakımından toplam 10 firma üzerinde ankette yer alan soruların işletme yöneticisi kişilerce anlaşılabilirliğini sağlamak bakımında pilot bir araştırma yapılmıştır.

Oluşturulan anketin birinci bölümünde işletme bilgilerine yönelik 9 adet soru, ikinci bölümünde rekabet stratejilerine (Maliyet Liderliği, Farklılaştırma, Odaklanma) yönelik ve üçüncü bölümünde işletme performansına (Pazarlama, Yenilik, Finansal) yönelik sorular bulunmaktadır. Araştırmanın ana değişkenleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 31: Araştırma Ana Değişkenleri

No	Değişken
1	Maliyet Liderliği
2	Farklılaştırma
3	Odaklanma
4	Pazarlama Performansı
5	Yenilik Performansı
6	Finansal Performans

Belirlenen değişkenlerin ölçülmesini teminen anket kapsamında her bir değişken için ölçek geliştirilmiştir. Bu kapsamda KOBİ’ler tarafından izlenen rekabet stratejilerinin ölçülmesi amacıyla rekabet stratejilerinin Porter’ın sınıflandırması dikkate alınarak 3 alt kategoride değerlendirildiği belirtilmişti. Ankette, bu kategorilerden ilki “Maliyet Liderliği Stratejisi’nin ölçülmesine yönelik 6 sorudan, ikincisi “Farklılaştırma Stratejisi”ne yönelik 6 sorudan, üçüncüsü ise “Odaklanma Stratejisi”ne yönelik olup 4 sorudan oluşmaktadır. Bu bölüm ölçeklerini oluşturan sorular ve yararlanılan kaynaklar aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 32: Maliyet Liderliği Ölçeği Değişkenleri Tablosu

Soru	Yararlanılan Kaynaklar
Soru 1: Satın alma maliyetlerimizi azaltıyoruz	Panayides, 2003; Eraslan, 2008; Allen ve Helms, 2006; Liu, 2009
Soru 2: Üretim maliyetlerimizi azaltıyoruz	Panayides, 2003; Eraslan, 2008; Liu, 2009; Aytekin, 2003; Jusoh ve Parnell, 2008
Soru 3: Pazarlama maliyetlerimizi azaltıyoruz	Panayides, 2003; Eraslan, 2008
Soru 4: Finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz	Acquaah ve Ardekani, 2008
Soru 5: Personel maliyetlerimizi azaltıyoruz	Wang ve Chien, 2006; Aytekin, 2003
Soru 6: Bakım maliyetlerimizi azaltıyoruz	Powers ve Hahn, 2004; Eraslan, 2008

Tablo 33: Farklılaştırma Ölçeği Değişkenleri Tablosu

Soru	Yararlanılan Kaynaklar
Soru 7: Ürünlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz	Acquaah ve Ardekani, 2008; Jusoh ve Parnell, 2008; Allen ve Helms, 2006; Panayides, 2003
Soru 8: Hizmetlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz	Acquaah ve Ardekani, 2008; Jusoh ve Parnell, 2008; Panayides, 2003; Allen ve Helms, 2006
Soru 9: Tasarımlarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz	Allen ve Helms, 2006; Bulut, 2007; Bulut vd., 2009; Ermiş, 2007
Soru 10: Dağıtım kanallarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz	Dess ve Davis, 1984; Eraslan, 2008; Liu, 2009; Acquaah ve Ardekani, 2008
Soru 11: Teslimat hızımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz	Aytekin, 2003
Soru 12: Markalaşarak farklılık sağlamaya çalışıyoruz	Dess ve Davis, 1984; Allen ve Helms, 2006; Yamin vd., 1999; Eraslan 2008

Tablo 34: Odaklanma Ölçeği Değişkenleri Tablosu

Soru	Yararlanılan Kaynaklar
Soru 13: Yalnızca belli bir ürüne odaklanıyoruz	Powers ve Hahn, 2004; Eraslan, 2008; Işık, 2010
Soru 14: Yalnızca belli bir ürün grubuna odaklanıyoruz	Allen ve Helms, 2006; Liu, 2009; Işık, 2010
Soru 15: Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz	Dess ve Davis, 1984; Allen ve Helms, 2006; Panayides, 2003; Yamin vd., 1997; Eraslan, 2008; Liu, 2009
Soru 16: Yalnızca belli bir bölgeye odaklanıyoruz	Dess ve Davis, 1984; Powers ve Hahn, 2004; Eraslan, 2008; Işık, 2010

Literatür araştırması sonucunda, işletme performansını ölçmek için bir çok göstergenin ölçek kapsamında değerlendirilebileceği görülmektedir. İşletme performansının ölçülmesine yönelik sorular; “Pazarlama Performansı”nın ölçülmesine yönelik 5 soru, “Yenilik Performansı”na yönelik 5 soru ve “Finansal Performans”a yönelik 4 soru olmak üzere 3 kategoriden oluşmaktadır.

Tablo 35: Pazarlama Performansı Ölçeği Değişkenleri Tablosu

Soru	Yararlanılan Kaynaklar
Soru 17: Firmanın genel pazarlama performansı	Hooper vd, 2010; Aytekin, 2003; Green vd., 2005
Soru 18: Müşteri memnuniyeti	Hooper vd, 2010; Morgan ve Strong, 2003; Ermiş, 2007; Bulut, 2007; Bulut vd., 2009; Aytekin, 2003; Sezen vd., 2002; Ermiş, 2007; Raju ve Lonial, 2002; Green vd., 2005
Soru 19: Pazar payı	Jusoh ve Parnell, 2008; O’Sullivan, 2007; Morgan ve Strong, 2003; Ermiş, 2007; Bulut, 2007; Bulut vd., 2009; Ratanapornsi, 2003; Gyampah ve Acquah, 2008; Yamin vd., 1999; Akman vd., 2008; Allen ve Helms, 2006; Morgan vd., 2002; Thomas, 2000; Muafi, 2009; Panayides, 2003; Ermiş, 2007; Green vd., 2005; Hooper vd, 2010;
Soru 20: Müşteri bağlılığı	Hooper vd, 2010; Sezen vd., 2002; Thomas, 2000; Spillan ve Parnell, 2008; Ermiş, 2007
Soru 21: Rekabetçilik durumu	Morgan ve Strong, 2003; Yang vd., 2009

Tablo 36: Yenilik Performansı Ölçeği Değişkenleri Tablosu

Soru	Yararlanılan Kaynaklar
Soru 22: Yeni ürün/hizmet projelerinin sayısı	O’Sullivan, 2007; Ratanapornsiri, 2003; Bulut, 2007; Bulut vd., 2009; Aytekin, 2003; Aktan ve Bulut, 2008; Wang ve Chien, 2006; Ermiş, 2007; Spillan ve Parnell, 2008; Aktan ve Bulut, 2008; Rhee ve Mehra, 2006; Raju ve Lonial, 2002; Green vd., 2005
Soru 23: Geliştirilen yeni ürün/hizmetlerin kalitesi	Bulut, 2007; Bulut vd., 2009; Akman vd., 2008; Sezen vd., 2002; Spillan ve Parnell, 2008; Liu, 2009
Soru 24: İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler	Bulut, 2007; Bulut vd., 2009; Aktan ve Bulut, 2008; Ermiş, 2007; Yang vd., 2009; Wang ve Chien, 2006
Soru 25: Yeni ürün/hizmetlerin mevcutlar içindeki oranı	Wang ve Chien, 2006; Bulut, 2007; Bulut vd., 2009; Burrage, 2007; Yang vd., 2009
Soru 26: Sınai ve Fikri Mülkiyet Hakkı (Endüstriyel tasarım, patent v.b.) alınabilecek ya da alınan yenilik sayısı	Wang ve Chien, 2006; Bulut, 2007; Bulut vd., 2009; Burrage, 2007

Tablo 37: Finansal Performans Ölçeği Değişkenleri Tablosu

Soru	Yararlanılan Kaynaklar
Soru 27: Ciro kârlılığı	Ermiş, 2007; Bulut, 2007; Bulut vd., 2009
Soru 28: Aktif kârlılığı	Parker ve Helms, 1992; O’Sullivan, 2007; Ermiş, 2007; Bulut, 2007; Bulut vd., 2009; Parker ve Keon, 1994; Eraslan, 2008; Yamin vd., 1999; Kim ve Lim, 1988; Allen ve Helms, 2006; Muafi, 2009; Raju ve Lonial, 2002
Soru 29: Yatırımların kârlılığı	White, 1986; Morgan ve Strong, 2003; O’Sullivan, 2007; Yamin vd., 1997; Yamin vd., 1999; Aytekin, 2003; Jusoh ve Parnell, 2008; Hooper vd., 2010; Thomas, 2000; Muafi, 2009; Spillan ve Parnell, 2008; Raju ve Lonial, 2002; Green vd., 2005; Hooper vd., 2010
Soru 30: Firmanın genel kârlılığı	Leitner ve Gueldenberg, 2009; Parker ve Helms, 1992; Morgan ve Strong, 2003; Parker ve Keon, 1994; Ermiş, 2007; O’Sullivan, 2007; Gibcus ve Kemp, 2003; Aytekin, 2003; Hooper vd., 2010; Thomas, 2000; Muafi, 2009; Panayides, 2003; Spillan ve Parnell, 2008; Raju ve Lonial, 2002; Green vd., 2005; Hooper vd., 2010; Morgan vd., 2002

5.3.3. Araştırma Örneklemi Büyüklüğü

Araştırma evreninin geniş olması durumunda, araştırmacının alanın tamamına gerçekçi olarak giremediği zamanlarda örnekleme yöntemine başvurulmaktadır. Örneklem, araştırma evreninin bir kesitinin çalışma alanı olarak alınması ve sonuçların araştırma alanının tümüne genellenmesidir. Örnek bir kütleden elde edilen verilere dayanarak evren hakkında genellemeler yapmak, olasılığa dayanmaktadır. Bu nedenle, örnek kütle büyüdükçe evren hakkında yapılan genellemelerde yanılma olasılığı azalır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, uygun bir örnek kütle için hem temsil yeteneği sağlayan bir örnek büyüklüğünü, hem de maliyet, zaman ve veri analizi şartlarını dikkate alarak bir dengeye ulaşması gerekir.

Bu değerlendirmeler dikkate alınarak, bu araştırmanın örneklemini KOSGEB Veritabanında yer alan, Otomotiv Yan Sanayi Sektöründe faaliyet gösteren ve 5 ve üstü sayıda çalışan istihdam eden KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOSGEB Veritabanındaki işletmelerin tamamı KOBİ sınıfında olan işletmelerden oluşmaktadır.

KOSGEB veritabanında yapılan sorgulama sonucunda otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren 1.051 adet işletme tespit edilmiştir. Bu işletmelerden %52'lik bir oranda yani 546 adet geri dönüş olmuş; bu anketler arasından; 5'ten az çalışanı olan toplam 57 KOBİ anketi kapsam dışında bırakılmıştır. Ayrıca 36 KOBİ, anket sorularını tam ve eksiksiz olarak yanıtlamadıkları için istatistiksel analizlere dahil edilmemiştir.

Sonuç olarak araştırma kapsamında değerlendirilen 453 KOBİ anketi ana kütle olan toplam 1.051 işletmenin %43'ünü oluşturmaktadır. %43'lük bir temsil oranı çok yüksek bir oran olarak kabul edilmektedir ve araştırma evrenini temsil etmesi açısından fazlasıyla yeterli kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında anket uygulanan KOBİ'ler alfabetik sırayla Aksaray, Ankara, Balıkesir, Bursa, İstanbul, İzmir, Kayseri, Kocaeli, Konya, Nevşehir, Niğde illerinde faaliyet göstermektedir. Bu illerin tercih edilmesinin sebebi, söz konusu illerde otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin toplu şekilde bulunmaları ve bu durumun uygulamayı kolaylaştıracak olmasıdır.

5.3.4. Verilerin Toplanması

Literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda ölçek belirlenmiş ve anket oluşturulmuştur. Örneği tezin ekinde verilen anket formu, cevaplayanlar için duyguların en iyi şekilde ifade edilebildiği 5'li Likert ölçeği kullanılarak tasarlanmış, işletme ile ilgili genel 9 soru ve 30 ana soru olmak üzere 39 sorudan oluşturulmuştur.

Anket, kişilerden çeşitli konularda, planlı ve standart biçimde bilgi almak için geliştirilmiş olan ve özellikle sosyal bilim araştırmalarında sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Sistematik bir veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket vasıtasıyla toplanan veriler önceden belirlenmiş insanlara bir dizi soru sorarak elde edilmektedir. Anketler, az detaylı veri sağlamalarına rağmen, kısa zamanda büyük miktarlarda veri toplanmak için çok uygun araç olarak görülmektedir. Anket metodu araştırmacıların tam olarak ölçmek istedikleri şeyi bilmeleri ve değişkenlerin belirlenmiş olması durumunda etkin bir araştırma metodudur (Eraslan, 2008). Bu nedenle uygulama için kullanılan veriler birincil kaynaklardan anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anket, elektronik-posta ve yüz yüze görüşme metoduyla uygulanmıştır.

Ayrıca ikincil veri toplama tekniği olarak ilgili literatür taranıp, konu ile ilgili kitaplar, yerli ve yabancı bilimsel dergiler, sivil toplum kuruluşlarının yazılı ve görsel dokümanları ile veri tabanları incelenerek gerekli veriler toplanmıştır.

Verilerin toplanması sürecinde, anket ilgililere ulaştırılmış ve açıklamalar dahilinde anketi doldurmaları istenmiştir. Haziran 2010 tarihinde başlayan anket uygulama süreci 2011 yılı Şubat ayında tamamlanmıştır.

5.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma sonucunda 453 işletmeden elde edilen veriler analize hazır hale getirilmiştir. Verilerin analizinde, SPSS 13.0 istatistik programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların özelliklerine ilişkin temel veriler ve frekans tabloları, faktör analizleri, güvenilirlik testleri, değişkenlere ait korelasyon katsayıları, ortalamalar ve standart sapmalar ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

5.4.1. Örnekleme Ait Temel Bilgiler

Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere ankete katılan 453 KOBİ'nin %31'i İstanbul, %20'si Konya, %13'ü İzmir ve %11'i Bursa'da faaliyet göstermektedir. Bu illeri Ankara, Nevşehir, Niğde, Kocaeli, Aksaray, Balıkesir ve Kayseri izlemektedir. İstanbul, Konya ve İzmir örneklemin 64'ünü yani yaklaşık üçte ikisini oluşturmaktadır. Bu iller aynı zamanda otomotiv yan sanayii sektörünün yoğun olduğu yerleri ifade etmektedir.

Tablo 38: Ankete Cevap Veren İşletmelerin Kuruluş Yeri

İli	Sıklık	Oranı (%)
Aksaray	9	2
Ankara	35	8
Balıkesir	9	2
Bursa	50	11
İstanbul	140	31
İzmir	58	13
Kayseri	4	1
Kocaeli	17	4
Konya	89	20
Nevşehir	21	5
Niğde	21	5
Toplam	453	100

Ankete katılan işletmelerin faaliyet süreleri geniş bir aralıkta seyretmekte olup ortalama 19 yıllık işletmelerden oluşmaktadır. İşletmelerin %50'den fazlası 16 yıl ve üzeri süredir faaliyette bulunan KOBİ'lerden oluşmaktadır. Araştırma 2008-2009 yılları arasında yaşanan krizden etkilenme üzerine kurgulandığından kuruluşundan itibaren iki yıldan az süredir faaliyette olan işletmeler kapsam dışında tutulmuştur. Bu durumun anketin sağlıklı bir şekilde cevaplandırılma oranını artırdığı düşünülmektedir.

Tablo 39: Ankete Cevap Veren İşletmelerin Faaliyet Süresi

Yıl	Sıklık	Oran (%)
0-5 yıl	36	8
6-10 yıl	66	15
11-15 yıl	105	23
16 +	246	54
Toplam	453	100

Anketi cevaplayan işletmelerin çalışan sayıları incelendiğinde; işletmelerin %58'inin 10-249, %26'sının 5-9, %10'unun 50-99 ve %6'sının 100-250 arası çalışan istihdam ettikleri görülmektedir. Buna göre anket uygulanan işletmelerin büyük bir kısmı 10'dan daha fazla çalışan istihdam eden işletmelerden oluşmaktadır. 5'ten az çalışan istihdam eden işletmeler ise araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Strateji konusunun daha iyi anlaşılıp cevaplandırılması açısından belirli bir çalışan sayısının üstünün tercih edilmesi bu anlamda gerekli görülmüştür.

Tablo 40: Ankete Cevap Veren İşletmelerin Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	İşletme Sayısı	Oran (%)
5-9	116	26
10-49	265	58
50-99	46	10
100-250	26	6
Toplam	453	100

Anketi cevaplayan KOBİ'lerin hukuki statüleri incelendiğinde %68'inin limited şirket, %17'sinin şahıs işletmesi, %14'ünün anonim şirket ve %1'inin kolektif şirket olduğu görülmektedir. İşletmelerin %80'inden fazlası anonim ve limited şirket statüsündedir. Bu durum işletmelerin kurumsal bir yapıya sahip olmaları açısından olumlu değerlendirilmektedir.

Tablo 41: Ankete Cevap Veren İşletmelerin Hukuki Statüleri

Hukuki Statü	İşletme Sayısı	Oran (%)
Anonim Şirket	64	14
Kollektif Şirket	5	1
Limited Şirket	307	68
Şahıs Şirketi	77	17
Toplam	453	100

Anketi cevaplayan KOBİ'lerin %55'inin ihracat yapan, %45'inin ise yapmayan işletmelerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 42: Ankete Cevap Veren İşletmelerin İhracat Durumu

İhracat Durumu	İşletme Sayısı	Oran (%)
İhracat yapanlar	250	55
İhracat yapmayanlar	203	45
Toplam	453	100

İşletmelerde anketi cevaplayan ve işletme stratejileri konusunda cevap veren yöneticilerin %50 gibi büyük bir bölümünün işletme sahibi, %15'inin genel müdür ve %10'unun müdür seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu durum işletme rekabet stratejileri konusuna hakim kişilerce anketin cevaplanması ve doğru verilere ulaşılması açısından olumlu değerlendirilmektedir.

Tablo 43: Ankete Cevaplayan Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonu

İşletmedeki Pozisyon	İşletme Sayısı	Oran (%)
İşletme sahibi	228	50
Genel müdür	68	15
Fabrika müdürü	44	10
Diğer	113	25
Toplam	453	100

İşletmelerde anketi cevaplayan söz konusu yöneticilerin bu işletmede çalışma sürelerine bakıldığında; yöneticilerin çalışma süresi ortalamasının 12,7 yıl olduğu ve %70'inden fazlasının 6 yıl ve üzerinde sürelerde işletmede çalıştığı görülmektedir. Bu oranın yüksek olması anketi cevaplayanların işletme stratejilerine hakim olması ve doğru verilerin temin edilmesi açılarından olumlu değerlendirilmektedir.

Tablo 44: Ankete Cevaplayan Yöneticilerin İşletmede Çalışma Süresi

Çalışma Süresi	Sıklık	Oranı (%)
0-5 yıl	127	28
6-10 yıl	102	23
11-15 yıl	84	19
16 +	140	30
Toplam	453	100

5.4.2. Faktör Analizi

İşletme rekabet stratejileri ve bu stratejilerin işletme performansına etkilerinin araştırılması için öncelikle araştırmada kullanılan rekabet stratejileri ve işletme performansı ölçeklerine ait faktör yapısı analiz edilmiştir. Literatürde rekabet stratejileri ve işletme performansı konuları farklılık arz eden ve çok boyutlu şekilde ölçülen değişkenler olduğundan her birinin bileşen yapıları ayrı ayrı analiz edilmiştir.

Rekabet stratejisi ölçeğinde Porter'ın (1980, 1985) geliştirmiş olduğu jenerik stratejiler olan “Maliyet Liderliği”, “Farklılaştırma” ve “Odaklanma”, sınıflandırması esas alınmış; işletme performansı ise “Pazarlama Performansı”, “Yenilik Performansı” ve “Finansal Performans” olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Faktör analizleri, buradan hareketle rekabet stratejileri ve işletme performansı ölçekleri için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Ölçekteki ilk 16 soru rekabet stratejileri, son 14 soru ise işletme performansı ölçeği ile ilgilidir.

Faktör analizi için öncelikle KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) analizi ve Bartlett testi uygulanmıştır. KMO istatistiği değişken değerlerinin tutarlılığı ve örneklem büyüklüğünün uygunluğuna ilişkin bir ölçüttür (Yurdugül, 01.09.2011).

KMO $\leq$ 0,50 olması durumunda veri kümesinin faktörlenemeyeceği belirtilmektedir. Benzer şekilde Bartlett testi; verilerin faktör analizine uygunluğunun tespiti amacıyla yapılan bir test olup P $\leq$ 0,05 olması durumunda kabul edilen bir ölçümdür (Yurdugül, 01.09.2011).

Bu analizlerde SPSS istatistiksel paket programı kullanılarak temel bileşenler analizi prosedürü uygulanmıştır.

Veri indirgeme prosedüründe faktör sayısı belirlerken özdeğeri 1'den yüksek olan faktörler dikkate alınmış, faktörlere varimax rotasyonu uygulanarak, değişkenlerden .45 ve daha yüksek olan faktör yüküne sahip olanlar dikkate alınmıştır (Field, 2009).

5.4.2.1. Rekabet Stratejileri Değişkenleri Faktör Analizi

Rekabet stratejileri için üç faktör altında değerlendirilen 16 soru faktör analizine tabi tutulmuş ve öncelikle KMO ve Bartlett testleri yapılarak, temel bileşenler analizi yapılmıştır. Kaiser normalizasyonlu Varimax rotasyon metodu ve 5 iterasyon ile yapılan analiz sonucunda oluşan rotasyon bileşen matrisinde faktör yükleri ve açıklanan varyansa ilişkin değerler elde edilmiştir.

Tablo 45: Rekabet Stratejileri Faktör Analizi Uygunluk Testleri Sonuçları

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,784
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1863,436
	df	78
	Sig.	,001

Rekabet stratejileri ölçeği için KMO testi sonucu ,784'dir. ,784>0.5 olduğu için veri seti faktör analizi için uygun ve örnek büyüklüğü yeterlidir (Kösterelioğlu ve Karagöz, 2008). Bartlett küresellik testi significance değerinin 0,05'ten küçük olması testin anlamlı ve faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Rekabet stratejileri değişkenlerinin faktör yükleri ve açıklanan varyans değerleri ise aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

Tablo 46: Rekabet Stratejileri İle İlgili Faktörler

SORULAR	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
1. Maliyet liderliği stratejisi			
Satın alma maliyetlerimizi azaltıyoruz	0,836		
Üretim maliyetlerimizi azaltıyoruz	0,869		
Finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz	0,708		
2. Farklılaştırma stratejisi			
Ürünlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz		0,695	
Hizmetlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz		0,741	
Tasarımlarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz		0,705	
Dağıtım kanallarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz		0,737	
Teslimat hızımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz		0,748	
Markalaşarak farklılık sağlamaya çalışıyoruz		0,671	
3. Odaklanma stratejisi			
Yalnızca belli bir ürüne odaklanıyoruz			0,802
Yalnızca belli bir ürün grubuna odaklanıyoruz			0,786
Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz			0,755
Yalnızca belli bir bölgeye odaklanıyoruz			0,763
Toplam Açıklanan Varyans: %59,361			

Maliyet liderliği değişkenin üç, beş ve altıncı soruları faktör yapısını olumsuz etkilediğinden analiz dışı bırakılmıştır. Bu sorular haricindeki diğer tüm sorular ilgili faktörlerine beklenildiği gibi yüklenmiştir. Rekabet stratejileri değişkenlerinin varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi ve içerik geçerliliği incelemesi sonucunda maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olmak üzere üç boyutlu bir faktör yapısı elde edilmiştir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullanılan anket sorularının bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

5.4.2.2. İşletme Performansı Değişkenleri Faktör Analizi

İşletme performansı için üç faktör altında değerlendirilen 14 soru faktör analizine tabi tutulmuş ve öncelikle KMO ve Bartlett testleri yapılarak, temel bileşenler analizi yapılmıştır. Kaiser normalizasyonlu Varimax rotasyon metodu ve 5 iterasyon ile

yapılan analiz sonucunda oluşan rotasyon bileşen matrisinde yer alan faktör yükleri ve açıklanan varyans değerleri aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 47: İşletme Performansı Faktör Analizi Uygunluk Testleri Sonuçları

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,812
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2491,823
	df	91
	Sig.	,001

İşletme performansı için KMO testi sonucu ,812'dir. ,812>0.5 olduğu için veri seti faktör analizi için uygundur. Bartlett testi significance değerinin 0,05'ten küçük olması testin anlamlı ve faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 48: İşletme Performansı İle İlgili Faktörler

SORULAR	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
1.Pazarlama performansı			
Firmanın genel pazarlama performansı	0,456		
Müşteri memnuniyeti	0,732		
Pazar payı	0,595		
Müşteri bağlılığı	0,749		
Rekabetçilik durumu	0,656		
2.Yenilik performansı			
Yeni ürün/hizmet projelerinin sayısı		0,659	
Geliştirilen yeni ürün/hizmetlerin kalitesi		0,745	
İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler		0,783	
Yeni ürün/hizmetlerin mevcutlar içindeki oranı		0,811	
Sınai ve Fikri Mülkiyet Hakkı (Endüstriyel tasarım, patent v.b.) alınabilecek ya da alınan yenilik sayısı		0,513	
3.Finansal Performans			
Ciro karlılığı (Net Kar/Toplam Satışlar)			0,830
Aktif karlılığı (Net Kar/Toplam Aktifler)			0,882
Yatırımların karlılığı			0,808
Firmanın genel karlılığı			0,874
Toplam Açıklanan Varyans: %59,429			

İşletme performansı ile ilgili değişkenler için yapılan faktör analizi uluslararası literatür ile tutarlı biçimde beklenen sonuca ulaşılmış, tüm sorular ilgili faktörlerine beklenildiği gibi yüklenmiştir. İşletme performansı değişkenlerinin varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi sonucunda pazarlama performansı, yenilik performansı ve finansal performans olmak üzere üç boyutlu bir faktör yapısı elde edilmiştir.

5.4.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik testi olarak Cronbach's Alpha kullanılmıştır. Bu model iç tutarlılığı ölçmede sorular arası ortalama korelasyonu kullanmaktadır. 453 data ile yapılan Cronbach's Alpha testinde anketin tamamı için Cronbach's Alpha değeri 0,781 bulunmuş olup her bir değişkenin değerleri 0,80 civarındadır.

Tablo 49: Anketin Güvenilirlik Testi Sonucu

Cronbach's Alpha	N of Items
,781	27

Güvenilirliği belirlemek üzere yapılan testlerde Cronbach's α değerinin 0.60-0,70 veya bunun üstünde bir değer olması genellikle kabul edilebilir değer sınırı olarak belirtilmiştir (Lee, 2007: 734, Nunnally, 1978; Shamsuddoha, 2009: 408). Buna göre güvenilirlik kabul edilebilir sınırlar üzerinde ve değişkenler içsel tutarlılığa sahiptir.

Tablo 50: Değişkenlerin Güvenilirlik Testi Sonuçları

Değişken	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Maliyet liderliği	3	0,740
Farklılaştırma	6	0,817
Odaklanma	4	0,795
Pazarlama performansı	5	0,709
Yenilik performansı	5	0,760
Finansal performans	4	0,893

5.4.4. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri

Rekabet stratejileri ve işletme performansı ölçeklerine ait değişkenlerin güvenilirlik analizleri yapıp faktör yapısı oluşturulduktan sonra değişkenlerinin ortalamaları, standart sapmaları ve Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmış ve elde edilen değerler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Korelasyon analizinde araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki birebir ilişkiler analiz edilmiş, her bir faktöre ait ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve bulguları aşağıdaki tabloda rapor edilmiştir.

Değişkenlere ait standart sapma değerlerinin 0,65 ile 1,1 arasında olması bu değerler arasındaki varyans miktarının geçerli analizler yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Kriz dönemlerinde otomotiv yan sanayii sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin izledikleri rekabet stratejilerinin işletmelerin performansları üzerine etkileri regresyon analizleriyle incelemeye geçilmeden önce rekabet stratejileri ve işletme performansına ait ölçüm değişkenleri arasındaki birebir ilişkiler test edilmiş ve bulguları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Ölçüm değişkenlerine ait korelasyon katsayılarından bazıları $p < ,01$ düzeyine bazıları ise $p < ,05$ düzeyine göre anlamlı bulunmuştur. Bu durum, her bir ölçüm değişkeninin birbirinden farklı ilişkiler gösteren değişkenler olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü bire bir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşımaktadır.

Yapılan Pearson korelasyon analizleri sonucunda; izlenen rekabet stratejileri ile işletme performansı arasındaki bazı yüksek korelasyonların, maliyet liderliği stratejisi ile yenilik performansı ($r: ,150; p < ,01$), farklılaştırma stratejisi ile yenilik performansı ($r: ,291 p < ,01$) ve odaklanma stratejisi ile pazarlama performansı arasında negatif yönlü olmak üzere ($r: -,149; p < ,01$) olduğu görülmektedir. Göreli olarak en zayıf ilişkinin ise ($r: ,37$) ile maliyet liderliği stratejisi ile finansal

performans ve (r: ,79) değeri ile farklılaştırma stratejisi ile finansal performans arasında olduğu anlaşılmaktadır.

İşletme performans göstergesi değişkenleri arasındaki ilişkilere bakıldığında ise tüm değişkenler arasında %99 güvenilirlik seviyesinde pozitif ilişki bulunmaktadır. Buna göre pazarlama performansı ile yenilik performansı arasında (r: ,314; p<,01), pazarlama performansı ile finansal performans arasında (r: ,267; p<,01) ve yenilik performansı ile finansal performans arasında (r: ,270 p<,01) düzeyinde kuvvetli korelasyon bulunduğu tespit edilmektedir.

Tablo 51: Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma	Odaklanma	Pazarlama Performansı	Yenilik Performansı	Finansal Performans
Maliyet Liderliği	3,55	0,879	1	,140**	,036	,134**	,150**	,037
Farklılaştırma	3,99	0,785	,140**	1	-,259**	,275**	,291**	,079
Odaklanma	2,65	1,104	,036	-,259**	1	-,149**	-,031**	,113*
Pazarlama Performansı	3,83	0,657	,134**	,275**	-,149**	1	,314**	,267**
Yenilik Performansı	3,32	0,828	,150**	,291**	-,031**	,314**	1	,270**
Finansal Performans	3,19	0,888	,037	,079	,113*	,267**	,270**	1

**p<,01 * p<,05

Ankete verilen tüm cevapların ortalaması 3,41’dir. Anket sorularına verilen cevaplar değişkenler bazında analiz edildiğinde; farklılaştırma stratejisinin 3.99 ile en yüksek değer olduğu, daha sonra ise 3,55 ortalama değeri ile maliyet liderliği, 2,65 ortalama değeri ile odaklanma stratejisinin izlediği görülmektedir.

Söz konusu tespitten hareketle, özellikle kriz dönemlerinde otomotiv yan sanayii sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerin, krizden çıkış sürecinde en fazla tercih ettikleri stratejinin yaklaşık %80’lik değeri ile farklılaştırma stratejisi olduğu ve onu %71’lik değeri ile maliyet liderliği stratejisi’nin izlediği görülmektedir. Odaklanma stratejisi ise %53’lük değeri ile en az tercih edilen strateji durumunda bulunmaktadır.

5.4.5. Hipotezlerin İspatlanması

Hipotezlerin test edilmesi ile kriz dönemlerinde otomotiv yan sanayii sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerin izledikleri rekabet stratejilerinin (maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma) işletmelerin performansı (pazarlama, yenilik ve finansal) üzerindeki etkileri ile performans göstergesi olarak ele alınan değişkenlerin birbiri üzerine etkisi belirlenecektir.

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Öncelikle rekabet stratejileri ve işletme performansı ile işletme performans göstergeleri arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla Pearson korelasyon katsayıları hesap edilerek ilgili hipotezler test edilmiştir.

Tablo 52: Değişkenlerin Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Pazarlama Performansı	Yenilik Performansı	Finansal Performans
Maliyet Liderliği	,134**	,150**	,037
Farklılaştırma	,275**	,291**	,079
Odaklanma	-,149**	-,031**	,113*
Pazarlama Performansı	1	,314**	,267**
Yenilik Performansı	,314**	1	,270**
Finansal Performans	,267**	,270**	1

**p<,01 * p<,05

Araştırma hipotezlerinden 1-12 arasındakilerin ilişkilerini gösteren tablo yukarıda özetlenmiş bulunmaktadır.

Söz konusu verilerden hareketle maliyet liderliği stratejisi ve pazarlama performansı arasındaki ilişkiyi gösteren değerler analiz edildiğinde; ($r: ,134$; $p<,01$) ve Sig (2-tailed): $,004$ olduğu görülmekte olup buna göre H1 hipotezi kabul edilmektedir.

Maliyet liderliği stratejisi ve yenilik performansı arasındaki ilişkiyi gösteren değerler analiz edildiğinde; ($r: ,150$; $p<,01$) ve Sig (2-tailed): $,001$ olduğu görülmekte olup buna göre H2 hipotezi kabul edilmektedir.

Maliyet liderliği stratejisi ve finansal performans arasındaki ilişkiyi gösteren değerler analiz edildiğinde; ($r: ,037$) ve Sig (2-tailed): $,433$ olduğu görülmekte olup buna göre H3 hipotezi reddedilmektedir.

Farklılaştırma stratejisi ve pazarlama performansı arasındaki ilişkiyi gösteren değerler analiz edildiğinde; ($r: ,275$; $p<,01$) ve Sig (2-tailed): $,001$ olduğu görülmekte olup buna göre H4 hipotezi kabul edilmektedir.

Farklılaştırma stratejisi ve yenilik performansı arasındaki ilişkiyi gösteren değerler analiz edildiğinde; ($r: ,291$; $p<,01$) ve Sig (2-tailed): $,001$ olduğu görülmekte olup buna göre H5 hipotezi kabul edilmektedir.

Farklılaştırma stratejisi ve finansal performans arasındaki ilişkiyi gösteren değerler analiz edildiğinde; ($r: ,079$) ve Sig (2-tailed): $,092$ olduğu görülmekte olup buna göre H6 hipotezi reddedilmektedir.

Odaklanma stratejisi ve pazarlama performansı arasındaki ilişkiyi gösteren değerler analiz edildiğinde; ($r: -,149$; $p<,01$) ve Sig (2-tailed): $,001$ olduğu görülmekte olup buna göre H7 hipotezi reddedilmektedir.

Odaklanma stratejisi ve yenilik performansı arasındaki ilişkiyi gösteren değerler analiz edildiğinde; ($r: -,031$) ve Sig (2-tailed): $,512$ olduğu görülmekte olup buna göre H8 hipotezi reddedilmektedir.

Odaklanma stratejisi ve finansal performans arasındaki ilişkiyi gösteren değerler analiz edildiğinde; ($r: ,113$; $p<,05$) ve Sig (2-tailed): $,016$ olduğu görülmekte olup buna göre H9 hipotezi kabul edilmektedir.

İşletme performansı değişkenleri arasındaki ilişkilere bakıldığında ise tüm değişkenler arasında %99 güvenilirlik seviyesinde pozitif ilişki bulunduğu görülmektedir.

Yenilik performansı ile pazarlama performansı arasındaki ilişkiyi gösteren değerler analiz edildiğinde; (r: ,314; p<,01) ve Sig (2-tailed): ,001 olduğu görülmekte olup buna göre H10 hipotezi kabul edilmektedir.

Yenilik performansı ile finansal performans arasındaki ilişkiyi gösteren değerler analiz edildiğinde; (r: ,270; p<,01) ve Sig (2-tailed): ,001 olduğu görülmekte olup buna göre H11 hipotezi kabul edilmektedir.

Pazarlama performansı ile finansal performans arasındaki ilişkiyi gösteren değerler analiz edildiğinde; (r: ,267; p<,01) ve Sig (2-tailed): ,001 olduğu görülmekte olup buna göre H12 hipotezi kabul edilmektedir.

Diğer taraftan, rekabet stratejilerinin performansa etkisini analiz etmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkeninin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denklemi parametrelerinin değerlerini saptayarak sonuca gitmektir (Cohen vd., 2003; Miles ve Shevlin, 2005). Genel anlamda regresyon modeli; $Y = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \dots + \beta_n.X_n$ şeklindedir. Araştırmada kullanılan regresyon modelleri ise aşağıda sırası ile verilmiştir.

Hipotez 13: Rekabet stratejileri pazarlama performansını etkilemektedir.

İlk regresyon analizi, rekabet stratejilerinin (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) pazarlama performansı üzerindeki etkisini incelemek için yapılmıştır.

Tablo 53: Rekabet Stratejileri ve Pazarlama Performansı Regresyon Modeli

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,304 ^a	,093	,086	,62815	1,846

a. Predictors: (Constant), ODAKLAMA, MALİYET, FARKLILASTIRMA

b. Dependent Variable: PAZARLAMA

R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişken tarafından ve ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve model için R^2 değeri ,093 olarak bulunmuştur. Buna göre pazarlama performansındaki değişimin %9,3'ünü rekabet stratejilerindeki değişim açıklamaktadır.

Tablo 54: Rekabet Stratejileri ve Pazarlama Performansı ANOVA Değerleri

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,062	3	6,021	15,259	,000 ^a
	Residual	177,161	449	,395		
	Total	195,223	452			

a. Predictors: (Constant), ODAKLAMA, MALİYET, FARKLILASTIRMA

b. Dependent Variable: PAZARLAMA

Tablodaki F değeri, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını gösteren bir değerdir ve rekabet stratejilerinin pazarlama performansı üzerine etkisini belirlemek üzere kurulan modelde bu değer tablodan görüldüğü üzere $F=15,259$ olarak bulunmuştur. Modelin significance değerinin ,001 olması regresyonun önemini göstermektedir.

Tablo 55: Rekabet Stratejileri ve Pazarlama Performansı Katsayı Değerleri

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,904	,211		,000
	MALİYET	,078	,034	,104	,023
	FARKLILASTIRMA	,198	,039	,237	,000
	ODAKLAMA	-,054	,028	-,091	,051

a. Dependent Variable: PAZARLAMA

ANOVA'ya (Analysis of Variance) bakıldığında; bağımsız değişkenlerden maliyet liderliği stratejisi için t değerinin 2,282 ve significance değerinin ,023; farklılaştırma

stratejisi için t değerinin 5,019 ve significance değerinin ,001; odaklanma stratejisi için t değerinin -1,959 ve significance değerinin ,051 olduğu görülmektedir.

Buna göre, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin pazarlama performansını etkilemesi anlamlı bulunurken odaklanma stratejisi için anlamlı bulunmamıştır.

Dolayısıyla H13 hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

Hipotez 14. Rekabet stratejileri yenilik performansını etkilemektedir.

İkinci regresyon analizi, rekabet stratejilerinin (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) yenilik performansı üzerindeki etkisini incelemek için yapılmıştır.

Tablo 56: Rekabet Stratejileri ve Yenilik Performansı Regresyon Modeli

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,313 ^a	,098	,092	,78985	1,648

a. Predictors: (Constant), ODAKLAMA, MALİYET, FARKLILASTIRMA

b. Dependent Variable: YENİLİK

Rekabet stratejileri ve yenilik performansı için kurulan regresyon modeli için R² değeri ,098 olarak bulunmuştur. Buna göre yenilik performansındaki değişimin %9,8'ini rekabet stratejilerindeki değişim açıklamaktadır.

Tablo 57: Rekabet Stratejileri ve Yenilik Performansı ANOVA Değerleri

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,473	3	10,158	16,282	,000 ^a
	Residual	280,115	449	,624		
	Total	310,587	452			

a. Predictors: (Constant), ODAKLAMA, MALİYET, FARKLILASTIRMA

b. Dependent Variable: YENİLİK

Modelin F değerinin 16,282 ve significance değerinin ,001 olması regresyonun önemini göstermektedir.

Tablo 58: Rekabet Stratejileri ve Yenilik Performansı Katsayı Değerleri

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,676	,265		6,314	,000
MALİYET	,102	,043	,108	2,383	,018
FARKLILASTIRMA	,302	,050	,286	6,085	,000
ODAKLAMA	,030	,035	,039	,845	,398

a. Dependent Variable: YENILIK

ANOVA'ya (Analysis of Variance) bakıldığında; bağımsız değişkenlerden maliyet liderliği stratejisi için t değerinin 2,383 ve significance değerinin ,018; farklılaştırma stratejisi için t değerinin 6,085 ve significance değerinin ,001; odaklanma stratejisi için t değerinin ,845 ve significance değerinin ,398 olduğu görülmektedir.

Buna göre, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin yenilik performansını etkilemesi anlamlı bulunurken odaklanma stratejisi için anlamlı bulunmamıştır.

Dolayısıyla H14 hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

Hipotez 15. Rekabet stratejileri finansal performansı etkilemektedir

Üçüncü regresyon analizi ise rekabet stratejilerinin (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) finansal performans üzerindeki etkisini incelemek için yapılmıştır.

Tablo 59: Rekabet Stratejileri ve Finansal Performans Regresyon Modeli

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,160 ^a	,026	,019	,88008	1,782

a. Predictors: (Constant), ODAKLAMA, MALİYET, FARKLILASTIRMA

b. Dependent Variable: FINANSAL

Rekabet stratejileri ve finansal performans için kurulan regresyon modeli R² değeri ,026 olarak bulunmuştur. Buna göre yenilik performansındaki değişimin %2,6'sını rekabet stratejilerindeki değişim açıklamaktadır.

Tablo 60: Rekabet Stratejileri ve Finansal Performans ANOVA Değerleri

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,134	3	3,045	3,931	,009 ^a
	Residual	347,771	449	,775		
	Total	356,905	452			

a. Predictors: (Constant), ODAKLAMA, MALİYET, FARKLILASTIRMA

b. Dependent Variable: FINANSAL

Modelin F değerinin 3,931 ve significance değerinin ,009 olması regresyonun önemini göstermektedir.

Tablo 61: Rekabet Stratejileri ve Finansal Performans Katsayı Değerleri

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,322	,296		,000
	MALİYET	,016	,048	,016	,738
	FARKLILASTIRMA	,129	,055	,114	,020
	ODAKLAMA	,114	,039	,142	,004

a. Dependent Variable: FINANSAL

ANOVA'ya (Analysis of Variance) bakıldığında; bağımsız değişkenlerden maliyet liderliği stratejisi için t değerinin ,335 ve significance değerinin ,738; farklılaştırma stratejisi için t değerinin 2,329 ve significance değerinin ,020; odaklanma stratejisi için t değerinin 2,931 ve significance değerinin ,004 olduğu görülmektedir.

Buna göre, odaklanma ve farklılaştırma stratejilerinin finansal performansı etkilemesi anlamlı bulunurken maliyet liderliği stratejisi için anlamlı bulunmamıştır.

Dolayısıyla H15 hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

5.4.6. Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotezlerin test edilmesi neticesinde ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 62: Hipotezlerin Sonuçları

H1. Maliyet liderliği stratejisi ile pazarlama performansı arasında pozitif ilişki vardır	Kabul
H2. Maliyet liderliği stratejisi ile yenilik performansı arasında pozitif ilişki vardır	Kabul
H3. Maliyet liderliği stratejisi ile finansal performans arasında pozitif ilişki vardır	Red
H4. Farklılaştırma stratejisi ile pazarlama performansı arasında pozitif ilişki vardır	Kabul
H5. Farklılaştırma stratejisi ile yenilik performansı arasında pozitif ilişki vardır	Kabul
H6. Farklılaştırma stratejisi ile finansal performans arasında pozitif ilişki vardır	Red
H7. Odaklanma stratejisi ile pazarlama performansı arasında pozitif ilişki vardır	Red
H8. Odaklanma stratejisi ile yenilik performansı arasında pozitif ilişki vardır	Red
H9. Odaklanma stratejisi ile finansal performans arasında pozitif ilişki vardır	Kabul
H10. Yenilik performansı ile pazarlama performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H11. Yenilik performansı ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H12. Pazarlama performansı ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H13. Rekabet stratejileri pazarlama performansını etkilemektedir	Kısmen Kabul
H14. Rekabet stratejileri yenilik performansını etkilemektedir	Kısmen Kabul
H15. Rekabet stratejileri finansal performansını etkilemektedir	Kısmen Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sürdürebilir ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanabilmesi noktasında strateji belirlenmesi ve geliştirilmesi gereken ana konuların başında küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) gelmektedir. KOBİ'lerin küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri, rekabet üstünlüklerini artırmaları ve yönetim ve organizasyon yeteneklerini geliştirmeleri ülke ekonomilerinin geneline oldukça önemli katkılar sağladığından KOBİ temelli açılımlar tüm dünyada kuvvetle desteklenmektedir.

Dünya ekonomilerinde ölçek ekonomisinin etkinliğini kaybetmesi, ileri teknoloji kullanımı ve üretkenlikte düşüş eğiliminin başlaması, hızlı değişimin bir sonucu olarak esnekliğin ortaya çıkması ve sosyo-ekonomik yapının değişmesi KOBİ'lerin önemini hızlandıran diğer gelişmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha düne kadar ekonomilerin kamburu olarak kabul edilen ve gereklilikleri sosyal gerekçelere dayandırılan KOBİ olgusu günümüz bilgi toplumunda ekonomik gelişmenin en güçlü dinamiklerinden biri olarak genel kabul görmektedir.

Ülkemizde bulunan 3 milyonu aşkın işletmenin %99,9'unu KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOBİ'ler, Türkiye'de istihdamın yaklaşık %78'ini, toplam değer %50'den fazlasını ve ihracatın %59,8'ini gerçekleştirmektedirler. Bu oranlar KOBİ'lerin ekonomi içindeki yeri ve önemini özetlemektedir (KOSGEB, 2011; Taş, 2010; TÜİK, 2011).

Diğer taraftan, sermaye hareketlerinin serbestleşmesi ve kapitalizmin küreselleşmesiyle birlikte rekabet daha yoğun yaşanır hale gelmiş, piyasa sisteminin yansıması sonucu ekonomik krizler tüm dünyada senkronize ve zincirleme bir etki oluşturmuştur. Kısa aralıklarla ortaya çıkan ve birbirini izleyen krizler, özellikle gelişmekte olan ülkelerin reel ekonomileri üzerinde kalıcı etkiler bırakmaktadır. Görünür etkisi finans piyasalarında olan ekonomik krizlerin asıl etkisi ise reel kesimde, özellikle KOBİ'lerde ortaya çıkmaktadır.

Dünya da öteden beri değişik bölge ve etkilerde ekonomik krizler yaşanmıştır. Bu krizler, oluşturduğu olumsuz piyasa koşulları nedeniyle özellikle küçük işletmelerin mali yapılarına kısa sürede zarar vermektedir. 2008 yılında ortaya çıkan ve

başlangıçta mortgage krizi olarak tanımlanan krizin etkileri de uzun süre hissedilmiş, yüksek cari açığı ve yüksek dış borcu olan ülkeler küresel ekonomiye entegre olma kapasitelerine göre krizden daha fazla olumsuz etkilenmiştir. Dünya genelinde ülkeler 5,5 trilyon dolar tutarında kurtarma paketleri açıklamasına rağmen kriz kontrol altına alınamamış, başta otomotiv sektörü olmak üzere reel sektörü derinden etkilemiştir (Ercan, 2010; Patır vd., 2009).

Bu kapsamda krizler, reel sektörü üretim, ihracat finansmanı ve istihdam potansiyeli anlamında etkilemektedir. Kriz dönemlerinde makro göstergelerde, işsizlik oranında, ihracatta meydana gelen olumsuz gelişmeler krizlerin etkilerini artırmaktadır. Krizler işletme fonksiyonlarını az veya çok etkilemekte söz konusu etkileme, önlem alınmadığı ve doğru stratejilerin izlenemediği durumlarda KOBİ ölçeğindeki işletmelerde iflaslara kadar gidebilmektedir.

İşletmeden kaynaklanmayan ve işletmenin bireysel olarak kontrol altına almasının mümkün olmadığı bu tür ekonomik krizler ne ilk ne de sondur. Dünya ekonomilerindeki gelişmelere bağlı olarak söz konusu krizlerin her zaman yaşanması mümkündür. İşletmelerin bu tür durumlarda ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiği konusunda sosyal bilimler alanında çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Kriz durumlarında özellikle KOBİ ölçeğindeki işletmelerin stratejik tercihleri onların krizlerden sağlıklı çıkmaları ve kriz sonrası için rekabet avantajı kazanmaları açısından oldukça önemlidir. Tüm işletmeler kendilerini uzun dönemde hayatta tutacak ve kârlılığını geliştirecek belirli stratejileri izlemektedir. Ancak kriz dönemlerinde şartların özellikle küçük işletmeler için öngörülemez yeni kriterleri gündeme getirdiği, o halde yeni duruma göre yeni stratejiler belirlenmesi gerektiği açıktır.

Bu manada işletmelerin yaşaması muhtemel tüm krizler ele alındığında bu dönemlerde krizi yönetme ve fırsata dönüştürmenin önemli olduğu, bu manada geçmişte yaşanan tüm ciddi krizler ele alındığında bu krizlerin uzun süren hasarlarına rağmen hiçbir krizin ebedi sürmediği anlaşılmaktadır. Bu nedenle doğru öngörü ve rekabet stratejileri izleyen, hızlı ve etkin tedbirler alan işletmeler bu durumdan avantajı kazanarak çıkmaktadır.

Rekabet stratejisi anlamında işletmenin kendi konumlandırmasını yapmak için öncelikle kendi sektörünü ve sektörünün geleceğini analiz etmesi, rakiplerini ve kendi konumunu anlaması gerekmektedir (Porter, 1980, 1985, 2007). O halde kalkınmanın temel taşı olarak görülen KOBİ'lerin bu tür kriz dönemlerini fırsata dönüştürmeleri veya en azından asgari hasarla atlatalmaları için kriz dönemlerinde farklılaşan çevre şartlarını dikkate alarak belirli bir vizyon ve strateji kapsamında faaliyetlerini sürdürmeleri, bunun için bu dönemlerde işletme şartlarında en uygun rekabet stratejilerini tespit ederek uygulamaları hem kendi gelecekleri hem de ülke ekonomisinin geleceği açısından büyük önem arz etmektedir.

Bu amaçlarla yapılan araştırma, Türk otomotiv yan sanayii sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde ve 2008-2009 dönemi krizi temel alınarak yürütülmüştür. Strateji konusunun daha iyi anlaşılıp yorumlanabilmesi açısından beşten az çalışanı olan işletmeler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Uygulama alanı olarak otomotiv yan sanayii sektörünün seçilmesinin temel nedeni, bu sektörün krizden en fazla etkilenen ve kriz sonrası toparlanma sürecini en hızlı şekilde yaşayan sektörlerden birisi olmasıdır.

Çalışmada, temel anlamda kriz dönemlerinde KOBİ'lerin izledikleri rekabet stratejilerinin neler olduğu, bu stratejilerin işletmelerin performansı (finansal, yenilik ve pazarlama performansı) üzerindeki etkileri ve performans değişkenlerinin bir biri üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Rekabet stratejileri olarak Michael Porter'ın geliştirmiş olduğu jenerik stratejiler olan "Maliyet Liderliği", "Farklılaştırma" ve "Odaklanma" esas alınmıştır.

Porter'ın rekabet stratejileri yazında en çok kabul gören sınıflandırma olmasından (Porter, 1980, 1985, Jusoh ve Parnell, 2008: 6), performans ise bazı çalışmalarda sadece finansal, bazılarında ise hem finansal hem de pazarlama ve yenilik anlamında ele alınsa da sadece finansal performans açısından değerlendirme yapmak işletme yöneticilerine değerlendirme yapabilmek için doğru ve yeterli veriyi sağlamadığından üçlü boyutta ele alınmıştır (Thomas, 2000: 71).

Bu amaçla, araştırma ölçeğinin oluşturulabilmesi amacıyla ilk adımda yazında bu alanda yapılan araştırmalar detaylı bir şekilde incelenmiş ve Porter, (1980, 1985),

Dess ve Davis (1984), Panayides, (2003), Powers ve Hahn (2004) ve diğer ilgili çalışmalar kapsamında araştırmada araştırma ölçeği oluşturulmuş, yöntem olarak anket metodu kullanılmıştır.

Anketinin uygulanabilmesini teminen, otomotiv yan sanayii sektöründe faaliyet gösteren ve KOSGEB veritabanında yer alan 1.051 adet işletme araştırmanın ana kütlesi olarak kabul edilmiş, anketlerden %52'lik bir oranda 546 adet geri dönüş olmuş, bu anketler arasından %43'lük bir oranı temsil eden 453 KOBİ anketi değerlendirmeye alınmıştır. Türkiye'de otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren toplam işletme sayısının 2000-5000 civarında olduğuna dair veriler dikkate alındığında örneklem evren büyüklüğünü yansıtmak açısından istatistiki anlamda oldukça yeterlidir. Anketin beşli Likert ölçeği şeklinde tasarlanması, 30 sorudan oluşması ve anlaşılır olması gibi olumlu faktörler de anketin anlaşılabilirliğini arttırarak daha çok kişi tarafından doldurulmasını sağlamıştır. Güvenilirliği kanıtlanmış ölçek ve soruların kullanılmasının çalışma sonuçlarına katkısından hareketle anket ölçeklerinin oluşturulması aşamasında yapılan geniş literatür araştırmasında, kaynakların güncel ve uluslararası alanda kabul gören çalışmalar olmasına dikkat edilmiştir.

Bu kaynaklardan yararlanılarak oluşturulan ölçeklerin KMO, Bartlett testleri, faktör analizleri, içsel güvenirliklerin tespit edilmesi amacıyla Cronbach's Alpha testleri yapılmış, tüm anket için Cronbach's Alpha değerinin 0.781, her bir alt değişken için Cronbach's Alpha değerlerinin ise yaklaşık 0.8 civarında olduğu görülmüştür. Bu değerler ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu onaylamaktadır. Değişkenlerin korelasyon katsayıları, ortalamaları ve standart sapmaları belirlenip regresyon analizleri yapılarak hipotezler test edilmiştir.

Anketi dolduran yöneticilerin ve işletmelerin bilgileri analiz edildiğinde; 11 ilde yer alan toplam 453 KOBİ'nin anketi cevapladığı, işletmelerin %58'inin çalışan sayısının 10-49 aralığında, %68'inin Limited Şirket statüsünde ve %55'i ihracat yapan işletmelerden oluştuğu, anketi cevaplayan yöneticilerin ortalama çalışma süresinin 12.7 yıl olduğu ve bu manada profilin işletmeyi ve stratejik tercihlerini iyi tanıyacak kıdeme sahip ve üst düzey yöneticiler olduğu ve işletmelerin ortalama KOBİ profilini yansıttığı görülmüştür.

Çalışma sonuçları açısından araştırmacılar, yöneticiler, KOBİ'ler, otomotiv yan sanayii sektörü için sonuçlar çıkarılması mümkündür.

Sonuçlar değişkenler bazında analiz edildiğinde; farklılaştırma stratejisinin 3,99 ile en yüksek ortalama değer olduğu, daha sonra ise 3,55 ortalama değeri ile maliyet liderliği stratejisi ile 2,65 ortalama değeri ile odaklanma stratejisinin KOBİ'ler tarafından izlendiği görülmektedir. Söz konusu tespitten hareketle, özellikle kriz dönemlerinde otomotiv yan sanayii sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin, krizden çıkış sürecinde en fazla tercih ettikleri stratejinin yaklaşık %80'lik değeri ile farklılaştırma stratejisi olduğu ve onu %71'lik değeri ile maliyet liderliği stratejisi'nin izlediği görülmektedir. Odaklanma stratejisi ise %53'lük değeri ile en düşük değer durumunda bulunmaktadır.

Araştırma hipotezlerinden rekabet stratejilerinin pazarlama, yenilik ve finansal performansı etkilediği yönündeki hipotezler kısmen kabul edilmiştir.

Bu noktada, maliyet liderliği stratejisinin, pazarlama ve yenilik performansını etkilemesi anlamlı bulunurken finansal performansı etkilemesi yönüyle ise anlamlı bulunmamıştır. Bu tespit oldukça önemlidir. Çünkü, çalışmanın kriz dönemlerini kapsamayı, bu tür durumlarda ortaya çıkan belirsizlik ortamı ve sürecin kısıllığı dikkate alındığında KOBİ'lerin gereksiz bir takım maliyetleri bertaraf etmeleri ve hatta maliyetleri yarattıkları değerlerden fazla olan bir takım süreçleri devre dışı bırakmaları durumunda pazarlama ve yenilik performanslarının etkilenebileceği anlaşılmaktadır. Diğer taraftan kriz dönemlerinde maliyetleri kısarak finansal performansın etkilenebileceği yönündeki yaygın kanaatin ise en azından otomotiv yan sanayii sektörü için geçerli olmadığı anlaşılmaktadır. Özellikle küresel kriz dönemleri gibi belirli ve kendine has özellikleri olan belirsizliğe iç ve dış talep daralmasında eşlik ettiği dönemlerde maliyet liderliğine yönelik stratejiler beraberinde küçülme ve daralmayı da getirmekte bu durum işletmelerin finansal performansını olumsuz etkileyebilmektedir.

Bu sonuç, maliyet liderliği stratejisinin pazarlama ve yenilik performansını etkilediği yönündeki tespit açısından Porter'ın (1985) çalışması, Dess ve Davis'in (1984) boya ve ürünleri sektöründeki işletmeler üzerinde yaptıkları ve jenerik stratejilerin işletme

performansını artırdığını tespit ettikleri çalışma, Kim ve Lim'in (1988) maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmelerin performansının yüksek olduğunu belirttikleri araştırma, Parker ve Keon'un (1994) endüstrilerin gerileme dönemlerinde maliyet liderliği stratejisinin performansla ilişkili olduğu yönündeki çalışma, Leitner ve Gueldenberg'in (2009) maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden birini izleyen KOBİ'lerin performansının stratejisi olmayanlardan daha fazla olduğu tespit ettikleri çalışma, Powers ve Hahn'ın (2004) bankalar üzerinde yaptıkları ve maliyet liderliği stratejisinin performansla ilişkili, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin ise ilişkisiz olduğunu belirttikleri çalışma, Ortega'nın (2009) İspanyada bilgi iletişim teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yaptığı ve maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri ile performans arasında pozitif ilişki bulunduğunu tespit ettikleri araştırma, Allen ve Helms (2006) ile White'ın (1986) Porter'ın saf jenerik rekabet stratejileri ile performans arasında ilişki bulunduğunu tespit ettikleri çalışma, Acquaah ve Ardekani'nin (2008) Ganalı işletmeler üzerinde yaptıkları ve maliyet liderliği, farklılaştırma stratejisi ve kombinasyon stratejisinin işletme performansını pozitif etkilediğini belirttikleri araştırma, Acar ve Zehir (2009) ile Aytekin'in (2003) maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri ile işletme performansını arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koydukları çalışma ve Yamin ve diğerlerinin (1997) maliyet liderliği ile yönetsel yenilik ve süreç yeniliği ile işletme performansı arasında kuvvetli, farklılaştırma ile zayıf ilişki olduğunu gösterdikleri araştırma tarafından desteklenmektedir.

Diğer taraftan aynı sonuç, maliyet liderliği stratejisinin finansal performansı etkilemediği yönündeki tespit açısından ise Panayides'in (2003) maliyet liderliği stratejisi ile işletme performansı arasında negatif, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit ettiği araştırma, Gibcus ve Kemp'in (2003) KOBİ'ler üzerinde yaptığı ve seçilen stratejilerin firma performansını etkilemediği, sadece pazarlama farklılaştırmasının satışlar üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu belirttiği çalışma, Ge ve Ding'in (2005) rekabet stratejileri arasında sadece yenilik stratejisinin pazar performansı üzerinde ciddi etkisi olduğu, üç rekabet stratejisinin de finansal performans üzerinde ciddi

etkisi olmadığını belirttiği araştırma ve Gyampah ve Acquaah'ın (2008) rekabet stratejileri ve işletme performansı arasında direkt bir ilişki olmadığı yönünde çalışmalar ile paralel sonuçları ifade etmektedir.

Belirtilen tüm çalışmalar değişik konjonktürel koşullar, değişik sektör ve ölçekteki işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle sonuçların farklılıklar arz etmesi beklenen bir durumdur.

Rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisinin, pazarlama, yenilik ve finansal performans değişkenlerinden tamamını etkilediği görülmektedir.

Bu sonuç, Dess ve Davis (1984), Kim ve Lim (1988), Leitner ve Gueldenberg (2009), Ortega (2009), Allen ve Helms (2006), White (1986), Panayides (2003) ve Gibcus ve Kemp (2003) çalışmaları tarafından desteklenmektedir.

Araştırmaya göre KOBİ'ler tarafından 2008 krizi ve izleyen dönemde en fazla izlenen stratejinin farklılaştırma stratejisi olması, farklılaştırma stratejisinin araştırma değişkenlerinin tamamını etkilediğinin tespit edilmesi ve otomotiv yan sanayii sektörünün krizden hızlı bir şekilde çıkması araştırma sonuçları açısından anlamlı bulunmuştur.

Odaklanma stratejisi, finansal performansı etkilemesi yönüyle anlamlı bulunurken pazarlama ve yenilik performansını etkilemesi yönüyle anlamlı bulunmamıştır. Kriz durumlarında geçici olarak KOBİ'lerin belirli sınırlar ve segmentleri hedef olarak belirlemelerinin finansal açıdan performansı etkilediği anlaşılmaktadır. Özellikle otomotiv yan sanayi sektörü gibi genellikle ana sanayiinde faaliyet gösteren büyük işletmelere yönelik üretim yapılan bir sektör için yapılan analizde odaklanmanın finansal performansı etkilediği yönündeki tespit oldukça önemlidir. Zira küresel kriz ortamlarında iç ve dış talebin daraldığı dönemlerde işletmelerin belirli bir ürün grubu ya da pazarı hedefleyerek çalışması finansal performansını artırabilmektedir.

Bu sonuç, odaklanma stratejisinin işletme performansını özellikle finansal performans anlamında etkilediği yönündeki tespit itibariyle Dess ve Davis (1984), Leitner ve Gueldenberg (2009), Işık (2010) ve Box ve Miller (2011) çalışmaları; odaklanma stratejisinin pazarlama ve yenilik performansını etkilemediği yönündeki

tespit açısından ise Powers ve Hahn (2004), Gyampah ve Acquah (2008) ve Ge ve Ding (2005) çalışmaları tarafından desteklenmektedir.

Pazarlama performansı, yenilik performansı ve finansal performans arasında pozitif ilişki bulunduğu yönündeki hipotezler kabul edilmiştir. Bu kapsamda işletmelerin finansal performanslarının artırılabilmesinin pazarlama ve yenilik açılarından performans elde edilmesi durumunda daha kolay olacağı anlaşılmaktadır. Örneğin uzun vadede yenilik performansına yapılan yatırımların aslında işletme finansal performansında katkı sağlaacağı değerlendirilebilir.

KOBİ'ler açısından sonuçlar değerlendirildiğinde, KOBİ'lerin Porter tarafından ortaya konulan beş rekabetçi güç karşısında kendisini doğru bir alana konumlandırması ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmesi için öncelikle stratejilerini belirlemesi daha sonra ise stratejik tercihlerini ortaya koymaları gerekmektedir. Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi ve dolayısıyla uzun dönemde kârlı kalabilmesi için rakiplerinden farklı olarak değer yaratan faaliyetlerle üstünlük sağlaması gerekmektedir (Barney, 1991; Dinçer, 1998; Ülgen ve Mirze, 2006). Rakiplerden daha fazla değer oluşturmak için ise onlardan farklı stratejiler belirlemek gerekmektedir (Porter, 1996).

Netice olarak rekabet stratejileri de planlar gibi işletmelerin başarısını doğrudan etkileyen işletme faaliyetlerine yön veren tercihlerdir. Bu noktada önemli olan işletmenin kendi rekabetçi pozisyonunu rekabetçi güçler karşısında değerlendirerek doğru tercihleri ortaya koyabilmesidir. Bu noktada, arzu edilmeyen durum Porter tarafından “stuck in the middle” olarak ifade edilen “arada sıkışıp kalma” ya da başka bir ifadeyle “stratejisizlik” durumudur. İşletme bu durumdan kaçınmalı ve tercihlerini işletme düzeyi stratejilerine yansıtmalıdır.

KOBİ'lerin, uzun vadede başarılı olabilmeleri için bu üç rekabet stratejisinden en az birini elinde bulundurmaya çalışması gerekmekte olup şartlara göre değerlendirerek hem farklılaştırma hem de maliyet liderliği stratejilerini beraberce gerçekleştirmesi de mümkün bulunmaktadır (Nilsson ve Rapp, 2005: 67; Kaya ve Peçen, 2000: 52). Tekil ya da karma sıkı biçimde takip edilen, açık ve kesin stratejik hedeflerin KOBİ'lerin performansı üzerinde oldukça olumlu etkiler oluşturduğu bir çok

araştırmada desteklenmiştir (Spanos ve Lioukas, 2001, Panayides, 2003; Kaya ve Aytekin, 2003; Acquaah ve Ardekani, 2008).

KOBİ'lerin kriz durumundan etkin ve hızlı bir şekilde çıkabilmesi için öncelikle odaklanmayı düşünmeleri, uzun vadeli sonuçları açısından ise maliyetlerini gözden geçirmeleri, gereksiz maliyet ve süreçleri devre dışı bırakmaları, zorunlu olmayan yatırımlar yerine verimlilik artırıcı tedbirleri ön plana almaları, dış pazarlara yönelerek pazar çeşitlendirilmesine gitmeleri, yeniliği faaliyetlerinin merkezine almaları, teknoloji ve pazar yönelimli, katma değeri yüksek ürünleri üreterek küresel rekabet güçlerini artırmaları gerekmektedir (Eğilmez, 2008; Genç, 2008).

KOBİ'lerin kriz dönemlerinde reaktif kalmamaları ve bu dönemlerde süreci doğru stratejilerle yönlendirebilirlerse güven tazelediklerini ve itibarlarını toplumun her kesiminde etkili bir şekilde artırdıklarını bilmeleri gerekmektedir (Zerenler ve İraz, 2006).

şu halde, 2008 krizi ile birlikte çok ciddi şekilde daralma yaşayarak 2008 yılında 7 milyar ABD dolarından 2009'da 4,9 milyar dolara gerileyen otomotiv yan sanayii sektörü ihracatının 2010 yılından itibaren düzelen piyasa koşulları ile birlikte hızlı bir şekilde yükselişe geçerek 2010 yılında tekrar 5,4 milyar dolara çıkmasında sektör işletmelerinin stratejik tercihlerinin etkili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Sektörün ıkış trendini sürdürmesi için özellikle fiyat düşürme stratejisine dayalı bozuk ve fasoncu rekabet anlayışını terk edip teknoloji yatırımlarını devam ettirmesi ve uzun vadeli başarı için özellikle tasarım, yenilik ve Ar-Ge konularını faaliyetlerinin merkezine alması gerekmektedir. Özellikle ana sanayide ortaya çıkan yeni trendlerin sektörün ve pazarın talep yapısını değiştireceği ve ülkemizin ucuz işçilik yönünden önemli bir rekabet avantajı olmadığı gerçeğinden hareketle stratejilerin yenilik üzerine kurulması gerektiği açıktır. Zira yeniliğin KOBİ'lerin performansı üzerine pozitif etkileri bulunmaktadır (Rosenbusch v.d., 2010).

Üretim kapasitesi ve teknolojisi son derece yeterli olan sektörün rekabet gücünün artırılması için ulusal otomotiv sanayii stratejisi titizlikle izlenmeli, Ar-Ge faaliyetleri desteklenmeli ve teşvik edilmeli, üniversiteler, bilim kurumları ve sanayi kuruluşları arasındaki koordinasyon ve işbirliği geliştirilmelidir. Otomotiv yan

sanayiinde üretim yapan KOBİ'lere ortak Ar-Ge projeleri gerçekleştirebilecekleri imkanlar sunulmalıdır. Araçlar içindeki yerli üretim ve parça kullanım oranı artırılmalı, motorlu taşıt üretiminde yüksek oranda yerli parça kullanılmasını sağlayacak teşvikler planlanmalı, yerli sanayi desteklenmelidir.

Bu çalışma, Michael Porter'ın jenerik stratejileri olan "Maliyet liderliği", "Farklılaştırma", "Odaklanma" rekabet stratejileri olarak esas alınmak suretiyle yürütülmüştür. Bu alt başlıklara eklemeler yaparak, Miles ve Snow, Mintzberg veya diğer rekabet stratejisi sınıflandırmalarını kullanarak, benzer şekilde işletme performansını ölçmek için kullanılan "Pazarlama performansı", "Yenilik performansı", "Finansal performans" kriterlerini genişleterek veya daraltarak işletme düzeyi stratejileri incelemek mümkündür.

Otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren KOBİ'ler dışında farklı sektörler veya farklı büyüklükte işletmeler incelenerek sektör bazında veya işletme büyüklüğüne göre seçilen rekabet stratejilerinin işletme performansına etkisinin incelenmesinin de katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- ACAR**, Zafer A. ve Cemal **ZEHİR** (2009), “Rekabet Avantajı Yaratmada Lojistik Yeteneklerin Rolü ve İşletme Performansına Etkileri” 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir.
- ACAR**, Murat (1993), “The Impact of key internal Factors on Firm Performance: An Empirical Study on Small Turkish Firms”, *Journal of Small Business Management*, Vol: 31.
- ACQUAAH**, Moses and Masoud Yasai **ARDEKANI** (2008), “Does The Implementation of A Combination Competitive Strategy Yield Incremental Performance Benefits? A New Perspective From a Transition Economy in Sub-Saharan Africa”, *Journal of Business Research*, 61.
- AGBEIOR**, Winfred Jr. (2006), “Pro-Poor Economic Growth: Role of Small and Medium Sized Enterprises”, *Journal of Asian Economics*, 17.
- AKAL**, Zuhâl (2005), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- AKGEMCİ**, Tahir (2001), *KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, KOSGEB Yayını, Ankara.
- AKIN**, H. Bahadır (2001), *Yeni Ekonomi, Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- AKMAN**, Gülşen and Cengiz **YILMAZ** (2008), “Innovative capability: Innovative Strategy and Market Orientation: An Empirical Analysis in Turkish Software Industry”, *International Journal of Innovation Management*, Vol: 12, No: 1.
- AKMAN**, Gülşen, Coşkun **ÖZKAN**, Hatice **ERİŞ** (2008), “Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi” *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Yıl: 7, Sayı: 13.
- AKTAN**, Bora ve Çağrı **BULUT** (2008), “Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey”,

European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 12.

AKTAN, Coşkun Can ve İstiklal Y. **VURAL** (2004), *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*, TİSK Yayını, Ankara.

AKTAŞ, Ramazan, Tamer **MÜFTÜOĞLU**, M. Mete **DOĞANAY**, Adem **ŞAHİN**, Ünsal **BAN**, Semra **PEKKAYA** ve Emin **AKÇAOĞLU** (2009), *Kriz Ortamında İşletme Yönetimi*, TEB Yayını, İstanbul.

ALANTAR, Doğan (2009), “Küresel Finansal Kriz ve Türkiye’nin Makroekonomik Göstergelerine Etkisi”, *Bütçe Dünyası*, Cilt:3 Sayı:31 Kış 2009.

ALKİN, Erdoğan (2001), KOBİ’ler ve Türkiye Ekonomisi, *I. Orta Anadolu Kongresi, KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları*, Erciyes Üniversitesi İİBF, 18–21 Ekim 2001, Nevşehir.

ALLEN, Richard S. and Marilyn M. **HELMS** (2006), “Linking Strategic Practices and Organizational Performance To Porter’s Generic Strategies” *Business Process Management Journal*, Vol. 12 No. 4.

ALPKAN, Lütfihak, Çağrı **BULUT** ve Egemen **MERT** (2005), “Strategic Planning Trends In Turkish Small Firms: Empirical Study on SMEs In Kocaeli”, *International Strategic Management Congress*, Çanakkale.

ALPTEKİN, Erdem (2009), “Küresel Krizin Türkiye Ekonomisi ile Sanayisine Yansımaları ve Dipten En Az Zararla Çıkış Yolları”, *İZTO Ar&Ge Bülten*.

ALPUGAN, Oktay (1998), *Küçük İşletmeler, Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, Özgün Matbaacılık, Ankara.

APAYDIN, Fahri (2008), “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7.

ARMSTRONG, Micheal (2000), *Performance Management*, Kogan Page US, USA.

ARMSTRONG, Michael and Angela **BARON** (2005), *Managing Performance*, Chartered Institute of Personnel and Development, Wiltshire, GB.

- ASKON** (2010), *Küresel Krizden Kırılgan Büyümeye Türkiye ve Dünya Ekonomisi*, Askon Ekonomi Raporları: 14, İstanbul.
- ATİK**, Hayriye ve Sevgi **SEZER** (2007), Avrupa Birliği'ne Entegrasyon Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sorunları: Kayseri ve Nevşehir Örneği, (Çevrimiçi), <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/OAK-Docs/OAK-T8.pdf> (30.12.2007).
- AVLANITIS**, George J. and Helen E. **SALAVAU**, (2007), "Entrepreneurial Orientation of SMEs, Product Innovativeness And Performance", *Journal of Business Research* (60).
- AY**, Sema Çınar (2008), "Türkiye'deki KOBİ'lerin Finansman Sorunları", *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, (e-dergi), <http://www.paradoks.org>, Yıl:4 Sayı:1 (Ocak-2008).
- AYDOĞAN**, Enver (2004), *Örgütlerde Vizyon Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- AYDOĞAN**, Enver ve Mehmet **ALTUĞ**, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Rekabet Gücünün Artırılmasında İleri Yönetim Teknolojilerinin Rolü, Makine İmalat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama", (Çevrimiçi) http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Enver%20AYDO%C4%9EAN%20%20Mehmet%20ALTU%C4%9E/AYDO%C4%9EAN,%20Enver.pdf, (17.07.2011).
- AYTEKİN**, Mehmet (2003), "İmalat ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki ve Performansa Etkileri", *Doktora Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- BALSAM**, Steven, Guy D. **FERNANDO**, Arindam **TRIPATHY** (2010), "The Impact of Firm Strategy on Performance Measures Used in Executive Compensation", *Journal of Business Research xxx*.
- BARNEY**, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol: 17 No:1.

- BARNEY**, Jay, Mike **WRIGHT** and David **KETCHEN** (2001), "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991", *Journal of Management*, Vol: 27.
- BAYRAK**, Sabahat ve Muhammet **AKDİŞ**, "Küresel Finansal Krizlerin Türkiye'ye Yansımaları ve KOBİ'ler Üzerindeki Etkileri", (Çevrimiçi) <http://makdis.pamukkale.edu.tr/Mak1.htm>, (07.08.2011).
- BAYÜLKEN**, Yavuz ve Cahit **KÜTÜKOĞLU** (2010), *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'ler)*, TMMOB Makine Mühendisleri Odası Yayını, Ankara.
- BEDİR**, Atila (1999), "Gelişmiş Otomotiv Sanayilerinde Ana-Yan Sanayi İlişkileri ve Türkiye'de Otomotiv Yan Sanayinin Geleceği", İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Gen. Müdürlüğü, *DPT Uzmanlık Tezi*, Yayın No:DPT: 2495.
- BORDEAN**, Ovidiu N. Anca I. **BORZA**, Răzvan L. **NISTOR** and Cătălina S. **MITRA** (2010), "The Use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry", *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 1, No. 2.
- BORLUK**, Sinan (2010), *Dünya Ekonomik Krizleri ve Ulusal Düzeyde Verimliliğe Dayalı İstikrar Politikalarının Önemi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- BOX**, Thomas M. and Warren **MILLER** (2011), "Small Firm Competitive Strategy" *Proceedings of the Academy of Strategic Management*, Volume 10, Number 1.
- BOZKURT**, Rüştü (2009), "Krizle Nasıl Başa Çıkabiliriz?", *Alternatif Tepki Stratejileri*, İş'le Buluşmalar Anlatımları.
- BRADLEY**, Frank, Ralf **MEYER** and Yuhui **GAO** (2006), "Use of Supplier-Customer Relationships by SME's to Enter Foreign Markets", *Industrial Marketing Management* 35.
- BRANDERBURGER**, Adam M. and Barry J. **NALEBUFF** (1995), "The Right Game: Theory to Shape Strategy", *Harvard Business Review*, Jul Aug 1995.

- BULUT**, Çağrı (2007), Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı, *Doktora Tezi*, Geze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- BULUT**, Çağrı, Cengiz **YILMAZ** ve Lütfighak **ALPKAN** (2009), Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri, *Ege Akademik Bakış*, 9 (2).
- BURRAGE**, David (2006), “Measuring Innovation Performance”, (Çevrimiçi) <http://www.mohrcollaborative.com/ice-update/measuring-innovation-performance>, (16.07.2010).
- BUSİAD** “Otomotiv Yan Sanayi Sektörünün Sorunları ve Çözüm Önerileri” (Çevrimiçi) <http://www.busiad.org.tr/DuyuruDetay.php?hID=19>, (25.12 2010).
- CANITEZ**, Murat ve Tülay **YENİÇERİ** (1997), “İhracat Performansı Düşük Olan KOBİ’ler ile Yüksek Olan KOBİ’lerin Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Pilot Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Temmuz-Aralık Sayı:29.
- CANSIZ**, Mehmet (2008), *Türkiye’de KOBİ’ler ve KOSGEB*, DPT Yayını, Ankara.
- CERTO**, Samuel C. and ve S. Trevis **CERTO** (2006), *Modern Management*, 10e, Pearson Prentice Hall, New Jersey USA.
- CHANDLER**, Alfred D. (1990), “Strategy and Structure”, *Massachusetts Institute of Technology* USA.
- COHEN**, Jacob, Patricia **COHEN**, Stephen G. **WEST** and Leona **AIKEN** (2003), *Applied Multiple Regression / Correlation Analysis For The Behavioral Sciences*, (3th edition), Lawrence Erlbaum Associates Inc. New Jersey.
- COVEY**, Stephen R. (2003), *Etkili İnsanları 7 Alışkanlığı*, Varlık Yayınları, İstanbul.
- ÇAKMAKÇI**, Mehmet, Özkan **YILDIRAN** ve Dilek **KALENDER** (2005), “Otomotiv Yan Sanayinde KOBİ Ölçekli Şirketlerde Kurumsallaşma-Toplam Kalite İlişkisi” *TMMOB Makina Mühendisleri Odası IX. Otomotiv ve Yan Sanayi Sempozyumu* 27-28 Mayıs 2005.

- ÇARIKÇI**, Emin (2009), “Ekonomik Gelişmeler ve Küresel Kriz”, *Çankaya Üniversitesi Gündem*, Sayı:31.
- ÇETİN**, Canan (1996), *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, Der Yayınları, İstanbul.
- ÇILBANT**, Coşkun (2006), “Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Türkiye Ekonomisi Üzerine Etkileri ve Sektörel Analizi (Otomotiv)”, *Doktora Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- ÇİVİ**, Emin (2001), “Rekabet Gücü: Literatür Araştırması”, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 8 Sayı: 2, Manisa.
- ÇOBAN**, Orhan (2007), “Türk Otomotiv Sanayinde Endüstriyel Verimlilik” *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Temmuz Aralık 2007, Sayı: 29.
- ÇOLAK**, Ömer Faruk (2009), “2008 Krizinin 1929 Krizi İle Benzerlikleri Üzerine Bir Analiz”, *TİSK Akademi*, Özel Sayı II.
- DAVID**, Fred R. (2009), *Strategic Management: Concept and Cases (12th Edition)*, New Jersey: Pearson International Edition.
- DEMINGS**, W. Edward (1996), *Krizden Çıkış*, (Çev: Cem AKAŞ), Arçelik Yayını, İstanbul.
- DEMİR**, Nazmiye, Dilek **BİRBİL**, Nevda **ATALAY** ve Şevket **YILDIRIM** (2000), *Pazarlama Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler*, MPM Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- DEMİRCİ**, Barbaros (2009), “Küresel Ekonomik Kriz İhracat Yapısını Değiştiriyor”, *Subconturkey Yan Sanayi Ürünleri Gazetesi*, Yıl: 6 Sayı: 59.
- DEMİREL**, M. Mesut ve Selime **SEZGİN** (2006), “KOBİ’lerin Dış Pazarlara Açılma Problemleri”, *İtüdergisi / dmühendislik*, Cilt:5, Sayı:2, Kısım:1, 116-124.
- DERESKY**, Helen (2006), *International Management, Managing Across Borders And Cultures*, Pearson Prentice Hall, New Jersey USA.

- DESS**, Gregory D. and Peter S. **DAVIS** (1984), “Porter’s (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, Sep 1984; 27.
- DEVELLIS**, Robert F. (2003), *Scale Development Theory and Applications*, Applied Social Research Methods Series, Volume 26, Sage Publications, California.
- DIERCKX**, Marcel A. F. and Jan H. M. **STROEKEN** (1999), “Information Technology And Innovation In Small And Medium-Sized Enterprises Technological”, *Forecasting and Social Change* 60.
- DİNÇER**, Ömer (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul.
- DİNLER**, Arzu Meltem (2009), “Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon” *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Yıl:5 Sayı:2.
- DOĞAN**, Selen (2007), *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları, İstanbul.
- DOĞAN**, Selen ve Celal **HATİPOĞLU** (2009), “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 2.
- DOĞAN**, Seyhun (2010), *Avrupa Birliği’nin Girişimcilik Politikası, KOBİ Yaklaşımı ve Türkiye*, İTO Yayınları, İstanbul.
- DPT** (2000), Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı Taslak (2001-2003), Cilt 2, Ankara.
- DPT** (2004), KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, Ankara.
- DPT** (2006), Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), Ankara.
- DPT** (2007a), Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) KOBİ Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara.
- DPT** (2007b), KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (2007-2009), Ankara.
- DRUCKER**, Peter (2003), *Geleceğin Toplumunda Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul.

- EC** (2005), “SME definition, User Guide And Model Declaration”, *Enterprise and Industry Publications*.
- EC** (2009), “Commission Staff Working Document”, Brussels.
- ECKES**, George (2002), “Making Six Sigma Last (and work)”, *Ivey Business Journal* November/December.
- EĞİLMEZ**, Mahfi (2008), *Küresel Finans Krizi (Piyasa Sisteminin Eleştirisi)*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- EKER**, Melek (2010), “Rekabetin Performans Ölçüm Sisteminin Kullanımına Etkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65-2.
- EKŞİ**, Hail İbrahim (2007), Finansal Krizlerin KOBİ’ler Üzerinde Etkileri ve Başarılı Başarısız KOBİ’lerin Kriz Dönemi Stratejileri, *Doktora Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta.
- ELELE**, Onur (2009), *Küresel Kriz ve Türkiye*, Vergikonseyi Yayını, İstanbul.
- Encyclopaedic Dictionary of Strategic Management**, Resource Based View, (Çevrimiçi) <http://tamanpowell.com/Writing/assets/Resource%20Based%20View.pdf>, (14.08.2011).
- ENGİN**, Cem ve Efdal **POLAT** (2010), “Türk Otomotiv Sektörü ve Küresel Finansal Krizin Sektöre Etkileri”, *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı: 1.
- ERASLAN**, İ. Hakkı (2008), “Rekabet Stratejilerinin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri: Değer Zinciri İşlevlerinin Rolü ve Türk Tekstil ve Hazır Giyim Endüstrisinde Bir Çalışma”, *Doktora Tezi*, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ERASLAN** İ. Hakkı ve Melih **BULU** (2004), “Macro Framework and Market Growth In The Turkish Automobile Industry: A Demand Analysis”, *European Academy of Management (EURAM) Annual Conference*, St. Andrews, UK, 4-8 May 2004.

- ERCAN**, Hakan, (2010), *Kriz ve Türkiye: Kriz Tedbirlerinin Etki Değerlendirmesi*, ILO, Ankara.
- ERDEM**, Ekrem (2007), “Türkiye’de KOBİ’ler: Yapısı, İmkanları, Sorunları ve Çözüm Yolları”, MÜSİAD Yayını, Ankara,
- ERDİL**, Oya ve Adnan **KALKAN** (2005), “KOBİ’lere Sağlanan Desteklerin KOBİ’lerin Performanslarına Etkisi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1.
- ERDOĞMUŞ**, Nihat (2007), *Aile İşletmeleri, Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İGİAD Yayınları, İstanbul.
- ERMİŞ**, Nurten (2007), “Marmara Bölgesinde Elektrik-Elektronik Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ’lerin Girişimci Özellikleri ve Performans Üzerine Etkileri”, *Doktora Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- EROL**, Mikail (2010), “Ekonomik Kriz ve KOBİ’ler”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt:5 Sayı:1.
- EU** (2010), “European SMEs under Pressure Annual Report On Small and Medium Sized Enterprises 2009”, *Directorate-General For Enterprises and Industry GENTR-Annual Report 2010*, Brussels.
- FIELD**, Andy (2009), *Discovering Statistics Using SPSS*, 3.Edition, Sage Publications, California.
- FORGANG**, William G. (2001), *Competitive Strategy and Leadership*, Rowman&Littlefield Publishers, In., USA.
- FOWLER**, Floyd J. (1995), *Improving Survey Questions, Design and Evaluation*, Applied Social Research Methods Series, Volume 38, Sage Publications, California.
- GE**, Gloria L. and Daniel Z. **DING** (2005) “Market Orientation, Competitive Strategy and Firm Performance”, *Journal of Global Marketing*, 18: 3.

- GENÇ**, Nurullah (2008), “Ekonomik Gelişmeler, Kriz Ortamında Öneriler”, *Askon Bülten*, Yıl: 11, Sayı:26.
- GIBCUS**, P. and R.G.M **KEMP** (2003). “Strategy and Small Firm Performance”, *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, Research Report H200208.
- GÖRAL**, Ramazan (2009), Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamak İçin Stratejik Teknoloji Yönetimi ve Otomotiv Yan Sanayi Firmaları Üzerine Bir Araştırma”, *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- GÖRENER**, Ali ve Ömer **GÖRENER** (2008), “Türk Otomotiv Sektörünün Ülke Ekonomisine Katkıları ve Geleceğe Yönelik Sektörel Beklentiler”, *Journal of Yasar University*, 3(10).
- GÖVDERE**, Bekir, “Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin Yapısı Üzerine Bir Araştırma”, (Çevrimiçi), www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/sektorel.doc, (22.07.2011).
- GREEN**, Kenneth W.Jr, R Anthony **INMAN**, Gene **BROWN**, T Hillman **WILLIS** (2005), “Market Orientation: Relation To Structure and Performance”, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume: 20, Number 6.
- GREGORY**, Gary, Charles **HARVIE** and Hyun-Hoon **LEE** (2002), “Korean SMEs in the Wake of the Financial Crisis: Strategies, Constraints, and Performance in a Global Economy”, *University of Wollongong Department of Economics Working Paper Series*.
- GÜLEŞ**, Hasan Kürşat ve Hasan **BÜLBÜL** (2004), *Yenilikçilik*, Nobel Basımevi, Ankara.
- GÜLEŞ**, Hasan Kürşat, Abdulkadir **BULUŞ**, Turan **PAKSOY**, M. Atilla **ARICIOĞLU**, Birol **MERCAN**, Zekeriya **MIZIRAK** ve Muhittin **KORAŞ** (2008), “Konya Otomotiv Yan Sanayi Sektör Raporu”, *Konya Sanayi Odası*.

- GÜMÜŞTEKİN**, Gülten Eren (2005), “KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1.
- GYAMPAH**, Kwasi Amoako, Moses **ACQUAAH** (2008), “Manufacturing Strategy, Competitive Strategy and Firm Performance: an Empirical Study in a Developing Economy Environment”, *Int. J. Production Economics* 111.
- HAMBRICK**, Donald C. (1983), “Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategy Types” *Academy of Management Journal*, 26.
- HAMEL**, Gary and C.K. **PRAHALAD** (2003) “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review On Point Article*, Product:6528.
- HERRON**, Colin and Paul M. **BRAIDEN** (2006), “Methodology For Developing Sustainable Quantifiable Productivity Improvement In Manufacturing Companies”, *Int. J. Production Economics* 104.
- HILL**, Charles W. (1988), “Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework” *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 13, 3; ABI/INFORM Global.
- HOFFMAN**, Werner H. and Roman **SCHLOSSER** (2001), “Success Factors Of Strategic Alliances In Small And Medium-sized Enterprises - An Empirical Survey”, *Long Range Planning* 34.
- HOOPER**, Val A., Sid L. **HUFF** and Peter C. **THIRKELL** (2010), “The Impact of IS-Marketing Alignment on Marketing Performance and Business Performance” *The Data Base for Advances in Information Systems*, Vol: 41, No: 1.
- http://www.halkbank.com.tr/pb/engine/0,1065,0_2_0a,00.html, (25.03.2007).
- <http://www.smecorp.gov.my/node/33>, (26.12.2010).
- <http://www.tumgazeteler.com/?a=5703034>, (08.08.2011).
- <http://www.tekirdag.gov.tr/dosyalar/oto.pdf>, (08.08.2011).

- HUMPREY**, John and Olga **MEMEDOVIC** (2003), “The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects For Upgrading By Developing Countries”, *United Nations Industrial Development Organization*, Vienna.
- IŞIK**, M. Birkan (2010), Kriz Dönemlerinde Odaklanma Stratejileri ve Odaklanma Türlerinin İşletme Performansına Etkisi: Adana KOBİ’leri Üzerinde Bir İnceleme, *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- İRAZ**, Rıfat (2005), *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- İTO** (2003), “Otomotiv Sanayi Sektör Raporu”.
- JSBRI** (2008), 2008 White Paper On Small And Medium Enterprises In Japan, Improvement of Productivity And The Challenge Of Community Revitalization, JAPAN.
- JUSOH**, Ruzita and John A. **PARNELL** (2008), “Competitive Strategy and Performance Measurement in The Malaysian Context”, *Management Decision*, 46 (1).
- KALDIRIMCI**, Nurettin (2009), “Krizden Çıkarken Bağımsız Denetleyici Kurullara Yeniden Bakış”, *10. Kalite Sempozyumu*, 25-26 Mayıs 2009.
- KANDEMİR**, Tuğrul (2003), “Küresel Rekabet Ortamında Birleşme ve Satın almaların İşletmeler Üzerine Finansal Etkisi ve İMKB’deki Birleşmeler Üzerine Bir Araştırma”, *Doktora Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- KAPLAN**, Robert S. David P. **NORTON** (1992), “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, January-February.
- KAPLAN**, Robert S. ve David P. **NORTON** (1999), *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, (Çev: Sera Egeli), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- KARAGÖZ**, Yalçın ve İlker **KÖSTERELİOĞLU** (2008), “İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu İle Geliştirilmesi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 21.
- KARBUZ**, Fahri, And **SİLAHÇI** ve Emrah **ÇALIŞKAN**, “Otomotiv Sektör Raporu”, *İstanbul Ticaret Odası Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Şubesi*.
- KAUFMANN**, Alexander and Franz **TODTLING** (2002), “How Effective is Innovation Support For SMEs? An Analysis of the Region of Upper Austria” *Technovation* 22.
- KAYA**, Ali (2007), *Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi*, Eğitim Kitabevi, 2. Baskı, Konya.
- KAYA**, Nihat ve Mehmet **AYTEKİN** (2003), “KOBİ’lerde Stratejik Hedeflerin İşletme Performansına Etkileri ve Bir Uygulama”, *Sosyal Bilimler Dergisi*.
- KAYA**, Nihat ve Ümit **PEÇEN** (1999), *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları*, EGS Bank Yayınları, İstanbul.
- KAYA**, Nihat ve Ümit **PEÇEN** (2000), *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Rekabet Stratejileri KOBİ’ler Büyük Firmalarla Nasıl Rekabet Edebilir*, Rota Yayın Yapım, İstanbul.
- KIM**, Kee S., Tami L. **KNOTTS** and Stephen C. **JONES** (2008), “Characterizing Viability Of Small Manufacturing Enterprises (SME) In The Market”, *Expert Systems with Applications* 34.
- KIM**, Linsu and Yooncheol **LIM** (1988), “Environment, Generic Strategies and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach”, *Academy of Management Journal*, 31, 4.
- KNIGHT**, Gary A. (2001), “Entrepreneurship And Strategy In The International SME”, *Journal of International Management* 7.
- KOÇ**, İdil Özlem (2008), *Türk KOBİ’leri, Bugünü Geleceği*, Arıkan Yayınları, İstanbul.

- KOÇEL**, Tamer (1993), *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranışı*, Beta Yayınevi, 4. Bası, İstanbul.
- KOÇEL**, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınevi, 10.Bası, İstanbul.
- KORAMAZ**, Emin (2007), “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri”, (Çevrimiçi) http://www.mmo.org.tr/genel/bizden_detay.php?kod=2687&tipi=3&sube=0, (25.06.2011).
- KORKMAZ**, Esfender (2010), “Küresel Kriz, Türkiye’ye Etkileri ve Çözüm Önerileri”, (Çevrimiçi), <http://www.esfenderkorkmaz.com/arastirma-yazilari/kuresel-kriz-turkiye-ye-etkileri-ve-cozum-onerileri.html>, (06.08.2011).
- KORKMAZ**, Turhan, Ali **ILDIR** ve Gülşen **CURA** (2008), “Bursa’da Faaliyet Gösteren KOBİ Niteliğindeki Otomotiv Yan Sanayi ve Tekstil İşletmelerinin Finansman Tercihlerine İlişkin Anket Çalışması”, 5. *KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi*, 25-26 Kasım 2008.
- KOSGEB** (2008), 2008-2012 KOSGEB Stratejik Planı, Ankara.
- KOSGEB** (2011), “2011-2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı”, Ankara.
- KOTAR**, Erhan (1995), “Küçük İşletmelerin Tanımı, Önemi, Muhasebe Sorunları Ve Çözüm Yolları”, *İstihdam Yaratıcı Girişimler, Teknoloji Yenilikler ve Bölgesel Gelişme Uluslararası Seminer*, Ankara.
- KÖK**, Recep ve Orhan **ÇOBAN**, (t.y.), “KOBİ’lerin sorunları, analitik çözüm stratejileri ve rekabet imkanları - Kahramanmaraş tekstil endüstrisi ve firma ölçeğinde bir etkinlik analizi,” (Çevrimiçi) <http://www.deu.edu.tr/userweb/recep.kok/dosyalar/KobilerinSorunlari.pdf>, (04.08.2008).
- KÖSE**, Nezir ve Selahattin **TOGAY** (2010), *Küresel ekonomik Krizin Türkiye’de Reel Sektöre Yansımaları*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- KÖSEOĞLU**, Mehmet Ali ve Çetin **BEKTAŞ** (2007), *İş Etiği ve Rekabet Stratejileri Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- KUBR**, Milan (2010), *Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

- LEE**, Cheng-Wen (2007), “Strategic Alliances Influence on Small and Medium Firm Performance”, *Journal of Business Research* 60.
- LEITNER**, Karl-Heinz and Stefan **GUULDENBERG** (2009), “Generic Strategies and Firm Performance: A Longitudinal Study of Austrian SMEs”, *Annual Conference on Corporate Strategy, Special Issue of Schmalenbach Business Review*.
- LIU**, Kuang-Tai (2009), “Alternative Generic Strategies Study For Small and Medium Size Firms In Taiwanese Electronic Manufacturing Industry”, *Unpublished Doctoral Dissertation*, Nova Southeastern University, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship.
- LUECKE**, Richard (2008), *Kriz Yönetimi*, (Çev: Önder Sarıkaya), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- MASSA**, Silvia and Stefania **TESTA** (2008), “Innovation And SMEs: Misaligned Perspectives And Goals Among Entrepreneurs, Academics, And Policy Makers”, *Technovation* 28.
- MASSA**, Silvia and Stefania **TESTA** (2009), “How Do Miles and Snow’s Strategic Types Differ in Their Knowledge Assets? Evidence from Italian SMEs” *Knowledge Management Research & Practice*, 7.
- MAVİŞ**, Feri (1998), “Stratejik Yönetim Modeli”, *A.Ü., İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (1).
- MILES**, Jeremy and Mark **SHEVLIN** (2005), *Applying Regression & Correlation, A Guide For Students and Researchers*, Sage Publications, California.
- MILES**, Raymond A., Charles C. **SNOW**, Alan D. **MEYER** and Ehnry J. **COLEMAN** (1978), “Organizational Strategy, Structure, and Process”, *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 3.
- MILLER**, Danny (1988), “Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications” *Academy of Management Journal*, 31, 2; ABI/INFORM Global.
- MONTGOMERY**, Cynthia A and Michael E. **PORTER** (1991), *Seeking and Securing Competitive Advantage*, Harvard Business Review Articles, USA.

- MOORE**, Samuel B. and Susan L. **MANRING** (2009), “Strategy Development In Small And Medium Sized Enterprises For Sustainability And Increased Value Creation”, *Journal of Cleaner Production* 17.
- MORGAN**, Robert E. And Carolyn A. **STRONG** (2003), “Business Performance and Dimensions of Strategic Oriantation” *Journal Of Business Research*, 56.
- MORGAN**, Neil A., Bruce H. **CLARK** and Rich **GOONER** (2002), “Marketing Productivity, Marketing Audits and Systems For Marketing Performance Assessment Integrating Multiple Perspectives”, *Journal of Business Research* 55.
- MOSSELMAN**, Marco and Yvonne **PRINCE** (2004), Review Of Methods to Measure The Effectiveness Of State Aid to SMEs, Final Report To The European Commission, *EIM Business and Policy Research*.
- MUAFI**, Muafi (2009), “The Effects of Alignment Competitive Strategy, Culture, And Role Behaviour on Organizational Performance in Service Firms”, *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol: 1, No:4..
- MURAT**, Güven ve Kamuran **MISIRLI** (2005), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt 1, Sayı 1.
- MURRAY**, Alan I. (1988), “A Contingency View of Porter’s Generic Strategies”, *The Academy of Management Review*, Vol: 13, No: 3.
- MÜFTÜOĞLU**, Tamer (1991), *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar Öneriler*, 2.b, Sistem Matbaası, Ankara.
- MÜSİAD** (2005), *Yeni Ekonomik Dönemde KOBİ’ler İçin Rekabet ve Büyüme Stratejileri*, Müsiad Yayınları, İstanbul.
- MÜSİAD** (2009), *2009 Türkiye Ekonomisi Küresel Kriz Yeni Dersler*, Müsiad Araştırma Raporları, İstanbul.
- MÜSLÜMOV**, Alövsat (2001), “Türkiye’de Ekonomik Krizlerin Halka Açık KOBİ’lere Etkisi”, 1. Orta Anadolu Kongresi KOBİ’lerin Finansman ve

- Pazarlama Sorunları*, Erciyes Üniversitesi Nevşehir İİBF, 18-21 Ekim 2001, Nevşehir.
- NILSSON**, Fredrik and Birger **RAPP** (2005), *Understanding Competitive Advantage*, Springer Berlin, Germany.
- NUNNALLY**, Jum. C. (1978). “*Psychometric Theory*”. (2.ed.). McGraw-Hall, New York.
- O’SULLIVAN**, Don (2007), “The Measurement of Marketing Performance in Irish Firms”, *Irish Marketing Review*; Volume:19, Number: 1/2.
- OECD** (1997), “*Best Practice Policies For Small And Medium-Sized Enterprises*” OECD Publications.
- OECD** (2000), “*Small And Medium-Sized Enterprises: Local Strength, Global Reach*” OECD Observer.
- OECD** (2005a), “*Türkiye’deki Dinamik Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Geliştirilmesine ve Finansmanına Yönelik Çerçeve*”.
- OECD** (2005b), “*Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*”, 3. Baskı, OECD Eurostat Ortak Yayını.
- OECD** (2008), “*OECD Economic Surveys: TURKEY*”, Volume 2008/14, July 2008, OECD Publishing.
- OECD** (2010), “*SMEs, Entrepreneurship And Innovation*” OECD Publications.
- OKTAV**, Mete, Günel **ÖNCE**, Alican **KAVAS** ve Mustafa **TANYERİ** (1990), *Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri*, TOBB Yayınları, Ankara.
- OKTAY**, Ertan ve Alptekin **GÜNEY** (2002), “Türkiye’de KOBİ’lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri”, *21.Yüzyılda KOBİ’ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*, 03-04 Ocak 2002, Doğu Akdeniz Üniversitesi, K.K.T.C.
- ORMANIDHI**, Orges and Omer **STRINGA** (2008), “Porter’s Model of Generic Strategies”, *Business Economics*, 43, (3).

- ORTEGA**, María José Ruiz (2009), “Competitive Strategies and Firm Performance: Technological Capabilities Moderating Roles”, *Journal of Business Research*.
- OSD** (2010), Otomotiv Sanayii 2009 Yılı Değerlendirme Raporu, Rapor: 2010/04.
- OYELARAN-OYENINKA**, Banji and Kaushalesh **LAL** (2006), “Learning New Technologies By Small And Medium Enterprises In Developing Countries”, *Technovation* 26 , Maastricht, The Netherlands.
- ÖREN**, Kenan (2003), “Avrupa Birliği ve Türkiye’nin Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere (KOBİ) Sağladığı Devlet Teşvikleri ve Kullanım Alanlarının Karşılaştırılması Nevşehir İli’nde Bir Uygulama”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2.
- ÖZDEMİR**, Şuayip ve Yusuf **KARACA** (2007), “KOBİ’ler İçin Dış Ticaret Yöntemleri ve İhracat Problemleri: Afyon İli Doğal Taş Sektöründe Bir Araştırma”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1.
- ÖZDEVECİOĞLU**, Mahmut (2002), “Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 19, Temmuz-Aralık 2002.
- ÖZDEVECİOĞLU**, Mahmut, Özgür **DEMİRTAŞ** ve Onur **ÜNLÜ** (2009), “ İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşletmelerin İnovasyon Performansları Üzerindeki Etkisi”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir.
- ÖZGEN**, Hüseyin ve Selen **DOĞAN** (1997), *KOBİ’lerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri*, KOSGEB Yayınları, Ankara.
- ÖZGENER**, Şevki (2003), “Büyüme Sürecindeki KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20.
- ÖZGÖKER**, Uğur (2009), “Kriz Dünyayı Büyük Bir Savaşa Sürükleyebilir, *Subconturkey Yan Sanayi Ürünleri Gazetesi*, Yıl:6 Sayı:59.

- ÖZTÜRK**, Ferruh ve Nursel **ÖZTÜRK** (2005) “Otomotiv Yan Sanayii Tasarım Yeteneği Değerlendirmesi”, *Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2.
- PANAYIDES**, Photis M. (2003). “Competitive Strategies and Organizational Performance in Ship Management.”, *Maritime Policy & Management And International Journal of Shipping and Port Research*, 30 (2).
- PANGARKAR**, Nitin (2008), “Internationalization And Performance Of Small- And Medium-Sized Enterprises”, *Journal of World Business* 43.
- PARKER**, Barbara ve Thomas L. **KEON** (1994), “Coping With Industrial Decline: A Test of Generic Strategies Used By Small Firms”, *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol: 6, 1.
- PARKER**, Barbara and Marilyn M. **HELMS** (1992), “Generic Strategies and Firm Performance in a Declining Industry” *Management International Review*, Vol: 32, Iss: 1.
- PATIR**, Sait, Nevzat **TETİK** ve A. Bilgihan **AYDIN** (2009), *Küresel Krizin Dünya’da ve Türkiye’de Etkileri ve Malatya Sanayi İşletmelerinde Yansımaları Üzerine Bir Alan Araştırması*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- PERES**, Wilson and Giovanni **STUMPO** (2000), “Small And Medium-Sized Manufacturing Enterprises In Latin America And The Caribbean Under The New Economic Model”, *World Development*, Vol. 28, No. 9, pp.
- PHELPS**, Norman L. (1986), “Setting Up a Crisis Recovery Plan” *The Journal of Business Strategy*, Boston: Spring 1986. Vol. 6, Iss. 4.
- PORTER**, Michael E. (1980), “*Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors*”, The Free Pres, New York.
- PORTER**, Michael E. (1985), “*Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*”, The Free Pres, New York.
- PORTER**, Michael E. (1990), “The Competitive Advantages of Nations” *Harvard Business Review*, March-April 1990.

- PORTER**, Michael E. (1991), "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Journal Management*, Winter 1991, 12.
- PORTER**, Michael E. (1996), "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December 1996.
- PORTER**, Michael E. (2007), *Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Çev: Gülen ULUBİLGİN, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- PORTER**, Micheal (2008), *Yarının Avantajlarını Yaratma*, (Geleceği Yönetmek kitabında bir makale, Hazırlayan: Rowan GIBSON, Çev: Anaca ERGÜL-Arıcan UYSAL), Yakamoz Yayıncılık, İstanbul.
- POWERS**, Thomas L. and William **HAHN** (2004), "Critical Competitive Methods, Generic Strategics, and Firm Performance", *The International Journal of Bank Marketing*; 22, 1.
- PRAHALAD**, C. Krishnararo (2008), *Büyüme Stratejileri*, (Geleceği Yönetmek kitabında bir makale, Hazırlayan: Rowan GIBSON, Çev: Anaca ERGÜL-Arıcan UYSAL), Yakamoz Yayıncılık, İstanbul.
- RAJU**, P.S. ve S.C. **LONIAL** (2002), The Impact of Service Quality and Marketing on Financial Performance In The Hospital Industry: An Empirical Examination" *Journal of Retailing and Consumer Services* 9.
- RAMACHANDRAN**, Vijava and Linda **COTTON** (2000), "The Global Auto Parts Industry: Consolidation and Other Trends", (Çevrimiçi) http://www.cid.harvard.edu/archive/india/pdfs/autoparts_ramachandrancotton_0100.pdf, (11.08.2011).
- RATANAPORNSIRI**, Verayos (2003), The Moderating Influence of Strategic Felxibility on Relationship of Market Orientation and Business Performance, *A Dissertation*, Nova Southwestern University.
- RENARD**, Thomas (2009), "The Coming Order: Strategic and Geopolitical Impacts of the Economic Crisis" *The World Politics Review*.

- RG** (2005), Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, *Resmi Gazete*, Tarih: 18.11.2005, Sayı: 25997.
- RG** (2010), KOSGEB Destek Programları Yönetmeliği, *Resmi Gazete*, Tarih: 15.06.2010, Sayı: 27612.
- RHEE**, Munsung and Satish **MEHRAA** (2006), “Aligning Operations, Marketing, and Competitive Strategies to Enhance Performance: An Empirical Test In The Retail Banking Industry” *Omega* 34.
- RODRİK**, Dani (2004), Industrial Policy For Twenty First Century.
- ROSENBUSCH**, Nina, Jan **BRINCKMANN** and Andreas **BAUSCH** (2010), “Is Innovation Always Beneficial? A Meta-Analysis Of The Relationship Between Innovation And Performance In SMEs” *Journal of Business Venturing*.
- SAMITAS**, Aristeidis G. and Dimitris F. **KENOURGIOS** (2005), “Entrepreneurship, Small And Medium Size Business Markets And European Economic Integration”, *Journal of Policy Modeling* 27.
- SARIASLAN**, Halil (1994), *Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları*, TOBB Yayınları, Ankara.
- SARIDOĞAN**, Ercan (2010), “Mikroekonomi ve Makroekonomi Düzeyinde Küresel Rekabet Düzeyini Etkileyen Faktörler ve Stratejiler”, *İstanbul Ticaret Odası Yayınları*, İstanbul.
- SAYIN**, Meral ve M. Akan **FAZLIOĞLU** (1997), *Avrupa Birliği’nde KOBİ Destekleme Programları ve Diğer Teşvik Araçları*, KOSGEB Yayını, Ankara.
- SEZEN**, Bülent, Cengiz **YILMAZ** ve Güzide **GEZGİN** (2002), “Lojistik İşlevinin Pazarlama ve Üretim Birimleri Arasındaki Bağlayıcı Rolü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi* Cilt:17 Sayı:2.
- SHAMSUDDOHA**, A.K., M. Yunus **ALİ** and Nelson Oly **NDUBISI** (2008), “Impact of Government Export Assistance on Internationalization of SMEs

From Developing Nations”, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 22 No. 4.

SINGH, Manikant (2008), *Strategic Management and Competitive Advantage*, Global India Publications Pvt. Ltd., New Delhi.

SİRKECİ, Osman (2011), “Yeni Türk Ticaret Kanunu ile Küçük Girişimcide Hayal Kırıklığı”, *KOBİ Dünyası*, Yıl:6 Sayı:24.

SMRJ (2007), *SMEs in JAPAN*.

SOYTEKİN, Zehra (1999), “Mermer Sektörünün Rekabet Analizi”, *Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

SÖNMEZ, Ayper Eğdirici (2005), “Otomotiv Ana ve Yan Sanayi”, Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi.

SPANOS, Yiannis E. and Spyros **LIOUKAS** (2001), “An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter’s Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Iss. 10.

SPILLAN, John and John **PARNELL** (2006), “Marketing Resources and Firm Performance Among SMEs”, *European Management Journal*, Vol. 24.

STAMATOVIC, Milan and Nebojsa **ZAKIC** (2010), “Effects Of The Global Economic Crisis On Small And Medium Enterprises In Serbia”, *Serbian Journal of Management* 5(1).

STB (2010), Otomotiv Sektörü Raporu, Sanayi Genel Müdürlüğü, *Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi*, 2010/3, Ankara.

STB (2011), Türkiye Otomotiv Sektörü Strateji Belgesi ve Eylem Planı 2011-2014.

STUDY FINDS FEAR OF THE UNKNOWN, (1999), *The Economist*, 4.Th-10 Th December 1999.

SÜTÜTEMİZ, Nihal, Elvan Yıldırım **OKUTAN** ve Özlem **BALABAN** (2009), “Küresel Krizi Değerlendirmede Umutsuzluk ve Depresyonun Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Saha Çalışması” 17. *Ulusal Yönetim ve*

Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Fakültesi 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir.

ŞİMŞEK, M. Şerif (2005), *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya.

TANRIÖVEN, Cihan ve E. Ebru **AKSOY** (2009), “Krizlerin Reel Sektör İşletmeleri Üzerine Etkileri: İMKB’de Sektörel Bazda İnceleme”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11 / 2.

TAŞ, H.Yunus (2010), *Avrupa Birliği ve Türkiye’de KOBİ’lerin İstihdam Artırıcı Etkileri*, İTO Yayınları, İstanbul.

TAŞAR, M. Okan (2009), “Devlet-Ekonomi İlişkisi Ekseninde Küresel Kriz ve Türkiye”, *Kamu-İş*; C:10, S:3.

TAYMAZ, Erol (2010), *Kriz ve Türkiye: Kriz Tedbirlerinin Etki Değerlendirmesi*, ILO, Ankara.

TAYSAD “Parça sektörü (Otomotiv Yan Sanayii) 2023 Vizyonu Draft Raporu”, (Çevrimiçi)http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/mm/Ek6a.pdf, 07.08.2011.

TAYSAD (2010a), “32. Olağan Genel Kurul Faaliyet Raporu”, No: 001.

TAYSAD (2010b), “TAYSAD Aylık Sektör Raporu Ekim 2010”.

TEKİN, Mahmut ve Muammer **ZERENLER** (2005), “Konya Otomotiv Yan Sanayinin Rekabet Gücü Hakkında Bir Araştırma”, V. *Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005.

TEKİN, Mahmut, Hasan Kürşat **GÜLEŞ** ve Adem **ÖĞÜT** (2006), *Teknoloji Yönetimi*, Nobel Basımevi, Ankara.

TEPAV (2009), Kriz Özel Sayısı, Nedenler, Sonuçlar, Önlemler, *TEPAV Bülten*, Nisan 2009, Sayı: 7.

TEPAV (2010), “İkinci Çeyrekte Krizden Çıktık mı? Rakiplerimizi Geçebildik mi?” *TEPAV Politika Notu*.

- THOMAS**, Michael J. (2000), “Marketing Performance Measurement: Directions For Development”, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 9, 1.
- THOMPSON**, Arthur A. Jr. and Alonzo J. **STRICKLAND** (1996), *Strategic Management: Concept and Cases (9.Edition)*, USA: IRWIN McGraw-Hill.
- TİTİZ**, İsmet ve H. İlker **ÇARIKÇI**, “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1.
- TURAN**, Seyida (2006), “Otomotiv Sanayii Sektör Raporu”, *Konya Ticaret Odası Etüt Araştırma Servisi*, Sayı : 2006/462/422.
- TUTAR**, Hasan ve Orhan **KÜÇÜK** (2003), *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- TÜİK** (2011), Girişim Özelliklerine Göre Dış Ticaret İstatistikleri, (Çevrimiçi) <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10701>, (12.06.2011).
- TÜRK**, Murat (2006), “AB Giriş Sürecinde KOBİ’lerin Karşılaştıkları Sorunların Tespiti ve Çözümü Üzerine Niğde Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi İİBF.
- TÜRKOĞLU**, Musa (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.
- USLU**, Şemsettin ve Yavuz **DEMİREL** (2002), “KOBİ’lerde Çalışanların Sorunları Üzerine Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 12.
- UZUN**, Özlem ve Çiler **GÜNAY** (2008), “KOBİ’lerin Yönetim Organizasyon Sorunları ve Çözüm Önerileri Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama”, 5. *KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi*, 25-26 Kasım 2008.
- UZUNOĞLU**, Sadi (2009), “Global Kriz: Ne Zaman ve Nasıl Sona Erecek”, *TİSK Akademi*, Özel Sayı II.

- ÜLGEN**, Hayri ve S. Kadri **MİRZE** (2006), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- VENKATRAMAN**, N. and V. **RAMANUJAM** (1986), “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches”, *Academy of Management Review*, 11 (4).
- WALKER**, Gordon (2004), *Modern Competitive Strategy*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- WAN**, Zi and Steven H. **BULLARD** (2009), “Competitive Strategy and Business Performance in the U.S. Upholstered, Wood Household Furniture Industry”, *Forest Products Journal*, Vol: 59, No: 9.
- WANG**, Tai-Yue, Shih-Chien **CHIEN** (2006), “Forecasting Innovation Performance Via Neural Networks- A Case of Taiwanese Manufacturing Industry”, *Technovation*, 26.
- WESTHEAD**, Paul, Mike **WRIGHT** and Deniz **UÇBAŞARAN** (2001), “Internationalization Of New And Small Firms: A Resource-Based View”, *Journal of Business Venturing* 16.
- WHITE**, Rodrick E. (1986), “Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation” *Strategic Management Journal*, 7, 3.
- WIGNARAJA**, Ganeshan (2003), *Competitiveness Strategy In Developing Countries*, Routledge, London.
- WILKINSON**, Timothy and Lance Eliot **BROUTHERS** (2006), “Trade Promotion And SME Export Performance”, *International Business Review*, 15.
- WRIGHT**, Richard. W. And Hamid **ETEMAD** (2001), “SME’s And The Global Economy”, *Journal of International Management*.
- YALÇIN**, İbrahim (2005), *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- YAMIN**, Shahid, A **GUNASEKARAN** and Felix T. **MAVONDO** (1999), “Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis”, *Technovation*, 19.
- YAMIN**, Shahid, Felix **MAVONDO**, A. **GUNASEKARAN**, James C. **SARROS** (1997), “A Study of Competitive Strategy, Organisational Innovation and Organisational Performance Among Australian Manufacturing Companies”, *Int. J. Production Economics* 52 .
- YANG**, Mei-Ling, AndrewMing-Long **WANG** and Kuo-Chih **CHENG** (2009), “The Impact of Quality of IS Information and Budget Slack on Innovation Performance”, *Technovation*, 29.
- YDTA** (2009), Türkiye Otomotiv Sektörü Raporu, Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı.
- YENER**, Kaan (2008), KOBİ’lerde Kurumsallaşma Sorunları, (Çevrimiçi) http://www.usiad.com/index.php?Itemid=121&id=263&option=com_content&task=view, (31.07.2008).
- YEUNG**, Ping-Kwong and Chung-Ming **LAU** (2005), “Competitive Actions and Firm Performance of Hotels in Hong Kong”, *Int. J. of Hospitality Management*, 24.
- YILDIRIM**, Süreyya (2010), “2008 Yılı Küresel Ekonomi Krizinin Dünya ve Türkiye Ekonomisine Etkileri”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18).
- YURDUGÜL**, Halil (2011), Faktör Analizinde KMO ve Bartlett Neyi Ölçer?, (Çevrimiçi) <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Kuresellik.pdf>, (01.09.2011).
- YÜKSEL**, Öznur (1999), *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- YÜKSEL**, Öznur ve Güven **MURAT**, “Şubat Krizinin KOBİ’ler Üzerindeki Etkileri ve Çözüm Önerileri” (Çevrimiçi) http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_09.pdf, (07.08.2011).

ZENG, S.X, X.M XIE and C.M TAM (2010), “Relationship Between Cooperation Networks And Innovation Performance of SMEs”, *Technovation* 30.

ZENGİN, Ahmet (2011), Makroekonomik İstikrar ve KOBİ’ler, (Çevrimiçi) http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_37.pdf, (17.07.2011).

ZERENLER, Muammer ve Rifat İRAZ (2006), “Kriz Dönemlerinde Ürün ve Süreç Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri: Küçük ve Orta Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı : 21.

EKLER

ANKET

Değerli İşletme Sahibi/Yöneticisi:

Ekte yer alan anketin temel amacı, KOBİ'lerin özellikle kriz dönemlerinde izledikleri rekabet stratejilerinin araştırılması ve bu stratejilerin işletme performansına etkisinin belirlenmesidir. Çalışma ile KOBİ'lerimizin kriz dönemlerinde almaları gereken tedbirlerin belirlenmesi ve kriz durumlarında KOBİ'lere yol gösterici bilgilerin edinilmesi planlanmaktadır. Bu araştırma sonuçlarının anlamlı olabilmesi için, bütün soruları eksiksiz yanıtlamanız önemlidir.

Lütfen soruları cevaplarken işletmenizin özellikle 2008-2009 yıllarında (kriz döneminde) izledikleri stratejileri dikkate alarak cevaplar veriniz.

Anket kapsamında vereceğiniz **tüm bilgiler tamamen araştırma amaçlı olup gizli tutulacaktır**. Toplu bilgiler istatistik metotlarla analiz edilerek raporlanacak, herhangi bir bireysel şirket bilgisi verilmeyecektir.

Anket sorularını yanıtlayan işletmelere, araştırma tamamlanınca sonuçların birer kopyası iletilecektir. Bir sorunuz olduğu takdirde aşağıda iletişim bilgileri verilen araştırmacı ile bağlantı kurabilirsiniz. Anket için son tarih **31.12.2010**'dur.

Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Yrd. Doç Dr. İbrahim YALÇIN

Niğde Üniversitesi

İİBF Öğretim Üyesi

Celal HATİPOĞLU

Niğde Üniversitesi SBE

Doktora Öğrencisi

İletişim Bilgileri:

Adres: Abdulhakhamit Caddesi. No:866 Altmışevler-Mamak/ANKARA

Tel: 0 533 730 86 87

E-posta: celalhatipoglu@gmail.com

KRİZ DÖNEMLERİNDE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN İZLEDİKLERİ REKABET STRATEJİLERİ

ANKETİ

1. İşletmenizin adı nedir?
2. İşletmeniz ne zaman kuruldu (sadece yıl belirtiniz)?
3. Sizin adınız nedir?.....
4. İşletmedeki göreviniz nedir?
- a) İşletme sahibi/ortağı b) Genel Md. c) Fabrika Md. d) Diğer (belirtiniz).....
5. Kaç yıldır bu işletmede çalışmaktasınız?.....
6. İşletmenizde kaç kişi çalışıyor? (İşletme sahibi dâhil mevcut çalışan sayısı)
() 5'ten az () 5-9 () 10-49 () 50-99 () 100-250 () 250'den fazla
7. İşletmenizin faaliyet konusunu belirtiriniz?
() Otomotiv yan sanayi () Diğer (belirtiniz).....
8. İşletmenin Hukuki Statüsü?
() A.Ş. () Ltd.Şti. () Şahıs () Diğer (belirtiniz).....
9. İhracat yapıyor musunuz? () Evet () Hayır

Aşağıdaki sorular için 1'den 5'e kadar size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

**1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum,
5= Kesinlikle katılıyorum**

10. İşletmenizin son iki yılda izlediği stratejileri dikkate aldığınızda aşağıda yer alan ifadeler için uygun olan seçeneği işaretleyiniz?

1=Kesinlikle katılmıyorum....5=Kesinlikle Katılıyorum

Maliyet Liderliği Stratejisi (Cost Leadership)						
S1	Satın alma maliyetlerimizi azaltıyoruz.	1	2	3	4	5
S2	Üretim maliyetlerimizi azaltıyoruz.	1	2	3	4	5
S3	Pazarlama maliyetlerimizi azaltıyoruz.	1	2	3	4	5
S4	Finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz.	1	2	3	4	5
S5	Personel maliyetlerimizi azaltıyoruz.	1	2	3	4	5
S6	Bakım maliyetlerimizi azaltıyoruz.	1	2	3	4	5

11. İşletmenizin son iki yılda izlediği stratejileri dikkate aldığınızda aşağıda yer alan ifadeler için uygun olan seçeneği işaretleyiniz?

1=Kesinlikle katılmıyorum....5=Kesinlikle Katılıyorum

Farklılaştırma Stratejisi (Differentiation)						
S7	Ürünlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
S8	Hizmetlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
S9	Tasarımlarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
S10	Dağıtım kanallarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
S11	Teslimat hızımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
S12	Markalaşarak farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	1	2	3	4	5

12. İşletmenizin son iki yılda izlediği stratejileri dikkate aldığınızda aşağıda yer alan ifadeler için uygun olan seçeneği işaretleyiniz?

1=Kesinlikle katılmıyorum....5=Kesinlikle Katılıyorum

Odaklanma Stratejisi (Focus)						
S13	Yalnızca belli bir ürüne odaklanıyoruz.	1	2	3	4	5
S14	Yalnızca belli bir ürün grubuna odaklanıyoruz.	1	2	3	4	5
S15	Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz.	1	2	3	4	5
S16	Yalnızca belli bir bölgeye odaklanıyoruz.	1	2	3	4	5

13. Son iki yılı dikkate aldığınızda, rakiplerinize oranla ve işletmenizin performansı açısından aşağıdaki faktörleri nasıl değerlendiriyorsunuz?

1=Çok düşük.....5=Çok yüksek

Pazarlama performansı						
S17	Firmanın genel pazarlama performansı	1	2	3	4	5
S18	Müşteri memnuniyeti	1	2	3	4	5
S19	Pazar payı	1	2	3	4	5
S20	Müşteri bağlılığı	1	2	3	4	5
S21	Rekabetçilik durumu	1	2	3	4	5

14. Son iki yılı dikkate aldığınızda, rakiplerinize oranla ve işletmenizin performansı açısından aşağıdaki faktörleri nasıl değerlendiriyorsunuz?

1=Çok düşük.....5=Çok yüksek

Yenilik performansı						
S22	Yeni ürün/hizmet projelerinin sayısı	1	2	3	4	5
S23	Geliştirilen yeni ürün/hizmetlerin kalitesi	1	2	3	4	5
S24	İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler	1	2	3	4	5
S25	Yeni ürün/hizmetlerin mevcutlar içindeki oranı	1	2	3	4	5
S26	Sınai ve Fikri Mülkiyet Hakkı (Endüstriyel tasarım, patent v.b.) alınabilecek ya da alınan yenilik sayısı	1	2	3	4	5

15. Son iki yılı dikkate aldığınızda, rakiplerinize oranla ve işletmenizin performansı açısından aşağıdaki faktörleri nasıl değerlendiriyorsunuz?

1=Çok düşük.....5=Çok yüksek

Finansal performans						
S27	Ciro karlılığı (Net Kar/Toplam Satışlar)	1	2	3	4	5
S28	Aktif karlılığı (Net Kar/Toplam Aktifler)	1	2	3	4	5
S29	Yatırımların karlılığı	1	2	3	4	5
S30	Firmanın genel karlılığı	1	2	3	4	5

Katkılarınız için çok teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Celal HATİPOĞLU
Doğum Tarihi : 1976
Medeni Hali : Evli, (İki çocuk sahibi)
İletişim Bilgileri : celal.hatipoglu@kosgeb.gov.tr
0 533 730 86 87

EĞİTİM DURUMU

2007-2011 : Niğde Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
İşletme A.B.D. Yönetim Organizasyon (Doktora)
2006-2007 : Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
İşletme A.B.D. Yönetim Organizasyon (Yüksek Lisans)
1998-1999 : İstanbul Üniversitesi. İşletme İktisadi Enstitüsü.
Finansal Yönetim Programı (İşletme Ağırlıklı İngilizce Hazırlık)
1994-1998 : İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi. İşletme Bölümü (Lisans)
1987-1993 : Sorgun Lisesi

YABANCI DİL

İngilizce : KPDS (71)

DENEYİM

2010 - Devam : T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi
Başkanlığı (KOSGEB), (Müdür)
2003-2010 : KOSGEB (KOBİ Uzmanı-KOBİ Uzman Yardımcısı-İdari Görevli)
2001-2003 : Aksu Makine A.Ş. (Dış Ticaret Sorumlusu)

YURTDIŞI EĞİTİMLER

22-25 Kasım 2009 : KOBİ'lerde Rekabet Stratejileri ve Teknolojiye Erişim-İRAN
05-19 Aralık 2009 : MTCP Eğitim Programı (SME Corp)-Kuala Lumpur/MALEZYA
01-20 Mart 2010 : Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Gelişimi-JAPONYA

ÇALIŞMALAR

Makale : DOĞAN, Selen ve Celal HATİPOĞLU (2009), "Küçük ve Orta Boy
İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine
İlişkin Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler
Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2.
Rapor : Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Yatırımları Yönlendirme ve Bölgesel
Kalkınma