

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KOBİ'LERDE STRATEJİK BÜYÜME

Yüksek Lisans Tezi

GÜLNIHAL AKKAYA GÖĞÜŞ

Gaziantep, 2014

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KOBİ'LERDE STRATEJİK BÜYÜME: GAZİANTEP UYGULAMASI

Yüksek Lisans Tezi

Gülnihal AKKAYA GÖĞÜŞ
Danışman: Prof.Dr. İsmail BAKAN

Gaziantep, 2014

Tez Etik ve Bildirim Sayfası

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “KOBİ'lerde Stratejik Büyüme: Gaziantep Uygulaması” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlaka ve geleneklere ters düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

GÜLNİHAL AKKAYA GÖĞÜŞ

ÖZET

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) hem dünya hem de ülkemiz ekonomisinin en önemli unsurlarındandır. Büyük yatırımlar gerektirmeyen ve aynı zamanda büyük işletmelere kıyasla daha esnek bir yapıya sahip olan KOBİ'ler değişimlere daha kolay adapte olabilmektedir. Bu bağlamda dünya ve ülke ekonomilerinin dinamizm kazanmasındaki en önemli aktörler arasında yer almaktadırlar. Dolayısıyla ülkelerin ekonomik kalkınması ve toplumsal refah için KOBİ'lerin sağlıklı bir ortamda faaliyet göstermeleri ve büyümelerini de gerçekçi temellere dayandırmaları gerekir. KOBİ'ler üzerine yapılan araştırmaların büyük kısmı büyüme stratejileri, büyümeye etki eden faktörler üzerinedir. Bu çalışmada Gaziantep ilinde faaliyet göstermekte olan KOBİ'lerde stratejik büyüme araştırılmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış olup toplam 200 kişi ile görüşülmüştür.

Anahtar kelimeler: KOBİ, Büyüme, Gaziantep

ABSTRACT

Small and Medium Sized Enterprises (SME) are among the most important components of the economy both in the world and in our country. The SMEs, those which do not need big investments and compared with big enterprises have a flexible structure, can adapt easily to the changes. In this context, these are among the most important actors for gaining dynamism of the world and country economies. Therefore, the SMEs should operate in healthy conditions and also they have to lay their growths down to rational roots for economical growth and social welfare. Most of the researches on SMEs is on growth strategies and the factors affecting growth. In this study, strategic growth was investigated in SMEs operate in Gaziantep province. The survey method was used for data collection and a total of 200 people were interviewed during the study.

Keywords: SMEs, Growth, Gaziantep

İÇİNDEKİLER DİZİNİ	Sayfa
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
TABLolar DİZİNİ	vi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	2
1.1. KOBİ'lerin Tanımı ve Özellikleri.....	2
1.1.1. KOBİ tanımları.....	3
1.1.1.1. Türkiye'de kullanılan KOBİ tanımları	3
1.1.1.2. Avrupa Birliği'nde KOBİ tanımları	7
1.2. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi.....	10
1.3. Küreselleşme Sürecinde Ulusal Ekonomi ve KOBİ'ler.....	14
1.3.1. Rekabet ve katılımın önemi	14
1.3.2. Devletin etkinlik alanı ve rolü	15
1.4. KOBİ'lerin Sosyal Sisteme Katkıları.....	16
1.4.1. Yabancılaşmayı azaltıcı rolü	16
1.4.2. Orta sınıfı güçlendirici rolü	17
1.4.3. İstihdam sağlayıcı rolü.....	18
1.5. KOBİ'lerin Sorunları	19
1.5.1. KOBİ'lerin genel sorunları.....	20
1.5.2. KOBİ'lerin üretim sorunları	21
1.5.3. KOBİ'lerin Pazarlama sorunları.....	21
1.5.4. KOBİ'lerin yönetim sorunları	22
1.5.5. KOBİ'lerin finansman sorunları.....	23
1.5.5.1 Öz kaynak yetersizliği.....	26
1.5.5.2 Kredi problemi	26
1.6. KOBİ'lere Yönelik Teşvikler ve Desteklenme Nedenleri	27
İKİNCİ BÖLÜM.....	29
KOBİLERDE BÜYÜME ve BÜYÜME STRATEJİLERİ	29
2.1. İşletmelerde Büyüme	29
2.1.1. İşletmelerde büyümenin amacı.....	29
2.1.2. İşletmelerde büyümenin avantajları.....	30
2.2. KOBİ'lerde Büyüme.....	30
2.2.1. KOBİ'lerde büyümenin amaçları.....	31
2.2.1.1. Genel olarak KOBİ'lerde büyüme amacı.....	31
2.2.1.2. Büyüme amacı olarak KOBİ'lerin zayıf yönleri.....	33
2.3. KOBİ'leri Büyümeye İten Unsurlar.....	33
2.3.1. Dış pazarlara açılma isteği.....	34
2.3.2. Teşvik, destek ve indirimlerden yararlanma.....	34
2.3.3. Kurumsal imajın getireceği avantajlar.....	34
2.4. KOBİ'lerde Büyüme Yaklaşımları	35
2.4.1. Stratejik seçim yaklaşımı.....	35
2.4.2. Sektör yapısı yaklaşımı.....	36
2.4.3. Büyüme safhaları yaklaşımı	37
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	39
KOBİLERDE STRATEJİK BÜYÜME: UYGULAMA.....	39
3.1. Çalışmanın Amacı.....	39
3.2. Örneklem	39
3.3. Yöntem.....	39
3.4. İstatistiksel Analizler	39
3.5. Çalışmadan Elde Edilen Bulgular.....	39
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	59
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	59

KAYNAKLAR	64
EK- Anket Örneği	73
EK-ANKET ÖRNEĞİ	73

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Türkiye’de Kamu ve Özel Kuruluşlar Tarafından Kullanılan KOBİ Tanımları	4
Tablo 1.2. Türkiye’de KOBİ yönetmeliğine göre KOBİ tanımı	5
Tablo 2.1. Büyüme aşamalarının karakteristik özellikleri	38
Tablo 3.1. İşletmelere ait bilgilere ilişkin frekans analizi sonuçları.....	40
Tablo 3.2. Kişilere ilişkin bilgiler ilişkin frekans analizi sonuçları.....	40
Tablo 3.3. Büyüme kararlarında etkili olan unsurlara ilişkin frekans analizi sonuçları	41
Tablo 3.4. Büyüme kararlarının hangi amaçlar için alınması gerektiğine ilişkin frekans analizi sonuçları	43
Tablo 3.5. Daha başarılı büyüme kararlarında etkili olan unsurların frekans analizi sonuçları .	44
Tablo 3.6. Büyüme kararlarında en çok zorlanılan unsurlara ilişkin frekans analizi sonuçları..	46
Tablo 3.7. Çeşitli kriterler açısından rakiplerle karşılaştırmaya yönelik frekans analizi sonuçları	49
Tablo 3.8. Çeşitli unsurlar açısından rakip firmalarla karşılaştırmaya ilişkin frekans analizi sonuçları	50
Tablo 3.9. İşletme içi faktörler açısından katılımcıların görüşlerine ilişkin frekans analizi sonuçları	51
Tablo 3.10. Çalışan sayısına göre büyüme kararlarında etkili olan unsurların tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile karşılaştırması.....	52
Tablo 3.11. Tukey HSD testi sonuçları	53
Tablo 3.12. Çalışan sayısına göre büyüme kararları alınırken ulaşılmak istenen sonucun tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile karşılaştırılması	53
Tablo 3.13. Çalışan sayısına göre daha başarılı büyüme kararlarında etkili olan unsurlar hakkındaki düşüncelerin tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile karşılaştırması	53
Tablo 3.14. Tukey HSD testi sonuçları	54
Tablo 3.15. Çalışan sayısına göre büyüme kararları alınırken zorlanılan konular hakkındaki düşüncelerin tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile karşılaştırması	54
Tablo 3.16. Yönetim yapısı ile büyüme kararlarında etkili olan unsurların t testi ile karşılaştırılması	54
Tablo 3.17. Yönetim yapısı ile büyüme kararları alınırken ulaşılmak istenen sonuca göre t testi ile karşılaştırması	55
Tablo 3.18. Yönetim yapısına göre daha başarılı büyüme kararlarında etkili olan unsurlar hakkındaki düşüncelerin t testi ile karşılaştırması.....	55
Tablo 3.19. Yönetim yapısına göre büyüme kararları alınırken zorlanılan konular hakkındaki düşüncelerin t testi karşılaştırması	55
Tablo 3.20. Yıllık ciro ile büyüme kararlarında etkili olan unsurların tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile karşılaştırılması	56
Tablo 3.21. Yıllık ciro ile büyüme kararları alınırken ulaşılmak istenen sonucun tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile karşılaştırılması	56
Tablo 3.22. Tukey HSD sonuçları	57
Tablo 3.23. Yıllık ciroya göre daha başarılı büyüme kararlarında etkili olan unsurlar hakkındaki düşüncelerin tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile karşılaştırması	57
Tablo 3.24. Yıllık ciroya göre büyüme kararları alınırken zorlanılan konular hakkındaki düşüncelerin tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile karşılaştırması	57

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin önemli bir bölümünü KOBİ'ler oluşturmakta olup bunlar büyük firmalara oranla daha dinamik ve esnek bir yapıya sahip olmalarının yanı sıra oldukça ciddi bir istihdam kaynağıdır. Ülkemizdeki işletmelerin yaklaşık %98'ini meydana getiren KOBİ'ler dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de ekonomik kalkınma ve gelişme açısından son derece önemlidirler.

En gelişmiş ülkelerden olan ABD'de dahil olmak üzere hemen hemen bütün ülkelerde KOBİ'lerin gerek işyeri, gerek istihdam ve gerekse de üretimdeki önemleri ve payları sürekli olarak artış göstermektedir (Gültekin, 2001:28).

KOBİ'ler üzerine yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde istihdam üzerindeki pozitif etkileri, bölgeler arasında dengeli büyümeye olan katkıları, esnek üretim yapısına sahip olmaları ve ekonomiye dinamizm getirme gibi oldukça hayati özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bu sebepten ötürü başta gelişmiş ülkeler olmak üzere tüm ülkeler KOBİ'lerin doğması, büyümesi, gelişmesi ve korunabilmesi için gerekli şartları hazırlayacak politikalar geliştirmekte ve uygulamaktadır (DPT, 2000:82).

1980'li yıllarda artarak devam eden globalleşme ve finansal liberalleşme ile birlikte değişen koşullara hızla adapte olabilme özelliği olan şirketlerin önemi de artmıştır. Büyük ölçekli işletmelerin ekonomik ve siyasi konjonktürdeki değişimler karşısında sınırlı hareket kabiliyetine sahip olması, teknolojiye yaşanan en son gelişmelere bu şirketlerin uyum sağlayabilme maliyetlerinin son derece yüksek olması nedeniyle sorunlar yaşanması, ekonomide meydana gelen değişikliklere uyum sağlama esnekliği ve konjonktürel dalgalanmalara, ekonomik ve mali krizlere karşı daha esnek olan, ekonomik ve sosyal hayatın temel istikrar öğelerinden olan KOBİ'lerin önemini daha da artırmıştır (Erçel, 2000:16).

Günümüzde girişimcilik, ekonomik değerlerin yaratılmasında en önemli üretim faktörü haline gelmiştir. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de girişimci ruhunun gelişmesinde KOBİ'ler ekonomilerin vazgeçilmez unsurları olmuştur (Müftüoğlu, 1991:12).

Yeryüzünde faaliyet göstermekte olan işletmelerin temel hedefi zorlu rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmektir. Bunun için de çağın gereklerine uygun bir şekilde büyüme gerçekleştirerek rakiplerine karşı çeşitli avantajlar elde etmek zorundadırlar. Bu çalışmada Gaziantep ilinde faaliyet göstermekte olan KOBİ'lerde stratejik büyümenin incelenmesi amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KOBİ'lerin Tanımı ve Özellikleri

KOBİ kavramı, her ülkeye göre değişen bir kavramdır. Yapılan KOBİ tanımlarında hem bilim adamları ve araştırmacılar arasında hem de aynı ülkede yer alan çeşitli kurumlar ve yasalar arasında bir görüş birliğine varılamamıştır. KOBİ kavramı hukuki olmaktan çok ekonomik bir kavramdır. KOBİ'ler faaliyette buldukları iş kolları ve kullandıkları üretim teknikleriyle buldukları ülkeye ve kültürüne göre farklı tanımlanmaktadır. KOBİ tanımlarını etkileyen faktörler ise (Uludağ ve Serin, 1991);

1. Zaman
2. Sanayileşme seviyesi
3. Faaliyette yapılan alan
4. Ekonomik gelişmişlik seviyesi
5. Kullanılmakta olan teknoloji
6. Ürünlerin özelliği
7. Pazarın büyüklüğü

KOBİ tanımları üzerinde yukarıda görüldüğü üzere oldukça fazla sayıda unsur etkili olup bu durum KOBİ'lerle ilgili ortak tanım kavramını güçleştirmektedir. Bu nedenle KOBİ'lerin karakteristik özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bunlar ise;

1. KOBİ'ler yönetim kararlarında bağımsızdırlar.
2. KOBİ'ler genel olarak işletme sahipleri ve ortakları tarafından yönetilirler.
3. KOBİ'ler faaliyette buldukları yerde küçük bir pazara sahiptirler.

KOBİ'lerin tanımlanması ülkemizde ilk kez 1923 yılında İzmir İktisat Kongresi'nde kalkınmayı amaçlayan politikalar doğrultusunda 1927 yılında çıkarılan Teşvik Sanayi Kanunu'nda yapılmıştır. Bu kanunda; en az 5 çalışan bulunan işletmeler birinci sınıf işletme olarak kabul edilmiştir. 1936 yılında yürürlüğe konulan 3008 sayılı iş kanununda ise 10 kişiden az çalışanı bulunan iş yerleri, küçük sanayi olarak kabul edilmiştir. Bizim ülkemizde de KOBİ tanım karmaşası bulunmaktadır. Ülkemizde yapılan tanımların ortak noktası istihdamdır,

Türkiye’de genellikle 1-149 kişi arasında istihdam sağlayan işletmelere KOBİ denilmektedir. Avrupa’da ise 250’den az işçi çalıştıran iş yerlerine KOBİ denmektedir. KOBİ’lerin ekonomiye katkısı ise (Güney, 2003);

1. Rekabetin temsil edilmesi,
2. Girişimciliği teşvik,
3. İstihdam yaratılması,
4. Esneklik sayesinde yeniliklere hızlı uyum,
5. Butik üretim sayesinde ürün farklılaşması,
6. Çalışanlara daha yakın ilişkiler kurabilme,
7. Bölgeler arası dengeli büyüme ve çevrenin korunmasına olumlu etkisi,
8. Büyük işletmelere ara malı temini,
9. Rekabetin temsil edilmesi

1.1.1. KOBİ tanımları

1.1.1.1. Türkiye’de kullanılan KOBİ tanımları

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye ekonomisinin de dinamik ve sürükleyici unsurudur. Genel olarak KOBİ’ler; az sermaye çok emek kullanımı, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan, ucuz bir üretim gerçekleştiren ekonomik teşebbüsler olarak tanımlanmaktadır (Akgemci, 2001:5). İmalatta KOBİ’lerin payı ise; %99.8 oranındadır. KOBİ’lerin istihdam payı ise %56.3, ihracat payı ise %8-10, kredi dağılımındaki payı ise %3’dür (Şahin ve Bilgihan, 1999:7). Toplam katma değer %16’lık bölümünü yaratmakta, ortaya çıkan yatırımlardaki payı ise % 26’ya ulaşmaktadır (Karabıyık, 1997:20).

Türkiye’de de bulunan KOBİ’ler iş kolları ve hizmet veriş şekillerine göre değişik tanımlanmaktadır (Demirci ve ark., 2001:28). Bu işletmelere hizmet veren kamu yada özel kurum ve kuruluş kriterlerine göre Tablo 1.1’de verilmiştir (Şahin, ve Bilgihan, 1999: 8).

Tablo 1.1. Türkiye’de Kamu ve Özel Kuruluşlar Tarafından Kullanılan KOBİ Tanımları (Şahin ve Bilgihan, 1999: 8).

KURULUŞLAR	Küçük		Orta	
	Çalışan	Bilanço	Çalışan	Bilanço
DİE	10-49	-	50-99	-
HALK BANKASI	1-99	15 milyar	100-250	30 milyar
TOSYÖV	5-200	-	-	-
TOBB	1-50	-	51-150	-
KOSGEB	10-49	-	50-150	-
TOBB	1-250	-	-	-
DTM	1-200	2 milyon \$	-	-

KOBİ tanımları gerek AB gerekse Türkiye’de ciro açısından farklılık arz etmektedir. Uygulamada KOBİ teşviklerine esas teşkil eden ve en son 18 Ocak 2001 tarih ve 2429 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren “KOBİ’lerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar’da (KOBİ Teşvik Kararnamesi’nde)” yer alan tanımlama ise; “İmalat ve tarımsal sanayi sektöründe faaliyette bulunan işletmelerden; kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 400 milyar TL’yi geçmeyen işletmelerden; 1-9 arası işçi çalıştıranlar mikro ölçekli, 10-49 arası işçi çalıştıranlar küçük ölçekli, 50-250 arası işçi çalıştıranlar ise orta ölçekli işletme sınıfına girmektedir” şeklindedir.

KOBİ tanımı içerisine aynı zamanda bunlardan bağımsız olarak (sermayesinin en fazla %25’i büyük işletmelere ait) KOBİ’ler ve mikro işletmeler girmektedir (Yazman ve Akpınar, 2001:308).

Son olarak KOBİ’nin devlet desteklerinden yararlanmasına imkan sağlayacak mevzuat değişikliği Resmi Gazete’nin 4 Kasım 2012 tarihli sayısında yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yapılan bu düzenleme ile, 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan ekonomik birimler, girişimler KOBİ tanımı kapsamına dâhil edildi. Daha önce 2005 yılında yayımlanan KOBİ tanımına ilişkin yönetmelikte, yıllık net satış hasılatı veya mali bilanço için belirlenen üst limit **25 milyon** lira iken yürürlüğe giren yeni yönetmelikle bu değer **40 milyon** liraya çıkartılmış yıllık çalışan istihdamı üst limiti ise **250** olarak korunmuştur.

Yapılan düzenleme ile mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletme tanımları günün koşulları dikkate alınarak yeniden belirlendi. Buna göre;

- **10 kişiden** az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri **1 milyon Türk Lirasını** aşmayan işletmeler **mikro işletme** olarak tanımlanırken; mikro üst sınırı olan 1 milyon TL limiti mikro işletme lehine olması amacıyla değiştirilmemiştir.

- **50 kişiden** az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri **8 milyon Türk Lirasını** aşmayan işletmeler ise **küçük işletme** olarak tanımlanmış olup; yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu 5 milyondan TL'den 8 milyon TL'ye çıkarılmıştır.
- **250 kişiden** az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri **40 milyon Türk Lirasını** aşmayan işletmeler **orta büyüklükteki işletmeler** olarak tanımlanmış olup; yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu 25 milyon TL'den 40 milyon TL'ye çıkarılmıştır.

Tablo 1.2. Türkiye'de KOBİ yönetmeliğine göre KOBİ tanımı (<http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Haberler.aspx?ref=606>).

KOBİ Tanımı	Çalışan Sayısı	Yıllık Satış Hasılatı Yada Bilanço Büyüklüğü (TL)
Mikro İşletme	10'dan az	1.000.000
Küçük İşletme	50'den az	8.000.000
Orta Büyüklükte İşletme	250 kişiden az	40.000.000

KOBİ'ler ekonominin şüphesiz en dinamik sektörü ve ekonomik gelişmenin temel taşı oluşturmaktadır. Avrupa'daki 15.8 milyon işletmenin %99.9'unu KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu işletmelerden 14.7 milyon işletmede çalışanların sayısının 10'dan azdır. İşletmelerin %50'sinde ise 1 kişi çalışmaktadır. Ayrıca tarım sektörü hariç her 10 işten 7'si KOBİ'lerden oluşmaktadır. Avrupa'daki yatırımın %50'sinden fazlasını KOBİ'lerden sağlanmaktadır. Toplam istihdamın %66, toplam ciro içinde %65'lik bir paya sahiptir. Büyük işletmelere nazaran istihdam artış hızı daha büyük olan KOBİ'ler, Avrupa Birliği mili hasılasının %60'ını oluşturmaktadır. Bu nedenle KOBİ'lerin "lokomotif gücü" göz ardı edilmemektedir.

KOBİ'lerin iş sahasının bu kadar gelişme sebepleri arasında büyük işletmelerin daha fazla taşeron firma kullanması ve faaliyet sahalarını daraltmasıdır. Globalleşen dünya, hızla değişen teknolojik ortam ve piyasaların küreselleşmesi, rekabet koşullarını etkilemektedir. Buda KOBİ'ler için yeni imkanlar sağlamaktadır. Bu nedenle Avrupa Birliği'ndeki ekonomik ve sosyal kaynaşmanın artırılmasında kilit roledir (KOSGEB, 1996:5).

KOBİ'ler özellikle başlangıç evresinde daha zayıf ve başarısızlığa açıktır. KOBİ'lerin yarısı ilk 5 yıl içerisinde kapanmaktadır (OECD, 1996:184). Avrupa Birliği'ne KOBİ'ler yarattıkları istihdam doğrultusunda kısa, orta ve uzun vadede karşılaştıkları sorunları çözmeye yönelik çalışmalar yapmaktadır.

İkinci Dünya Savaşı'nın sonundan 1970'lere kadar KOBİ'lerin önemi anlaşılmamıştır. Bu aradaki zamanda büyük işletmeler daha çok önem verilmiştir. Hatta bu durum geçen bu süre

zarfında tüm dünya ülkelerinde böyledir. 1970'lerin sonlarında yaşanan ekonomik krizle büyük işletmeler üretimi azaltmak durumunda kalmıştır. Bu küçülme işsizliğin baş göstermesini de beraberinde getirmiştir. Bu süreç beraberinde küçük işletmeler ve el işçiliğine dayalı sanayiye beraberinde getirmiştir. Talepler veya düşük fiyatlı ürünlerin üretimine gidilmiştir. Böylelikle Avrupa'da ilk KOBİ olgusu kabul görmeye başlamıştır. Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin gelişiminde rol oynayan faktörler ise;

- İş dinamiklerinin güçlü olması,
- KOBİ'lerin istihdam potansiyellerinin işsizliğin azalmasındaki rolü,
- Bölgesel sosyo-ekonomik dengelerin sağlanması,
- Özellikle genç nüfusa ve kadınlara çalışırken öğrenme imkânı sağlayarak meslek sahibi olmalarındaki rolü,
- Büyük işletmelerin tekelleşmesini önleyebilme ve ekonomik dinamizmi artırma imkânının rekabet politikaları yoluyla KOBİ'lerce sağlanabilmesi,
- KOBİ'lerin AR-GE çalışmalarında sahip oldukları potansiyellerden yararlanabilecek bir ortam yaratılması

KOBİ'lerin öneminin artmasındaki en önemli sebeplerden biride yaşanan ekonomik krizden çok az etkilenmeleridir. Buda ekonominin vazgeçilmez unsurlarından olduklarının göstermiştir. Teknolojik gelişimler ve bunların sonucu olarak kişi ve toplumlardaki bağımsızlık olgusunun artması KOBİ'leri önemli kılmıştır. 1980'lerden sonra Avrupa Birliği KOBİ'leri destekleyen ve onları gelişmesini destekleyen bir politika izlemeye başlamıştır. Bu politika iki noktada yoğunlaşır. Bunlar;

- Yeni işletmelerin kurulmasını sağlamak amacıyla üretken yatırımların teşvik edilmesi,
- Mevcut işletmelerin daha yeterli bir kapasiteye ulaşması ve bu işletmelerin modernizasyonudur (Küçük Türk, 1991:72).
- Bunlara ilaveten, KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal çevresinin iyileştirilmesine çalışılmıştır, böylece KOBİ'lerin istikrarlı bir büyüme yapmalarına katkıda bulunulmuştur (Küçük Türk, 1991:73).

Avrupa Birliği'nde "Beyaz Kitap"ta yer alan KOBİ'lere yönelik politikalar, "Entegre Program" ile somutlaştırılmıştır. Bunlara bağlı olarak KOBİ politikaları iki temel amaca bağlanmıştır. Bunlar;

1. Avrupa Birliği'nin bütün üye ülkelerinde KOBİ'lerin gelişimi için elverişli bir ortamın sağlanması,

2. Avrupa Birliği'ndeki KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılmasıyla Avrupalılaştırılmasını mümkün kılınmasıyla Uluslararasılaştırmaya teşvik edilmesi.

1.1.1.2. Avrupa Birliği'nde KOBİ tanımları

Avrupa Birliği (AB) KOBİ tanımlarıyla ilgili gerek ulusal gerekse birlik bazında karışıklığa sebebiyet vermemek için 1998'den itibaren geçerli olan yeni bir tanım getirmiş ve bu tanımı değişken koşullara uyum sağlayacak şekilde 2003'te değiştirmiştir. Fakat bu yeni tanım 2005 yılından itibaren geçerli olmuştur. Buradaki tanım işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık kıstaslarından oluşmakta ve tanımda geçen bağımsızlık kavramı ile sermayesinin yahut hisse senetlerinin %25 yahut daha fazlası bir işletme tarafından üstlenilmemiş olan veya sermayesi küçük ve orta büyüklükteki işletme tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olan işletmeler ifade edilmektedir. Buna göre (Özgül, 2005: 4);

- Mikro işletmeler, 10 kişiden az çalışanı olan ve yıllık cirosu ve/veya bilanço değeri 2 milyon Euro'yu geçmeyen bağımsızlık kriterine sahip işletmeler
- Küçük işletmeler, 50 kişiden az çalışanı olan ve yıllık cirosu ve/veya bilanço değeri 10 milyon Euro'yu geçmeyen bağımsızlık kriterine sahip işletmeler
- Orta ölçekli işletmeler, 250 kişiden az çalışanı olan ve yıllık cirosu ve/veya bilanço değeri 43 milyon Euro'yu geçmeyen bağımsızlık kriterine sahip işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

Birlik tarafından yapılmış olan bu tanımlamaya karşın üye ülkelerde kullanım amacına göre farklı tanımlar yapılmış olup bunlardan bazıları aşağıda kısaca verilmiştir.

Belçika'da genel olarak işçi sayısını baz alan tanımlar kullanılmakta fakat bu tanımlara işletme sahibinin tüm yetkileri elinde toplayıp toplamadığı konusu nitel kriter olarak eklenmiştir (Müftüoğlu, 1998: 122). Ülkede KOBİ'lerin tespitinde kullanılan işçi sayısı sektörlere göre farklılık arz etmektedir. Örneğin imalat sanayinde 50'ye kadar çalışanı olan işletmeler KOBİ olarak tanımlanırken ticaret sektöründe ise bu sayı 20'dir. Aynı zamanda yıllık cirosu 4,2 milyon Euro yahut bilanço değeri 2,1 milyon Euro'yu aşmaması, yapılan tanımlamada verilen diğer bir kriterdir.

Danimarka'da 6-20 arasında çalışanı olanlar küçük, 21-75 arasında çalışanı olanlar orta boy işletme olarak tanımlanmıştır (Müftüoğlu, 1998: 111).

Yunanistan'da da tanımlama kriteri olarak çalışan sayısı baz alınmıştır. Buna göre 1-9 arasında çalışan olanlar çok küçük, 10-99 çalışana sahip olanlar küçük, 100 ve daha fazla çalışana sahip olan işletmeler de orta ve büyük boy işletme olarak tanımlanmıştır. Yunanistan'da orta ve büyük boy işletmelerin bir arada yer alması diğer AB ülkelerinde görülmemektedir. Bu sebepten ötürü KOBİ'lerin açık bir tanımına rastlanmamaktadır (Savaşır, 1998: 48).

Hollanda'da KOBİ'lerle ilgili yapılan tanımlamalarda da çoğunlukla çalışan sayısı bazı alınmıştır. Bununla birlikte kullanılan diğer nitel kriterler arasında işletmenin basitliği ile tüm işletmecilik işlevlerinin işletme sahibince üstlenilmesine yer verilmiştir. İşçi sayısına göre 1-9 arasında çalışana sahip olanlar küçük, 10-100 arasında çalışana sahip olanlar da orta boy işletme olarak kabul edilmiştir (Müftüoğlu, 1998: 113).

İspanya'da satış şekli, elde edilen karlar ve sermaye gibi farklı kriterler kullanılsa da çalışan sayısı en yaygın kullanılan kriterdir. Buna göre 1-49 arasında çalışan olanlar küçük, 50-499 arasında çalışan olanlar da orta boy işletme olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda İspanya Merkez Bankası tarafından hazırlanan istatistiklere göre 1-50 arasında çalışan olanlar küçük, 50-250 arasında çalışana sahip olanlar da orta boy işletme olarak tanımlanmıştır (Müftüoğlu, 1998: 111).

Almanya'da "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Araştırma Enstitüsü" tarafından yapılan ve genel kabul görmüş KOBİ tanımlamasında 500 kişiden az çalışana sahip olan yahut yıllık cirosu 50 milyon Euro'yu geçmeyen işletmeleri KOBİ olarak adlandırılmaktadır (Hoppel, 2002: 1)

İtalya'da küçük işletmelerle ilgili yasada aşağıdaki özellikleri taşıyan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir.

- Seri üretim yapılmıyorsa 18, yapılıyorsa 9 çalışanı olan
- İşletme sahibi işletme faaliyetleri ile doğrudan ilgili olan
- İşletmenin hukuki statüsü anonim yada limited olmayan

Bunun yanı sıra kullanılan diğer tanımlarda ise 1-9 arasında çalışana sahip olan işletmeler mikro yahut çok küçük, 10-99 arasında çalışana sahip olanlar küçük, 100-499 arasında çalışana sahip olanlar da orta boy işletme olarak kabul edilmektedir (Cattero, 1989:177).

Fransa'da "KOBİ Konfederasyonu" KOBİ'lerin tanımında yalnızca 1-500 arası işçi sayısını kullanmak suretiyle bir tanım yapmıştır. Konfederasyon aynı zamanda 50 kişiden az istihdam yaratan işletmeleri küçük, 50-500 arasında çalışana sahip olanları da orta boy olarak tanımlamıştır.

İngiltere’de de farklı kurumlar tarafından KOBİ tanımları yapılmıştır. Bunlardan Bolton Komitesi 1971 yılında işletmeleri küçük ve büyük işletme olarak sınıflamış, küçük işletmeleri de sahibi yahut sahiplerince yönetilen, küçük bir pazar payına sahip bağımsız girişimler olarak tanımlamıştır (www.sbs.gov.uk). “Küçük Sanayi Firmaları Araştırma Komitesi” tarafından yapılan tanımlamada ise KOBİ’ler çalışan sayısı ya da ciro baz alınarak aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

Sektör	Çalışan sayısı veya Ciro
İmalat	200’den az
İnşaat	25’den az
Madencilik	25’den az
Perakende ticaret	50.000 £’dan az
Toptan ticaret	100.000 £’dan az
Motorlu Araç Ticareti	200.000 £’dan az
Çeşitli Hizmetler	50.000 £’dan az

Aynı şekilde İngiliz Şirketler Yasası’nda bir işletmenin küçük sayılabilmesi için aşağıda verilen kriterlerden en az ikisine sahip olması gerektiği ifade edilmiştir:

- Yıllık cirosu 2.8 milyon £’den az
- Bilanço toplamı 1.4 milyon £’den az
- Çalışan sayısı 50’den az

Belirtilen kanunda orta büyüklükteki işletmeler ise yine şu kriterlerin en az ikisini taşıması gerekmektedir:

- Yıllık cirosu 11.2 milyon £’den az
- Bilanço toplamı 5.6 milyon £’den az
- Çalışan sayısı 250’den az

İngiltere Ticaret ve Endüstri Bakanlığı ise istatistiksel amaçlarla kullanılmak üzere geliştirdiği tanımlamada 0-9 çalışanı olan işletmeleri mikro, 10-49 çalışanı olanları küçük, 50-249 çalışanı olanları ise orta boy işletme olarak ele almıştır (<http://www.dti.gov.tr>).

1.2. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi

Ekonomik yapıları ne kadar farklı olursa olsun KOBİ'ler hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler açısından son derece önemlidir. 1945-1970 yılları arasında dünyada büyük ölçekli işletmeler önemli görülürken küresel rekabetin artması ve piyasa şartlarının hızlı bir şekilde değişmeye başlaması sonucunda 20.yüzyılın sonlarına doğru tüm dünyada büyük işletmelere yönelik bakış açısında değişme gerçekleşmiştir. Ülkelerin başarısında ve geleceğinde oldukça büyük bir paya sahip olduğu düşünülen büyük ölçekli işletmelerin, hızlı değişim ve yeniliklere ayak uydurmada zorlandıkları ve ekonomik dalgalanmalardan çok fazla etkilendiler görülmüştür. Bu yıllarda büyük ölçekli işletmeler önemini kaybetmiştir.

ABD'de 1973 yılında E.F. Schumacher tarafından "Küçük Güzeldir" (Small is Beautiful) ismiyle büyük işletmelere göre KOBİ'lerin üstünlüğünü anlatan bir kitap yayınlamış ve söz konusu kitap tüm dünya genelinde çok büyük ilgi görmüştür. Yazar, büyük işletmelere göre KOBİ'lerin üstünlüklerini genel itibariyle aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha rekabetçi bir yapıya sahiptir.
- KOBİ'ler daha verimlidir
- KOBİ'ler yeni taleplere ve teknolojilere büyük işletmelere göre daha hızlı ve kolay uyum sağlarlar,
- Çalışma tarzları monoton ve sıkıcı değildir,
- Ekonomik krizlere karşı daha dirençlidirler,
- İstihdamı artırma ve gelir dağılımını düzenleme konularında daha etkin rol oynarlar.

Ekonomik krizlere karşı daha dirençli olan ve istihdam sorununun çözüme kavuşmasında da önemleri daha bariz şekilde ortaya çıkan KOBİ'lerin aslında Avrupa'da 1980'li yıllardan sonra önem kazandığı görülmektedir. Avrupa Topluluğunda 1985 yılında iş isteye her 25 kişiden 3'ü işsiz kalmıştır. Bundan dolayı Avrupa'da önemli istihdam artışını yansıtabilecek bir mucizevi iş-istihdam yaratıcı bulmak için araştırmalar yapılmıştır. KOBİ'lerin bu duruma bir çözüm olarak görüldüğü belirtilmiştir (Bulmuş ve ark., 1990: 66).

KOBİ'lerin dünya ekonomisindeki rolü gittikçe artmakta ve önem kazanmaktadır. KOBİ'lerin yeni istihdam alanları oluşturulmasındaki katkıları, piyasa şartlarındaki değişikliklere uyum sağlama kabiliyetleri, ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanmasındaki etkileri ile gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomilerinde her geçen gün daha vazgeçilmez olmaktadır. Bunun yanında KOBİ'ler büyük sanayi kuruluşlarının vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısı konumundadırlar (Sarıaslan, 1996:12.).

Dünya ekonomisi her geçen gün değişmektedir. Globalleşen dünya ekonomisine ayak uydurmak da işletmeler için oldukça zordur. Büyük işletmeler küçüklere oranla daha hızlı bu koşullara adapte olmaktadır. Bu avantaja rağmen küçük işletmelerin ekonomik çözüm olduğu düşünülmektedir. Küçük işletmeleri ekonomik olarak tercih edilen kılan sebepler ise, sahiplerinin daha girişimci ve yaratıcı olması gelmektedir. Küçük işletme sahipleri hem yönetici hem de girişimci rolünü tek başına üstlenirler. Kendilerini sistemden soyutlamadan sosyo-ekonomik çevre ve diğer ekonomik birimlerle bütünleşebilmeyi bunun sonucu olarak da kolayca üretim ilişkilerini sağlarlar (Lapin, 1991:10).

İngiltere ve ABD’de yapılan araştırmalar küçük işletmelerin büyük işletmelerden daha çok istihdam sağladığı sonucunu ortaya koymaktadır. Günümüzde küreselleşen dünyada büyük ve küçük işletmeler birbirlerinin rakibi değil birbirlerinin tamamlayıcılarıdır (Ekin, 1996:70). Piyasa ekonomisi göz önüne alındığında beraber yer almaları gerekmektedir. Küçük işletmeler üretimini halkın istediğine yönelik olarak gerçekleştirir. Ürün skalasını da bu istekler doğrultusunda belirler. Buda tüketiciyi memnun eder. Türkiye’de tek tek ele alındıklarında çok küçük bir kesimi temsil etmelerine rağmen, birlikte ele alındıklarında işletmelerin %98’ini, toplam iş gücünün %53’ünü istihdam etmektedir. Katma değer %27’sini, toplam yatırımların % 27’sini oluşturmalarına rağmen toplam kredilerden aldıkları pay %4’dür. Oysa bu oran ABD’de %42, Avrupa Birliği’nde %34 ve uzak doğu ülkelerinden ekonomi lideri Güney Kore’de %47 civarındadır.

KOBİ’ler, Türkiye ekonomisinin üç sahasında “kilit” rolü oynamaktadır (TESK, 1998:14):

- İstihdam
- Değişme
- Geliştirme.

KOBİ’ler kısa vadede istihdam için en iyi çözümdür. İstihdamdan kaynaklı olarak toplum içindeki hızları ve buna paralel olarak kendilerine olan ilgi ve önemde artmaktadır. KOBİ’ler ekonominin kahramanı, büyümenin motorudur. Yarattıkları istihdamla refah ve iş imkânı sağlamaktadır.

Genç nüfusun iş sahasında eğitilmeleri açısından da önem taşıyan KOBİ’ler bu görevlerini de yerine getirebilmeleri açısından hem üretim hem eğitim yapılabilecek şekilde organize olmalıdır. Eğitilen çalışanların transferleri açısından küçük, orta ve büyük işletmelerin yöneticileri arasında işbirliği bir zorunluluk olmalıdır. KOBİ’lerin kalifiye personel bulmadaki sorunu çözmeye, bu personelin teorik olarak eğitimini sağlayan mesleki ve teknik eğitim kurumlarının yaygınlaşmasında ve girişimciliğin teşvik edilmesinde önemli katkılar sağlar.

Dünya ekonomisinde sanayi devrimin başlangıcından 1970'lere kadar büyük işletmeler kabul görmüştür. Ancak ekonomide meydana gelen değişimler ve çevre koşullarının hızlı değişimiyle bu görüşten vazgeçilmiştir. Rekabet gücünü kaybeden bu eski devler değişen müşteri talepleri, çok hızlı değişen teknolojik koşullar, küreselleşme, hızlı bir sürece giren uluslararası rekabet ortamında esnek koşullara ihtiyaç duyar hale gelmiştir (Harrison, 1994:145-146). Bu koşullara ve esnek çalışma şekline daha kolay uyum sağlayan KOBİ'ler ekonomiyeye daha kolay canlılık kazandırmaktadırlar (Bağrıaçık, 1991:139). KOBİ'lerin sahip oldukları bu kapasite sayesinde ekonomik değişmeyi sağlama ve değişen müşteri taleplerini karşılamada ana kaynak rolünü üstlenir (TESK, 1998:14).

Son 10 yıl içerisinde büyük işletmelerin çöküşü, esneklik eğilimi ve manevra kabiliyetindeki atışa sahip olan KOBİ'leri piyasa ekonomisinde kriz çözer konumuna oturtmuştur (Ekin, 1996:70).

Küçük işletmeler değişik şekillerde karşı karşıya kaldıkları krizlerde etkilenmemek adına yeni fikirleri deneme riskini göz önüne almayı gerektirir (Mattar, 1994:100). Bu bağlamda küçük işletmeler, genç fikirlerin ve dahilerin yetişmesi için ideal ortamlardır. KOBİ'lerin sahip olduğu bu yeniliklere ve riske açık yapısı yeni gereksinimleri karşılamayı sağlar. Yeni gereksinimlerin karşılanmasıyla kendine yeni pazarlarda açar. Bu yetenekleriyle potansiyeli bütünleşen KOBİ'ler büyük bir güç haline gelirler. Sahip oldukları girişim özgürlüğü, kapasiteleri ve teknolojik koşullar karşısında değişen taleplere kolayca uyumu sağlarlar. Yeniliklerin denendiği küçük laboratuvarlar olan KOBİ'ler büyük teknolojik sıçramalarda, yeni teknolojiye geçişte, ortaya çıkan sorunların çözümünde ve büyük ekonomik krizlerin atlatılmasında başrolüdür.

Bütün bu vasıflarına rağmen KOBİ'ler gerek dünyada gerekse ülkemizde pek çok sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Ekonomideki görevlerini yerine getirebilmeleri için rasyonel bir büyüme göstermeleri gerekmektedir. Küçük işletmelerin rasyonel büyümesiyle ilgili Thompson 5 öneride bulunmuştur. Bu öneriler ise (Thompson, 1993:33):

1. Kapasite artışlarını karşılamak için yeterli iş gücüne sahip olmak,
2. Objektif düşünceye sahip olabilmek için danışmanlık hizmetlerinden faydalanmak,
3. Mali danışmanlar aracılığıyla nakit akışını denetlemek,
4. Yeni ve ayrıntılı bir işletme planı hazırlamak,
5. Hızlı bir şekilde büyümek ve daha temkinli ve ölçülü davranmaktır.

Ülkemizdeki KOBİ'ler bir dönüşüm süreci içindedir. Geleneksel çizgide yollarına devam eden bu işletmeler yerel pazarlarda varlıklarını gösteren ülkemiz KOBİ'leri tüm yapısal

v fonksiyonel alanlarda yenilikler açık, bilgiye ve bilgilendirmeye önem veren, pazarı küresel olarak algılayan, rekabeti olmazsa olmaz sayan bir KOBİ felsefesine dönüşmektedir. Bu dönüşümü gerçekleştiren işletme sistemi, Türkiye'nin ekonomik dinamizminin ve siyasal istikrarının bir sonucudur.

Avrupa'da 1980 yılından itibaren ölçek ekonomileri görüşüne alternatif olarak "Küçük Güzeldir" görüşü çok kabul görmeye başlamıştır. 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 ve KOBİ'lerin yasal düzenlemelerle korunduğu bilinmektedir.

Dünyada ve Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler istihdamın önemli bir bölümünü karşılamakta ve sanayi içinde büyük bir yer tutmaktadır. KOBİ'ler küçük, esnek yapıları sayesinde gelişmelere hızla uyum sağlayabilmektedirler.

Ölçek üretim yerine butik üretim yaparak müşteri memnuniyetini daha iyi sağlayabilmektedirler.

Uluslararası alanda iletişim araçlarının etkisiyle tüketici bilinci değişmiş ve üreticiler için daha esnek bir üretim yapısı sayesinde hızla tüketici isteklerine cevap verme zorunluluğu doğmuştur (Özak, 1993).

Avrupa Toplumunda 1985 yılında iş isteyen her 25 kişiden 3'ü ya da % 12'si işsiz kalmıştır. Bu nedenle, son yıllarda özellikle İngiltere'de çok açık biçimde görüldüğü gibi, Avrupa'da önemli istihdam artışını yansıtacak, bir mucizevi iş-istihdam yaratıcı bulmak için araştırma yapılmıştır. KOBİ'lerin buna bir çözüm olarak görüldüğü belirtilmiştir. İstihdam sorununun çözümlenmesinde önemleri daha belirgin biçimde ortaya çıkan KOBİ'lerin esasında Avrupa'da 1970'lerden sonra önem kazanmış olduğu görülmektedir (Bulmuş ve ark., 1990:66).

KOBİ'lerin ekonomiye katkılarını 5 başlıkta toplayabiliriz:

- a. İstihdam yaratılması
- b. Esneklik sayesinde yeniliklere hızla uyum
- c. Girişimciliği teşvik
- d. Butik üretim sayesinde ürün farklılaşması
- e. Büyük işletmelere ara malı temini

Genel olarak teknoloji ve buna bağlı olarak üretim teknolojisi hızla değişmektedir. Bununla birlikte tüketici eğilimleri de sürekli değişim halinde, insanlar artık sıradan herkesin kullandığı ürünler yerine kendini özel hissedeceği ürünleri tercih eder hale geldi. Bu durum KOBİ'lerin önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü değişimlere esnek ve küçük yapıları

sayesinde büyük işletmelerden daha hızlı uyum sağlama şansına sahiplerdir. KOBİ'ler ekonomideki daralma ve hareketlenmelere büyük işletmelerden daha kolay uyum sağlarlar. Bu esneklik onlara avantaj sağlar.

1.3. Küreselleşme Sürecinde Ulusal Ekonomi ve KOBİ'ler

Küreselleşme kavramı çok yaygın olarak duyduğumuz oldukça fazla literatürde kullanılan bir kavram olmasına rağmen herkes tarafından kabul gören kesin bir tanımı bulunmamaktadır. Küreselleşme kavramı küresel ölçekte bulunur hale gelmesini veya dünya ölçeğinde ulusal kimliklerin, ekonomilerin ve sınırların çözüldüğü, sosyal hayatın büyük bir bölümünün küresel süreçlerle belirlenen bir tanımı vardır (Tutar, 2000, s.18). Bu şekilde yapılan tanımla iletişim alanında yaşanan gelişmelerle mesafe kavramının aza indirilmiştir. Dünya ölçeğinde kurumsal ve bireysel anlamda karşılıklı bağımlılığın artması vurgulanmaktadır. Küreselleşme; aslında dünyanın her an ulaşılabilen küçük bir mekân haline gelmesinden başka bir şey değildir.

KOBİ'leri ilgilendiren küreselleşme kısmı ise ekonomik boyutudur. Küreselleşmenin ekonomik boyutu denince ise; birbirinden bağımsız ulusal üretim yapan işletmelerin uluslararası boyuta gelmeleriyle finansal sermayelerinin ülkeler arasında sınırsız ve hızlı bir biçimde olmadan dolaşımıdır (<http://www.oecd.org>).

Girişimci ruha sahip bireylerin içlerinde bulunana bu güçlerini kullanmalarıyla sosyal ve ekonomik kalkınma periyodu çok daha kısa sürer. Sosyal ve ekonomik gelişimin tarihi sürecine bakıldığında girişimcilik ve genel yöneticilik karakterine sahip olan bireylerin yalnız kendi işletmelerinin başarısında değil, yöresel, bölgesel ve kalkınmada da etkin oldukları gözlenmektedir. KOBİ'ler geniş bir yayılıma ve istihdama olanaklarına girişimcilik ruhuyla kavuşmaktadır. KOBİ'ler bunun yanı sıra mesleki deneyim okullarıdır. Türkiye için hazırlanacak bütünsel ve sürdürülebilir bir sosyoekonomik kalkınma projesi, işletmeciliği ve üretkenliği geniş bir alana yayan, ulusal ekonomide oluşan bölgesel farklılıkları gidermede görev yapan KOBİ'lere odaklanılmalıdır.

1.3.1. Rekabet ve katılımın önemi

Sosyoekonomik, kültürel ve siyasal alanlarda söz sahibi olabilmek adına rekabeti ve katılımı yaygınlaştırmaksızın gelişme sağlamanın mümkün olmayacağı sık dile getirilen bir gereçtir. Birey ve üye olma bilincini geliştirmek, sorumluluklar ile yetkilerin dengelenmesini sağlamak, daha nitelikli eserler sunabilme çabasını artırmak ve yüksek düzeyli düşünce üretimine katkıda bulunarak toplumsal birimlerde ve kültürel rekabet sağlanmaktadır. Bu süreç

katılma, kişinin kendi başına ve kendi hareketlerine bağlı karar ve eylemlerini etkilemek üzere hareket etmesidir (Çukurçayır, 2002:31).

Siyasal platformda yurttaş olma bilincinin tüm politik süreçlere bire bir yansımaları ile katılım ruhu gelişmekte, siyasal iktidar uyarılmış oy ile değil siyasal bilinç sahibi yurttaşların otonom oyları ile belirlenmekte, geleneksel yönetim (government) anlayışı yerini yurttaş-odaklı yaygın kamuoyu katılımını içeren yönetim (governance) yaklaşımına bırakmakta, siyasal muhalefet söylem ve eylemleriyle siyasal iktidarın iddialı bir yedeği olduğunu hissettirmektedir.

Ekonomide yaşanan rekabet ise müşteri odaklı düşüncenin gelişmesine neden olarak kaliteli mal veya hizmet sunumu sağlamakta, katılım ise alternatif iş ve hizmet alanlarının oluşturulmasında, girişimcilik ruhunun gelişmesinde, gerçekleştirilen iktisadi faaliyetten yüksek doyum elde edilmesinde etkin rol oynamaktadır.

1.3.2. Devletin etkinlik alanı ve rolü

Günümüzün global ekonomik modeli serbest piyasa ekonomisidir. Fakat serbest piyasa ekonomisi, bireyi “homo-economicus” olan “bırakınız yapsınlar”cı doğal düzenin bir türevi şeklinde algılanmamalıdır. Devletin hakem rolünün üstlendiği ulusal ekonomik düzende devlet oyununun kurallarını tespit etmekte ve aktörlerin bu kurallara uyumunu sağlamaktadır. Bu kuralların çağdaş piyasa ekonomisine uygun olması ise öncelikli koşuldur. Girişimcilik ruhunun sergilenmesi ve çabaların örgütlü hale getirilmesi ile ortaya çıkan KOBİ’lerin bu siyasal, sosyo-ekonomik ve kültürel paradigma bağlamında gelişmelerini önleyecek etmenlerin en aza indirildiği bir gerçektir. Bu şekildeki bir ulusal ekonomi şartları altında ABD’de küçük işletme sayısının her gün daha da arttığı görülmektedir (Granovetter, 1984: 323). Fakat ülkemiz açısından değerlendirildiğinde mevcut piyasa şartları altında devletin sadece hakem görevi üstlenmekle kalmayıp özellikle ihtiyaç duyulan alanlarda girişimciliği, iş kurmayı özendirme gerektiği, uygulama olan özendirme önlemlerinin kapsamının rasyonel bir sektörel analiz neticesinde yeniden sınıflandırılarak artırılmasının zorunluluğu da ortadadır.

KOBİ’lerin geliştirilmesine ait belirtilen bu görüşlerden, devletin bu işletmeleri “devlet baba” veya “kerim devlet” yaklaşımı ile koruması, kayırması ve sürekli olarak sübvansiyon etmesi gerektiği sonucu çıkarılmamalıdır. KOBİ’lere devletin yapması gereken sübvansiyon değil enformasyon, ayrıcalık değil eşitlik ve arz yönlü değil talep yönlü sübvansiyondur (Müftüoğlu, 1991:339).

1.4. KOBİ'lerin Sosyal Sisteme Katkıları

Geçmiş yıllarda KOBİ'ler modernizasyon ve kalkınmanın önünde bir engel olarak değerlendirilmekteydi (Berger, 1981: 71–89). Fakat farklılıklar içerisinde birliğe ve sürdürülebilir kalkınmaya önem veren sanayi ötesi toplum düzeni bağlamında KOBİ'ler sosyal modernizasyon ve ekonomik kalkınma sağlamada itici ve pozitif güçler haline gelmişlerdir.

Ülkemizde KOBİ olgusu sosyal, ekonomik ve aynı zamanda siyasi boyutlarda önem kazanmıştır. Aynı zamanda küçük işletmeler artık büyüyemediği, entegre olamadığı için küçük kalmış, kamusal özendirilmelere gereksinim gösteren, yenilik yapmayı klasik metotlarla çalışan organizasyonlar değildirler. Tam tersine Türkiye'nin son 25–30 yılda açılım gösteren KOBİ'leri, çalışma yöntemlerindeki esneklikten dolayı dinamik, mekanik ve bürokratik olmaktan daha çok adhokratik, yalın ve organik yapıya, mesleki formasyonlu bireylerin girişimcilik ruhu ile yeniliklere açık bir görünüme kavuştukları birimlerdir. Bu sayılan ötsün yanlarına karşın ülkemizde tüm KOBİ'lerin başarılı olduğunu söylemek şu an için olası değildir. Fakat artık ekonomi çevreleri ve toplum bilimciler “KOBİ'ler Türkiye ekonomisinin bir problemi değil, tam tersine motordur, en dinamik yönlerinden birisidir” saptamasını yapmaktadırlar. Ekonomik açıdan önemi tartışılmaz olan KOBİ'ler, toplumsal ve siyasal bakımdan da etkin işlevleri yerine getirmektedir. Toplumsal açıdan istihdama katkısı, orta sınıf karakteri ve sosyal geçişi kolaylaştırıcı dinamik yapıya sahip olduğu için bu işletmelerin önemi geniş kabul görmekte, sosyolojideki orta sınıf teorisinin temel unsurlardan birini oluşturmaktadır. Siyasal olarak KOBİ'ler istikrarın garantisi, demokrasinin güvencesi olarak değerlendirilmektedir (Müftüoğlu, 1991:33).

KOBİ'ler devamlı olarak yapısal dönüşüm gösteren ulusal ekonomi içerisinde dinamizmin kaynağını oluşturmaktadır. Fakat, Müftüoğlu'nun da belirttiği gibi bu değerlendirme spesifik manada tek tek işletmeler için geçerli değildir ve küçük işletmelerin büyüme eğilimi gösterenleri özellikle teşvik edilmelidir (Müftüoğlu, 1991:33). Bu bağlamda kamusal teşviklerin kendi ayakları üzerinde duramayan küçük girişimlere yönlendirilmesi yerine büyüme potansiyeline ve eğilimine sahip olan küçük işletmelere yönlendirilmesi daha uygun olacaktır.

1.4.1. Yabancılaşmayı azaltıcı rolü

Sanayileşmenin hız kazanması ile birlikte kırsal kesimden şehirlere doğru göçler hız kazanmış, salt üretime dayalı işletmelerde beşeri unsurlar göz önünde bulundurulmamış, çarpık kentleşme bireyleri ve aileleri dayanışmacı sosyal ilişkilerden soyutlamıştır. Sonuç olarak bu süreç içerisinde kimileri dönüşüme ayak uydurmuş ve kendi sosyo-psikolojik konumunu yeni normlar ile uyumlu hale getirmiş ancak çoğunluk yeni düzen ve şartlara karşı tepki olarak içe

dönük yaşamış ve yabancılaşmıştır. Genel olarak yabancılaşma, “bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumun azalması, özellikle çevresi üzerindeki denetiminin etkisizleşmesi ve bu denetim ile uyum azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine neden olması” şeklinde tanımlanmaktadır (Şimşek ve ark., 2003:238).

KOBİ’lerin yapısı ve işleyişi ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde bu işletmelerin emeğin sermayeye yabancılaşmasını, kişinin görevlere yabancılaşmasını ve bireyin topluma yabancılaşmasını engelleyebileceği görülür. Çoğunlukla küçük işletmelerde işletme sahibi aynı zamanda işletme yöneticisidir ve işletme faaliyetlerine direk olarak katılmaktadır. Çalışanlar ile yönetici aynı örgüt ortamı içerisinde yoğun bir işbirliği ve iletişim kurmaktadır. Bu ilişkilerin, emeğin sermayeye yabancılaşmasını engelleyebileceği ileri sürülebilir. KOBİ’lerin yerleşim yeri olarak anakent merkezlerinde kurulmaları olmazsa olmaz şartlardan değildir. Her yöre ve bölgede kolay bir şekilde kurulabildikleri için bireylerin doğup büyüdüğü ortamdan koparılması ve sosyal ve kültürel çıkmazları yaşamaları gerekmemektedir. KOBİ’lerde çalışanın işten duyduğu tatmin artmaktadır. Klasik organizasyon anlayışında var olan katı, mekanik ve hiyerarşik bir yapının aksine yeniden oluşturulan organik, esnek ve yalın ilişkiler çalışanların üretilen mal veya sunulan hizmete yaptıkları katkıyı görmelerini olası hale getirmektedir. Aynı zamanda büyük oranda yatay iletişime ve işbirliğine dayalı örgüt kültürü içinde çalışanlar ile işveren arasında amaç birliği oluşabilmektedir.

1.4.2. Orta sınıflı güçlendirici rolü

Orta sınıf tanımı genellikle kişisel gelir yahut meslekler baz alınmak suretiyle yapılmaktadır (Alpugan, 1994: 22). Yalnız ekonomik bir ölçüt olan kişisel geliri veya toplumsal bir kriter olan meslek unsurlarını dikkate alarak orta sınıf kavramını anlamak olası değildir.

Toplumlara bakıldığında kabaca bireyler alt, orta ve yüksek gelir gruplarına ayrıldıklarında orta gelir grubunda yer alanlar ekonomik görüşe göre orta sınıflı meydana getirirler. Yine bireyler serbest meslek sahipleri ve serbest meslek sahibi olmayanlar şeklinde ikiye ayrılmaktadırlar. Bu bağlamda serbest çalışan profesyonel meslek sahipleri ile KOBİ sahipleri orta sınıflı meydana getirmektedirler. Gelir seviyesi ve meslek esaslarına dayanarak yapılan orta sınıf tanımlamasına Müftüoğlu “işlevsel orta sınıf” eklemesi ile katkı sağlamıştır (Müftüoğlu, 1991: 39). Aynı şekilde profesyonel yöneticiler ve üst düzey bürokratlar serbest meslek sahibi olmamalarına karşın “pozisyon orta sınıflı”, bilim adamları, teknokratlar ve sanatkârlar ise “nitelikli orta sınıf” şeklinde sınıflandırılmaktadır.

İşlevsel tanım, gerçekte orta sınıflın dinamik özelliğini daha da net bir şekilde sergilemektedir. İşlevsel tanım yaklaşımına göre, orta sınıf sorumluluk taşıma, yaratıcılık, riske girme, genel yöneticilik ile buluş ve yeniliklere açık olma gibi işlevleri yerine getiren bir

sınıftır. Bu bağlamda, işlevsel olarak orta sınıfın toplumun etkin, yenilikçi, yaratıcı, dinamik ve özellikle de girişimcilik getirisine sahip kişileri kapsadığı belirtilmektedir (Müftüoğlu, 1991:39). Sanayi ötesi gelişmişlik seviyesine ulaşmış olan ülkelerin ve bilgiye dayalı toplumların bugünkü teknik ve sosyal sofistikasyon seviyesine girişimcilik ruhu ile ulaştıklarında kuşku yoktur. Girişimcilik ruhu orta sınıf fenomeninde temel bir özelliktir. Orta sınıfı belirleyen temel değer ve normlar arasında disiplin, organizasyon, başarı, dayanışma ve özveri yer almaktadır. Ekonomi tarihinde önemli bir yere sahip olan Joseph A. Shumpeter'e göre kapitalist toplumların gelişmesi, girişimcilerin ve girişimcilik kültürünün eseridir. Girişimci veya girişimcilik, net bir şekilde sıralanmış sosyal bir meslek grubuna ait olarak tanımlanamaz (Akt.Çetin, 1996:29). Bu bağlamda, girişimcilik kültürünün orta sınıf kapsamında değerlendirilebilecek meslek grupları içerisinde yaygınlaştığını ileri sürmek mümkündür.

Altsınıf, önemli handikapları nedeniyle eşiği aşamamış ve sübvansede edilmeye gereksinim göstermektedir. Üst sınıf ise ekonomik doyuma ulaştığı için dinamizmini yitirme tehlikesi ile karşı karşıyadır. Oysa girişimlerin ve küçük çabaların süreklileştirilmesinin ürünü olarak ortaya çıkan orta sınıf toplumsal ve ekonomik faaliyetlerin motor gücünü oluşturmaktadır. Orta sınıfı meydana getiren KOBİ sahipleri birbirleri ile sürekli rekabet halindedirler. Girişimcilik, cesaret, üretimi ve kaliteyi artırma çabaları ile bu orta sınıf demokratik, siyasal ve toplumsal hayatın ve ulusal ekonomik kalkınmanın güvencesidir. Günümüzde Türkiye ekonomisinin orta sınıfı güç kaybetmeye devam etmektedir. Ulusal sosyo-ekonomik yeniden yapılanma sürecinde orta sınıf olmadan üst sınıfı şekillendirmek olası değildir. Orta sınıfın girişimcilik kültürü ile meydana getirdiği KOBİ'ler, büyük işletmelerin yapı taşları anlamına gelmektedir (Telma, 2000). Bu yüzden, özgür ve örgütlenmiş bir toplum düzeni ve demokratik bir devlet için orta sınıfın siyasal, toplumsal ve ekonomik önemi yadsınamaz bir gerçektir.

1.4.3. İstihdam sağlayıcı rolü

KOBİ'lerin çok büyük bir kısmı istihdama önemli katkı sağlamaktadır (Alpugan, 1994:21). Ülkemizde işyeri sayısı açısından %98, istihdam açısından ise %53'lük bir paya sahip olan KOBİ'lerin ekonomik, sosyal ve siyasal istikrarın devamlılığın sağlanmasında katkıları da göz önünde bulundurulduğunda bu işletmelerin ulusal ve küresel iş dünyası açısından önemi ortaya çıkmaktadır. Uzun süren ekonomik durgunluk ve işsizlikteki artış sorunu, ileri düzeyde sanayileşmiş ülkelerde bile KOBİ'lerin beklenmedik artışına neden olmuştur (Berger, 1981:132).

KOBİ'ler istihdam oluşturmalarının yanı sıra yerel ve bölgesel özelliğe sahip olan işletmeler olmaları nedeniyle nüfusun gereksiz bir şekilde göç etmesini engellemekte, sosyal

düzensizliklerin ve çarpık kentleşmenin de artmasını engellemektedir. Oldukça küçük, KOBİ'lerin içinde buldukları bir piyasada aşılabilir özellikte piyasaya giriş engellerinden söz etmek mümkün değildir. Bu çap ve nitelikte bir rekabet ortamında bile istihdam oluşturma açısından küçük işletmelerde ortalama %140, orta ölçekli işletmelerde %90'lık bir potansiyel göstermektedir. Aynı zamanda bilindiği üzere Türkiye ekonomisi bağlamında bir kişilik istihdam yaratmak için gereken yatırımın KOBİ'lerde büyük işletmelere nazaran ortalama 1/3 oranında az olması bu işletmelerin ulusal kalkınma açısından pratik önemini artırmaktadır.

1.5. KOBİ'lerin Sorunları

KOBİ'ler ekonomik şartlardan, çevresel koşullardan ve rekabet ortamından oldukça fazla etkilenmektedir. KOBİ'lerin faaliyetlerini devam ettirmelerine ve gelişmelerine mani olan ekonomik, çevresel ve rekabet şartları genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Bohata and Mladek, 1999: 470):

- Ağır vergi yükü
- Finans eksikliği
- Nitelikli işgücü ve yöneticilerin eksikliği
- Talep yetersizliği
- Politik ve ekonomik yapılardaki belirsizlik, kararsızlık ve dalgalanmalar ile enflasyon şartları
- Girdilerin eksikliği ve fiziki kapasitedeki sınırlılıklar
- Yüksek ödemeler
- Çalışma koşullarındaki düzenlemeler ve bu düzenlemeler ile alakalı sorunlar
- Kanun ve düzenlemelerde tam açıklık ve şeffaflığın olmaması
- Ticari kanunlar ve ticari suçlara karşı uygun olmayan ölçüler
- Kanun ve düzenlemelerde meydana gelen sürekli değişimler
- Bankacılık sistemi
- Devlet tarafından ekonomiye yapılan sürekli müdahaleler
- Devlet yönetiminde yaşanan sık değişimler

Ülkemizin ekonomik ve sosyal yapısında oldukça önemli bir yere sahip olan KOBİ'ler çok sayıda sorunla karşı karşıyadır. KOBİ'lerin karşılaştıkları temel sorunlar (Akgemci, 2001:17):

- Kredi alma konusunda çok büyük sıkıntı yaşamaktadırlar. KOBİ'lerin banka kredilerinden aldıkları pay %4 dolayındadır.
- Teşviklerden çok cüzi miktarlarda yararlanmaktadırlar.
- Diğer finansman araçlarından yeteri kadar yararlanamamaktadırlar
- Genel olarak düşük teknoloji düzeyine sahiptirler
- Yurtiçi ve yurtdışı teknik ve ticari gelişmeleri takip edememektedirler
- Nitelikli eleman sıkıntısı çekmektedirler
- Gümrük Birliği ve AB şartlarında rekabet güçleri oldukça zayıf olup rekabet edebilme güçlerinin geliştirilmesine ihtiyaç duymaktadırlar.

1.5.1. KOBİ'lerin genel sorunları

KOBİ'lerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyet aynı kişide yani işletme sahibinde bütünleşmektedir (Özgen ve Doğan 1998). İşletme kurabilmek için paraya sahip olan herkes kendisini girişimci olarak görebildiği için bu durum önemli bir sorun oluşturmaktadır. Maddi imkânsızlık yahut işletme sahibinin kontrolünü kaybetmek istememesi nedeniyle yönetimin profesyonel yöneticilere verilmemesi neticesinde işi bilmeyen kişilerin yönetici olması büyük sorun yaratmaktadır. Bir diğer sorun da işletmelerin kuruluş yerine karar verirken ortaya çıkmaktadır. Kuruluş yeri seçimine karar verirken yalnızca piyasa talebine cevap vermek suretiyle kurulmakta ve gelecekte bir miktar stokun depolanacağı yerin bulunmaması sorun teşkil etmektedir. KOBİ'lerde fizibilite etüt çalışmalarının yapılmaması da yanlış kararlar alıp başarısız olmalarına neden olur. KOBİ'ler genel olarak aile işletmesi olarak kurdukları için başkaları ile ortaklaşa iş yapmamaktadırlar. Bu durum da onların gelişmesini engellemektedir. Küçük sermayelerini birleştirenler uluslar arası piyasalara açılmak, gerekli avantajları sağlamak için işletmelerini entegre çalıştıranlar hem ülkelerine hem de kendilerine çok şey kazandıracaklardır (Özgen ve Doğan 1998). KOBİ'lerin genel sorunları maddeler halinde aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin işletme sahibinde bütünleşmesi
- Fizibilite çalışmalarının yetersiz olması. Fizibilite çalışmalarını maliyet unsuru olarak görmeleri yanlış kararlar alınmasına yol açmaktadır.

- İşyerinin kuruluş yeri seçimi de önemli bir sorun teşkil etmektedir ki uluslar arası pazarlara açılma sürecinde kuruluş yeri seçimi daha fazla önem kazanmıştır
- İşletme sahibinin büyüme hırsı yüzünden yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmak istememesi, riskleri göze alamamaları sınırlı kapasite ile üretime yol açmaktadır.
- İşletmeler arasında işbirliğinin olmaması

1.5.2. KOBİ'lerin üretim sorunları

KOBİ'lerde üretim ile ilgili olarak karşımıza çıkan en önemli sorun üretim teknolojisindeki eksiklikler yani teknoloji sorunudur. Üretim teknolojisindeki eksikliklerin ortadan kaldırılamaması kalitesiz ve yüksek maliyetli üretime neden olur. Örneğin; "Levis, Türkiye'de kurduğu fabrikada bir pantolonu 14 dakikada imal etmektedir. Bizim imalatımız 50 dakikada tamamlanmaktadır. Biz onlara ulaşamıyoruz. Bu nedenle onlarla rekabet edebilmemiz için bu eksikliğimizi kapatmamız gerekmektedir (Arat, 1990). Eski teknolojiler KOBİ'lerin dış pazarlarda rekabetini olumsuz yönde etkilemektedir. CE işareti, kalite standartları; yüksek maliyet ve çok çalışmayı gerektirir. Gümrük Birliği'ne girilmesi ve AB'ye girme yolunda ilerleme gösterdiğimiz süreçte kalite ve standardizasyon önem arz etmektedir. KOBİ'lerin ihracat performansındaki zayıflıkların nedeni olarak teknolojik kapasite ve yeteneklerin dar olması gösterilebilir. Ar-Ge'ye gerekli önemin verilmesi, ileri teknolojilerin kullanılması dış piyasalarda rekabet edebilme gücünün artmasını sağlayacaktır. KOBİ'lerde üretim kapasitesinin yetersiz olması da sorun oluşturmaktadır. KOBİ'ler sınırlı pazara hitap ettiklerinden dolayı ellerindeki makinelerin atıl kamasına, onların kullanılmamasına neden olmaktadır. Bu da işletmenin verimliliği üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. KOBİ'lerin yatırım kararını verirken teknoloji seçimi hususu ve yer seçimi konularında bilgi alabilecekleri bir kurum bulunmamaktadır. Üretim yönetimi ve teknolojisindeki bilgi eksikliği, kalitesiz üretim, yüksek maliyet, işgücü, hammadde, makine israfının daha çok artmasına yol açmaktadır.

1.5.3. KOBİ'lerin Pazarlama sorunları

KOBİ'lerin uluslararası pazarlara ulaşma konusunda karşılaştıkları en önemli sorun dil sorundur. Değişik dildeki katalogların ve belgelerin anlaşılabilmesi için dil bilen kişilere gerek vardır. KOBİ'lerin diğer bir eksikliği pazar araştırmasına gereken önemi vermemelerinden kaynaklanmaktadır. KOBİ'lerin tanıtılması için gerekli olan reklam yapma gücünden yoksun olmaları da başarısız olmalarına yol açar. Pazar araştırması, reklam, Ar-Ge faaliyetlerine önem

verilmesi hem rekabet açısından hem de değişimi tahmin etmede olumlu katkılar sağlayacaktır. Yeterli bir pazarlama bilincine sahip olmayan KOBİ'lerin çekindikleri en önemli konu dış pazarlarda rekabet edememe korkusudur (Özgen ve Doğan 1998:94).

KOBİ'ler çevre analizi yapabilmeli ve erken uyarı sistemini kurabilmelidirler. Ancak bunlar için gereken harcamaları karşılayabilecek güçleri de yoktur. Bu sistemin olmaması onların kriz gibi durumlar karşısında hazırlıksız yakalanmalarına yol açmaktadır. KOBİ'lerin klasik pazarlama anlayışı ile hareket etmeleri işlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açar. Küreselleşme ve müşteri isteklerinin sürekli değiştiği zamanda klasik pazarlama anlayışı ile hareket edilmesi rasyonel bir karar değildir. KOBİ'lerin pazarlama sorunları aşağıdaki sıralanabilir:

- Pazar bilgisindeki eksiklik
- Pazar, çevre analizi, erken uyarı sisteminin olmayışı
- Dış pazardaki yoğun ve zorlu rekabet
- Ambalajlama ve marka gibi istenilen standartlara uymama
- Tanıtımları sağlayacak reklam yapabilme gücünden yoksunluk
- Dil sorunu, değişik belge ve katalogların anlaşılması için dil bilmek önemlidir.

1.5.4. KOBİ'lerin yönetim sorunları

KOBİ'lerde tüm yetki ve sorumlulukların tek bir kişide toplanmasının olumsuz yönleri bulunmaktadır. İşletme fonksiyonları karmaşık hale geldikçe yönetici sorunları çözme konusunda yetersiz kalmaktadır. Yani yönetici hem muhasebeci, hem satış elemanı, hem üretim teknisyeni gibi rolleri üstlenmek zorunda kalacaktır. Parası olan her kişinin kendisini girişimci olarak görmesi ve yatırıma girmesi, yatırımların büyük bir kısmının başarısız olmasına neden olur. Cebinde parası olan kişi kendisini girişimci olarak görmekte, etrafına şöyle bir bakarak o sırada piyasada en karlı görünen ürüne yatırım yapmaktadır. Bir yandan, söz konusu ürünün ürün hayat eğrisinin olgunluk döneminde bulunması, diğer yandan aynı yatırımın birçok sanayici tarafından aynı sıralarda yapılması, toplam arz kapasitesini birden artırmaktadır. Toplam arz kapasitesinin toplam talebi aşması, diğer yandan rekabet gücüne sahip olunamadığı için ihracata gidilmemesi sonucunda tüm sektörde kriz ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle başlangıçta başarılı olan işletmeler güç duruma düşmektedir (Müftüoğlu, 2002:213). Atıl kapasite ile çalışmak zorunda kalırlar. KOBİ'lerde emek yoğunluğunun nispeten yüksek oluşu ve alınan siparişlere göre farklı işler yapma zorunluluğu gibi nedenlerden dolayı çok yönlü nitelikli elemanlara daha çok ihtiyaç duyulmaktadır (Müftüoğlu, 2002:263).

KOBİ'lerin en önemli sorunlarından bir başkası da yararlanacakları fuarlar, sergiler, toplantılardan yeterli paraları olmadığından dolayı yararlanamamaları, üniversite ve işyerleri ile işbirliği yapmamaları neticesinde bilgi ve uzmanlaşmada eksiklik ile karşılaşmalarıdır. İşletmeler arası işbirliği ile işletmelerin tek başlarına alamadıkları büyük çaptaki siparişlerin alınarak atıl kalan kapasiteler önlenebilir. Müşterilerin tercihlerindeki değişim, teknolojik değişimlere uyum sağlanması gibi avantajlar sağlamak için yöneticilerin sürekli olarak değişen piyasa koşullarını ve teknolojik ilerlemeyi izleyecek teknik ve mesleki bilgiye sahip olmamaları doğru kararlar vermelerini zorlaştırmaktadır. Aynı zamanda bilgi sahibi olmadıkları konularda çalışma yapmaları, iş kurmaları rasyonel bir karar değildir. İş hayatından kısa süre sonra çekilmek zorunda kalmaktadırlar. KOBİ'lerin yönetim sorunları maddeler halinde özetlenecek olursa:

- KOBİ'lerde yetki ve sorumlulukların tek kişide toplanması işletme fonksiyonları çeşitlendikçe yöneticinin başarısız olmasına neden olmaktadır.
- İşletme kurabilmek için yeterli paraya sahip olanlar kendilerini girişimci olarak görmekte ve yanlış yatırımlar yapmalarına neden olmaktadır.
- Bilgilenme hususunda KOBİ'lerin başvurabilecekleri fuar, sergi ve toplantı gibi kaynaklardan gerektiği ölçüde yararlanamamaları
- Türkiye'de KOBİ'lere yönelik teknik danışmanlık ve eğitim hizmetlerinin yetersiz olması, üniversiteler ile işbirliğinin kurulamamış olması
- KOBİ'lerde emek yoğunluğunun yüksek olması ve alınan siparişe göre farklı işler yapılacağı için kalifiye personelin bulunmasında sorun yaşanmaktadır.
- İşletme sahiplerinin teknik kökenli olması nedeniyle piyasaya yönelik düşünme hususunda başarılı olunamamaktadır.

1.5.5. KOBİ'lerin finansman sorunları

Toplam işletmelerin %99,89'unu, toplam istihdamın %61'ini, toplam sermaye yatırımlarının %56,5'ini, toplam üretimin %37,7'sini KOBİ'ler oluşturmaktadır (KOSGEB, 2006). Bu duruma karşın yaratmış oldukları katma değer %34 (OECD, 2004) seviyesinde kalmıştır. KOBİ'ler Türkiye ekonomisinde sayısal açıdan çok büyük bir yere sahip olmakla beraber yeterli katma değer yaratamamaktadırlar. İstihdama olan katkıları, yatırımlardan almış oldukları pay, ihracat ve GSMH'ye olan katkıları çok düşük seviyelerde kalmaktadır (Aydoğmuşoğlu, 2007). Fakat ekonomide sayısal olarak kaplamış oldukları alan dikkate

alındığında KOBİ'lere ve gelişimlerine etki eden her türlü faktörün doğrudan ülke ekonomisini de etkilediği görülmektedir. Bu durumun etkisiyle 2001-2005 yıllarını kapsayan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda KOBİ'ler ayrı bir başlık olarak ele alınmıştır. KOBİ'lerimizin AB ve OEC ülkelerindeki KOBİ'ler ile kıyaslandığında düşük işgücü ve ciro ortalaması yönünden farklılık arz ettikler görülür. Teknolojiye ulaşma, yeniliklerin takibi ve yatırım ve finansmana erişim gibi konularda da bu ülkelerden oldukça geri kalmaktadırlar. Fakat finansmana erişim alanında bütün ülkelerin karşı karşıya kaldıkları ortak bir sıkıntıdır (OECD, 2004).

Ülkemizde uzun yıllar boyunca devam eden enflasyon, yüksek reel faiz ve yaşanan devalüasyon gibi durumlar belirsizlik ortamının artmasına yol açmıştır. bu nedenle tasarrufların yeteri kadar krediye yönelememesine ve bankaların düşük miktarda fonlarla çalışmasına neden olmuştur. Bankaların da bu küçük miktarda fonları daha az riskli olan büyük şirketlere kredi vererek yada yüksek getirili ve risksiz olduğu kabul edilen devlet tahvili tutarak değerlendirdiği görülmüştür. Aynı zamanda KOBİ'lere küçük miktarlarda verilen kredilerin işlem maliyetleri sebebiyle kar marjları düşük kalmaktadır (OECD, 2006). Bu durum KOBİ'lerin bankalardan alabildikleri kredi miktarının küçülmesine yol açmıştır. Basel-II kapsamındaki KOBİ tanımı kullanılarak BDDK tarafından düzenlenen ve 23 bankanın katıldığı "Sayısal etki Çalışması"nda (QIS-TR) bulunan bankaların vermiş oldukları bilgiler neticesinde KOBİ'ler tarafından kullanılan nakdi kredilerin toplam nakdi kredilere oranı %18,6; KOBİ'ler tarafından kullanılan toplam kredilerin toplam kredilere oranı ise %8,8 olarak tespit edilmiştir (Yüksel, 2005). Bunların yanı sıra bankalar KOBİ tanımıyla ilgili yeterli bilgilere ulaşamadıkları zaman ilgili şirketleri büyük ölçekli şirket olarak değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Bundan dolayı daha net veriler ile bu oranların artması beklenmektedir.

KOSGEB tarafından 40.000 işletmeyi kapsayan bir araştırmaya göre KOBİ'lerin %30,48'i kredi kullanmaktadır. Bu yüzden KOBİ'lerin risk sermayesi, faktoring, finansal kiralama (leasing) ve sermaye piyasaları gibi finansman yöntemlerinden yararlanmaları gerekmektedir. Fakat KOBİ'lerin büyük bir kısmının bu konularda yeterli bilgi, kapasite ve altyapıya sahip olmadıkları tespit edilmiştir (OECD, 2006). Bu sorunların yanında KOBİ'lerin kayıt dışı olarak kabul edilen alanlarda faaliyet göstermeleri de çok sayıda finansal imkana erişmelerinin önünde engel teşkil etmektedir. Basel-II, KOBİ'lerin kayıt altına alınmaları ve finansal olanaklara erişebilmeleri konularında büyük bir fırsat sağlayacaktır.

KOBİ'lerin büyümesini engelleyen bir diğer faktör de 1996 yılında yürürlüğe giren Gümrük Birliği (GB) olmuştur. GB ile KOBİ'ler üzerindeki rekabet baskısı artmış, hatta bu durum ilk kez "KOBİ Eylem Planı" yapılmasına neden olmuştur (OECD, 2004). KOBİ'lerin rekabet edebilmeleri için Ar-Ge yatırımları yapmaları yada öz sermayelerini artırarak yeni yatırımlar yapmaları gerekmektedir. Bu durum da finansmanın temini şartını beraberinde getirmektedir (Aydın, 2007). Ancak büyük şirketler yatırım finansmanı sorununu banka

kredileri yada halka arz yolu ile çözerken düşük özkaynaklarla çalışan KOBİ'ler için yatırım sürecinde kaynak bulmak kolay bir iş değildir. KOBİ'ler genel olarak işletme sahibi ile yöneticinin aynı olduğu aile şirketlerinden oluşmaktadır. Bundan dolayı KOBİ'ler halka arz yolu ile fon teminini; yönetimi kaybetme korkusu, başkalarına hesap verme ve karı paylaşma endişeleriyle kabul etmemektedirler. KOBİ'lerin bir kısmı bilerek küçük kalmayı ve sayede bazı mevzuattan muaf olmayı tercih etmektedirler. Bununla birlikte KOBİ'lerin büyük bir kısmı kamuoyu bilgilendirme ve düzenli rapor hazırlama konularında yeterli altyapıya sahip değildirler, zira yaşadıkları en önemli sorunlardan birisi de kurumsallaşmadır. Bu şirketlerin sermaye piyasalarından yararlanamamalarının nedenlerinden birisi de sermaye piyasası araçlarının ihracından doğacak maliyetler olarak görülmektedir. Öte yandan bu şirketlerin hisselerinin yüksek risk ve düşük likiditeye sahip olması da talep yönünde sorun oluşturmaktadır (Erkürmay, 2000). Diğer taraftan sermaye piyasası KOBİ'ler için finansman kaynağı sağlayamamaktadır. Fakat KOBİ'lerin sermaye yapılarını güçlendirmeleri ve sermaye piyasalarından daha fazla yararlanabilmeleri için çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. 1998 yılında kurulan KOBİ A.Ş., İMKB'nin KOBİ Piyasası Oluşturma Projesi ve SPK tarafından yapılan risk sermayesi şirketleri ile ilgili düzenlemeler bu çalışmalardan bazılarıdır. KOBİ'ler için diğer bir kaynağı ise bankalar sağlamaktadır. Fakat KOBİ'lerin muhasebe ve mali tablo eksiklikleri, özkaynak sorunları ve finansal yönetimde yaşamış oldukları sorunlar bankaların KOBİ'lere kredi verirken daha temkinli olmalarına yol açmaktadır (Yüksel, 2005).

Türkiye'deki KOBİ'lerin çok büyük bir bölümü aile şirkettir. Bu nedenle mülkiyet, girişimcilik ve yöneticilik fonksiyonları aynı kişide, yani işletmenin kurucusunda toplanmaktadır. Bu nedenle işletme sahibinin bilgisi ve tecrübesi işletmenin finansal başarısını belirleyen asıl etken olmaktadır. Bundan dolayı da yönetim kaynaklı sorunlar işletmelerin finansmana erişim konusunda da sıkıntılar yaşamasına yol açmakta, çok sayıda işletme de mali tablolarının kötü olması yüzünden finansman imkanlarından yeteri kadar yararlanamamaktadır (Çelik, 2007). Sonuç olarak finansman KOBİ'lerin en önemli sorunudur. Bu sorunlar makroekonomik koşullardan, KOBİ'lerin kendi yapısal sorunlarından, bankacılık sisteminden, alternatif finansman kaynaklarının yetersiz oluşundan, KOBİ'lerin bu kaynakları tanımamasından ve KOBİ'ler için uygun stratejilerin olmamasından kaynaklanmaktadır.

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemiz ekonomisinde de önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin en önemli sorunu finansman yetersizliğidir (Kendirli, 2002: 76.).

Türkiye'de uzun süredir yürütülen kamunun yüksek borçlanma politikası nedeniyle bankaların KOBİ'leri finanse etme kapasitesi aşınmış, yatırım/proje finansmanı hizmetleri çok daralmış ve ekonomik krizler neticesinde bankaların iflas etmesi ve işletmelerin bankalara borçlu kalması gibi nedenlerden dolayı bu alandaki piyasa mekanizması tahrip olmuştur (DPT, 2004).

KOBİ'lerin finansman sorunları şu şekilde karşımıza çıkmaktadır:

1.5.5.1 Öz kaynak yetersizliği

KOBİ'ler genel olarak öz kaynak sermayeleri ile kurulmaktadır. Kendi imkanları ölçüsünde yatırıma girmektedirler. İmkanları az olan işletmeler ölçeklerini küçük tutmaktadırlar veya yatırımdan vazgeçmektedirler. Genelde yatırımdan vazgeçmektedirler çünkü KOBİ'lerin kurulması için gerekli olan yatırım maliyeti onların imkanlarının üzerindedir. Kişi başına düşen milli gelir seviyesinin düşük olması nedeniyle tasarruf eğilimi azalmakta ve yatırımları finanse edebilecek sermayenin oluşmamasına yol açmaktadır. Bu durum yeni yatırımları olumsuz bir şekilde etkilerken büyüme ve gelişen teknolojiye uyum sağlama çabasındaki mevcut işletmeleri de finansman sorunu ile karşı karşıya bırakmaktadır (Karabıçak ve Altuntepe, 2001). Ekonomik istikrarsızlık ve durgunluk, işletmelerin tahsilatını olumsuz etkilemektedir. Nakite ihtiyaç duyan işletmeler pahalı finans kaynaklarına doğru yönelmektedir. Enflasyonun olması da öz kaynak yetersizliğine yol açmaktadır. Enflasyon, üretim maliyetlerinde artışa yol açmaktadır. Küçük sanayi işletmeleri öz kaynaklarının yetersiz ve kredi maliyetlerinin yüksek olması durumunda öncelikle oto finansman yolu ile finansman açığını kapatmaya çalışmaktadır (Karabıçak ve Altuntepe, 2001). Öz kaynak yetersizliği söz konusu iken işletmenin elde ettiği karlarını dağıtmayarak işletmede bırakması ile finansman açığının kapatılması özellikle enflasyonist ortamda çok olası görülmemektedir.

1.5.5.2 Kredi problemi

KOBİ'lere sağlanan krediler yeterli olmadığı gibi bazı işletmeler bürokratik sebeplerden ötürü kredi kullanmamaktadırlar. Bankalar kredi verirken genel olarak büyük işletmeleri tercih etmektedirler. Bir işletme sahibi kendi öz kaynakları ile tesisin kuruluşunu tamamlasa dahi bu tesisin faaliyete geçebilmesi için hammadde, işçi ücreti gibi maliyetleri karşılaması gerekmektedir. Bunları kendi öz kaynakları ile çözemeyen işletmeler kısa vadeli kredilere ihtiyaç duyarlar. KOBİ'lerin büyüyebilmeleri için orta ve uzun vadeli kredilere ihtiyaçları vardır. Kredi alınsa bile miktarı, vadesi, faiz oranı açısından elverişsiz şartlar ortaya konmaktadır. Özellikle de konjonktürel dalgalanmaların olduğu zamanlarda KOBİ'lerin kaynaklarında azalma gerçekleşmektedir. Tahsilatlarını mahsup edememeleri nakit sıkıntısı çekmelerine yol açmaktadır, öz sermayeleri erimektedir. Bu durumun sonucunda banka kredilerine yönelmektedirler. Yüksek maliyetli banka faizi kullanmak zorunda kalan küçük sanayiciler mevcut yatırımlarındaki dönüş hızını ayarlayamadıkları için iflas etmektedir. Sermaye sorunlarının yanı sıra KOBİ yöneticilerinin finansman bilgilerinin yetersiz olması sorunu daha da derinleştirmektedir. Yaşanan krizlerden dolayı finansal kuruluşların yaptıkları

ilk iş kredi kullanımlarını durdurmak yada mevcut kredilerin geri çağırılması şeklinde olmaktadır. Bu da KOBİ'leri daha da darboğaza sokmaktadır. KOBİ'lerden kredi alırken teminat sorunu ile karşılaşmaktadırlar. KOBİ'ler kredi alırken teminat olarak gayrimenkul ipoteği; arsa, bina ve fabrika gibi ekonomik değeri olan ve satış kabiliyeti olan gayrimenkullerdir (Müftüoğlu, 2002:273). Önerilen gayrimenkulün üzerinde ipotek varsa bu değer gayrimenkulün değerinden düşülür, kalan değeri dikkate alınır. Aynı zamanda gayrimenkulün satışını sınırlayan haciz vs. varsa bu gayrimenkuller teminat olarak kabul edilmez. Uzun vadeli kredilerde gayrimenkul harici hiçbir varlık teminat olarak kabul edilmemektedir.

Bankalar KOBİ'lere verdiği krediler neticesinde kendilerini garantiye almaya çalışmaktadır. KOBİ'lerin kredi alırken teminat sorunu ile karşı karşıya kalması yatırım yapmalarını engellemektedir (Müftüoğlu, 2002:273).

KOBİ'lerin finansman sorunlarına karşı koyabilmesi için pazarlama stratejileri kullanılmaktadır. Kriz dönemlerinde hemen uygulanabilecek ve etkili olacak stratejiler belirlenmesi yararlı olacaktır. KOBİ'lerin genelde rekabet güçlerinin zayıf olması ve kriz dönemlerinde mali durumlarının daha da zayıflaması sebebiyle köşe tutucu strateji uygun bir rekabet stratejisi olacaktır (Çarıkçı ve ark., 2002: 232). Büyük işletmelerin gözden kaçırdığı yada önemsemediği alanlarda uzmanlaşma olan niş pazarlama kriz dönemlerinde etkili bir stratejidir. KOBİ'ler finansman sorunlarının çözümü için kriz dönemlerinde fiyat indirimleri veya psikolojik fiyatlandırma yöntemlerini kullanabilirler. KOBİ'lerin sorunları ile alakalı olarak yapılan sınıflandırmada öz kaynak ve finansal kaynak yetersizliği ile yönetimin profesyonelleşmemiş olması en önemli sorun olup bu sorunlar diğer sorunlar da sebep teşkil etmekte, yeni strateji geliştirmeyi engellemektedir. KOBİ'ler finansal yetersizlikleri nedeniyle gelişmiş teknolojilere sahip olamamaktadır, eski teknoloji ile emek yoğun olarak çalıştıkları için kalitesiz üretim söz konusudur. Kalitesiz üretim, satış ve rekabet gücü üzerinde olumsuz etkiye neden olur.

1.6. KOBİ'lere Yönelik Teşvikler ve Desteklenme Nedenleri

KOBİ'lerin sayısı, üretim hacmi, istihdam ve katma değer açısından ülke ekonomisindeki yeri oldukça önemlidir. Türkiye'de KOBİ'lerin finansman sorunları, üretim ve eğitim yetersizlikleri, altyapı eksiklikleri, pazarlama güçlükleri, bürokrasi sorunları olduğu da bir gerçektir. Ülkemiz kalkınmasında önemli bir paya sahip olan KOBİ'lerin desteklenmesi gerekmektedir. Yatırım teşvikleri, ekonomiye direkt enjekte edilebilen ve bölgesel dengesizliğin giderilmesinde katkı sağlayabilen önemli kamusal politika araçlarından birisidir (Üzümcü ve Doğan, 2001).

KOBİ'ler daima yardım edilmesi gereken, korunmaya muhtaç, devletin elinin altında bulunan zavallı ekonomik birimler olduğu gibi yanlış anlayışın terk edilerek ekonomiye canlılık veren, rekabetçi yapıyı kuvvetlendiren, istihdam yaratan, toplumsal refahı artıran KOBİ'lerin desteklenmesi anlayışının oluşturulması gerekir. Yapılan teşvikler ile büyük işletmelerle fırsat eşitliğinin yaratılması sağlanmalıdır. Türkiye'de yatırımların teşviki genel itibariyle Hazine Müsteşarlığı'ndan alınacak teşvik belgesine bağlanmıştır (Üzümcü ve Doğan, 2001).

Teşvik belgesi olmadan da bazı teşviklerden yararlanılmaktadır. Belgeli yatırım teşvikleri; vergi, resim var harç istisnası, gümrük vergisi ve toplu konut fonu istisnası, ithal-yerli makine ve teçhizatta KDV istisnası (24.10.1984 tarih 3065 sayılı katma değer vergisi kanunu gereğince, teşvik belgesine haiz yatırımcıların teşvik belgesi kapsamında yapılacak makine ve teçhizat teslimleri KDV'den muaftır), yatırım indirimi, enerji bedeli indirimi, bölgesel gelişmeye yönelik fondan kredi tahsisi teşvikleridir. Bina inşaat harcı istisnası, yarım kalmış yatırımlara yönelik krediler ise teşvik belgesi alma şartının olmadığı teşvik türleri arasında yer almaktadır. Teşvik mevzuatındaki son değişikliklerle bazı yenilikler yapılmıştır. Örneğin, bölgesel dengesizliği azaltmak için yatırım indirimi oranları yörelere göre ayrıştırılmış, sabit yatırım tutarı 2 milyon lirayı aşmayan yatırım teşviklerinin verilmesinde başvuru ilin Ticaret ve Sanayi Odalarına yetki devri öngörülmüştür (Üzümcü ve Doğan, 2001).

Türkiye'de KOBİ teşvikleri 16.10.1996 yılında çıkarılan kararname ile mevzuattaki yerini almıştır. Dış Ticaret Müsteşarlığı, 27 Aralık 1994 tarihli bakanlar kurulu kararına göre AB ve GATT kurallarına uygun olarak işletmelere, ihracata yönelik devlet yardımı vermektedir. İhracata yönelik devlet yardımlarının amacı KOBİ'lerin uluslar arası pazara açılmalarını sağlayacak kaynak oluşturmak, üretim teknolojilerini geliştirmektir. KOBİ'lere ihraca konusunda destek veren kuruluş Eximbank olup KOBİ'ler ihracatta kullandıkları finansmanı Eximbank yardımı ile karşılarlar.

İKİNCİ BÖLÜM

KOBİLERDE BÜYÜME ve BÜYÜME STRATEJİLERİ

2.1. İşletmelerde Büyüme

İşletmeler açısından büyüme, işletmenin sayısal ve nitelik açısından gelişimini ifade etmektedir. Sayısal gelişim, diğer bir ifadeyle hacimsel gelişim işletmenin özelliklere bağlı olarak kapasite kullanımında, satış gelirlerinde, ürün çeşitliliğinde, kaynak büyüklüğünde ve varlık büyüklüğündeki niceliksel artıştır. Nitelik olarak büyüme ise işletme unsurlarının kalite olarak gelişimiyle ilişkili olup bu büyüme türünün sayısal olarak ifade edilmesi çok zordur. fakat nitelik olarak büyüyen işletmelerin sayısal gelişim göstereceği varsayımı ile sayısal gelişimin aynı zamanda kalite gelişiminin bir sonucu olduğu da söylenebilir (Ülgen ve Mirze, 2004:188-189).

Brush ve Vanders'e göre büyüme, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için uygun bir performans ölçütü ve finansal hedeflerini başarmaları için de önemli bir ön koşuldur. Bu bağlamda büyüme, işletmelerde başarının ölçütü olarak kabul edilmektedir. Diğer bir bakış açısına göre büyüme, işletmelerin uzun ömürlü olabilmesi için olmazsa olmaz şarttır (Pasanen, 2006:2).

2.1.1. İşletmelerde büyümenin amacı

Büyüme, işletmelerin rakiplerinden önce gelişebilme imkanlarına ulaşmasını sağlamasının yanı sıra karşılan zorluklar karşısında kolay mücadele etmesine ve direnç göstermesine de önemli katkılar sağlamaktadır. Aynı zamanda işletmeyi büyültmeye karar vermek, ona sahipleri ve yöneticileri tarafından verilen önemin de bir belirtisi olmaktadır (Eren, 1987:88).

İşletmelerin büyüme isteklerinin temelinde yatan unsurlara bakıldığında bu unsurların işletmelerin amaçları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu amaçların başında kar elde etme, varlığını sürdürme isteği ve toplumsal sorumluluk gelmektedir ki bu amaçları tüketicilere kaliteli ürün yahut hizmet sunma, çalışanlara daha iyi ücret ödeme, ülke ekonomisine ve refahına katkı sağlama, toplumda prestij sağlama, ülkenin stratejik çıkarlarına hizmet etme gibi son derece önem arz eden amaçlar takip etmektedir. İşletmeler yalnızca bu amaçlara ulaşmak

için büyüme isteğinde değildirler. Gelişen bir ekonomide işletmeler durumlarını korumak için de büyüme göstermek zorundadırlar (Erkoç, 2006:27).

İşletmeleri büyümeye iten çeşitli güdüler de söz konusu olup bunların başında ekonomik koşullar gelmektedir. İşletmeler büyüme göstererek maliyetlerini azaltma, üretim kalitesini artırma, pazarlarını genişletme, finansal kolaylıklardan faydalanma gibi pek çok konuda avantaj elde etmek istemektedirler. Büyüme güdüsü yalnızca ekonomik kaynaklı değildir. Ekonomik kaynaklı olanların yanı sıra psikolojik unsurlar da büyüme isteğinde etkili olmaktadır. Büyük ve zorlu rakipler karşısında ezilme korkusu, dinamizm, başarılı olma, yaratıcılık gibi unsurlar da işletmelerin büyüme kararı almasında etkili olmaktadır (Kılıçkaplan ve Baştürk, 2007:4).

2.1.2. İşletmelerde büyümenin avantajları

Büyüme işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır. Bunlar arasında; çevre baskılarına karşı koyma, çevreye uyum sağlama, faaliyet gösterdiği pazarı genişletme, rekabet gücünü artırma gibi avantajlar yer almaktadır. Büyümenin işletmelere sağladığı bu avantajlar nedeniyle işletmelerin kuruluşundan itibaren üzerinde önemle durulması gereken konuların başında büyüme gelmelidir.

İşletmelerin temel hedefi uzun vadede en yüksek kara ulaşmak olup bu hedeflerin temel nedenini varlıkların devam ettirilmesi, sürekli gelişme ve büyüme oluşturmaktadır. Büyüme, çalışanları yeni hedef arayışlarına, daha fazla üretmeye dolayısıyla daha verimli ve etkin olmaya yönlendirmektedir (Erkoç, 2006:27).

İşletme büyüklüğü ile işletmenin kullanabileceği finansal ve insan kaynakları arasında oldukça sıkı bir ilişki söz konusu olup işletmeler büyüme kaydettikçe yeni teknoloji ve sistemlere ayrılacak kaynaklar da artmaktadır. Küçük işletmelere oranla daha fazla kaynağa sahip olan büyük işletmeler, büyük maliyetlere neden olan yenilikleri finansal olarak karşılayabilmektedirler (Acılar, 2007:90).

2.2. KOBİ'lerde Büyüme

Her işletmede olduğu gibi KOBİ'lerde de büyüme önemli bir süreçtir. KOBİ'ler açısından büyüme, işletmenin belli bir ölçekten başlayarak yapısını oluşturan maddi ve beşeri unsurlardan meydana gelen niceliksel ve niteliksel gelişmeler olarak düşünülmelidir. KOBİ'ler büyüme sürecinde çok sayıda sorun ile karşılaşmakta ve mücadele etmektedir. Günümüz dünyasında küresel rekabet, uluslar arası ekonomik entegrasyonlar ve hızlı gelişen bilgi teknolojileri, bir şekilde büyüme arzusunda olan işletmelerin sürekli bir dinamizm içerisinde

olmasını zorunlu kılmaktadır. Gelişen ekonomilerde büyüme, sağlıklı ve başarılı işletmeler için normal bir süreçtir. İşletmelerin büyük bölümü küçük işletmeler olarak faaliyete başlamakta ve zamanla çeşitli aşamalardan geçerek belli bir büyüklüğe ulaşmaktadırlar. Büyüme, maliyetlerin minimal hale getirildiği üretim seviyesine kadar devam ettirilmelidir. Girişimlerin pek çoğu işletmesini kurduğu andan itibaren büyüme arzusu içinde olup bu girişimciler için temel faaliyet de dolayısıyla büyüme dir. Her işletmenin olduğu gibi KOBİ'lerin de en önemli amaçlarının başında büyüme gelmektedir. Büyüme yalnızca KOBİ'ler açısından değil, buldukları sisteme sağlamış olduğu katkılar açısından da son derece önem arz eden bir husustur. Buna karşın KOBİ'lerin büyük bölümü bu büyümeyi gerçekleştirememekte ve faaliyetlerini durdurarak varlıklarına son vermektedirler. Halbuki KOBİ'lerin sağlıklı bir yapıya kavuşmaları ve büyüme kaydetmeleri ülke refahı ve çok sayıda sorunun çözümü açısından önem arz eden bir durumdur (Özgener, 2003:137-161).

2.2.1. KOBİ'lerde büyümenin amaçları

KOBİ'lerde büyüme amaçları genel büyüme amaçları açısından ve KOBİ'lerin zayıf yönleri açısından değerlendirilebilir.

Ekonomide oldukça önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerde büyüme, kuruluş amaçları itibariyle diğer işletmeler ile paralellik arz edebilir. Büyümede belirlenen amaçlar açısından ise uygulama amaçlarına göre farklılık söz konusu olabilir. Bunun yanı sıra KOBİ'lerin karşı karşıya kaldıkları sorunlar açısından değerlendirildiğinde büyüme, büyük işletmelerin büyüme yönelimi bakımından farklılığa sahip olabilir. Bu bağlamda KOBİ'lerin büyüme amaçları genel olarak ve KOBİ'lerin zayıf yönleri açısından değerlendirilecektir.

2.2.1.1. Genel olarak KOBİ'lerde büyüme amacı

KOBİ'lerde büyümenin yöneticinin büyük bir işletmeye sahip olarak prestijini artırma gibi gerekçelere ilaveten istihdam yaratma, karı artırma, topluma daha fazla yarar sağlama gibi amaçları da olduğu söylenebilir ki bu amaçlara ulaşma kapsamında girişilen büyümenin ise ülke ekonomisine sağladığı katkılara ilaveten büyüme ile sağlamış olduğu diğer katma değerler de dikkate alındığında son derece önem arz eden bir husus olduğu açık bir şekilde ortaya çıkar. Esas itibariyle dünya üzerinde faaliyet göstermekte olan tüm işletmelerin en önemli amacı kar yada karın maksimize edilmesidir. Fakat son yıllarda işletmelerin belirli bir büyüme eğilimine ulaşmasının ardından bu durumun değiştiği ve karın ilk amaç olma özelliğini kaybettiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle karın işletmelerin verimlilik ve ekonomiklik fonksiyonunun yanı sıra büyüme amacı açısından göreceli önemi azalmıştır (Tosun, 1990:488).

Yaklaşık son 15-20 yıl içerisinde yaşanan gelişmeler işletmelerin işleyiş şeklini tümüyle değiştirmiştir. Bu gelişmelerin gerekçesi dikkate alındığında temel olarak küreselleşme, iletişim ve insan kaynağı olmak üzere 3 temel gerekçesinin olduğu görülmektedir. Fakat çok daha detaylı bir şekilde değerlendirildiğinde esas olanın bilgi ve bunun iletilmesi, tüketilmesi ve yeniden üretilmesi anlamına gelen bilişim teknolojileri olduğu anlaşılır (Taşkın ve ark., 2001:309). Yatırım, üretim ve ihracatın reel olarak artırılması teknoloji ve teknoloji üretimi ile sıkı ilişki içerisinde (Akdemir ve Elmacı, 1996:52). Bilgi teknolojilerinin gerçekte dünyadaki hızlı gelişimi işletmelerin yanı sıra devletlerin de yeniden yapılanmasına neden olmuştur ki bu gelişmelerin bir sonucu olarak pazarın genişleyip küresel boyuta taşınması, taşıma ve iletişim teknolojilerinin hızlanması, gelişmesi ve bunların bir sonucu olarak küreselleşmenin yerel işletmeleri de etkilemesi, tüketici davranışlarını farklı boyutlarda etkileyerek bu etkinin işletmelere yansımaları işletmeler açısından önem arz eden durumlardır. Zira bu gelişmelere ayak uydurabilen ve çok hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen işletmeler varlıklarını devam ettirme konusunda rakiplerine karşı avantaj elde edecektir. Yaşanan bu gelişmelere karşılık verme ise yalnızca bilgiye dayalı yönetim becerisi ile olasıdır (Şerbetçi, 2001:332). Bu da işletmelerin niteliksel ve niceliksel açıdan büyümesine bağlıdır. İşletmeler genel itibariyle yaşanan bu gelişmeler neticesinde karşı karşıya kaldıkları negatif etkiyi minimize etmek yahut tümüyle bertaraf etmek için büyüme eğilimine girerler (Aşıkoğlu, 1993:41).

Günümüz dünyasında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmeleri gerekir. İşletmeler zorlu ve güçlü rakipler ile karşılaştıklarında büyümenin önemi daha açık bir şekilde ortaya çıkar. Zira serbest rekabet ortamında işletmelerin büyüme hızlarının en az rakipleri kadar olması gerekir (Tosun, 1990: 491). Büyüme ve büyüklükte birlikte işletmenin imajı ve gücü de artmaktadır. Bu durum da KOBİ'lere avantaj sağlamaktadır. Bu açıdan KOBİ'ler büyük işletmelerin sahip olduğu avantajlara sahip olabilmek için büyüme eğilimine girerler (Kavas, 2004:16-22). Büyük işletmelerin sahip olduğu avantajlara sahip olmak için KOBİ'ler de büyüme yönelimine girmektedirler. Bunun yanı sıra zayıf yönlerini kapatmak ve dolayısıyla başarılı olmak için de büyüme yönelimi gösterirler. KOBİ'lerin zayıf tarafları ile büyüklüğün ortaya çıkardığı avantajlar esas itibariyle KOBİ'lerin büyümesindeki amaçlardır. KOBİ'ler gerek dış piyasalara açılmak ve gerekse de büyüklüğün getirmiş olduğu avantajlardan yararlanmak için büyüme yönelimindedirler. Bunun yanı sıra KOBİ girişimci ve yöneticilerinin prestij sahibi, bilinen büyük işletme sahibi olma, böyle bir işletme bünyesinde çalışıyor olma istek ve arzusu da KOBİ'leri büyümeye yönlendiren diğer önemli unsurlar yani amaçlar arasında yer almaktadır.

2.2.1.2. Büyüme amacı olarak KOBİ'lerin zayıf yönleri

KOBİ'leri büyümeye iten nedenlerin aslında bu işletmeleri başarısızlığa götüren zayıflıklar arasında aranması gerekir. KOBİ'ler genelde kendilerinin başarısızlığına yol açan zayıf yönlerini kapatmak için de büyüme trendine girmek isterler. KOBİ'leri büyümeye iten zayıflıkları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Karalar, 1991: 146-150):

- Yetersiz finansal yapı
- Eskimiş işletme donanım ve yöntemleri
- İşletme planlamasının bulunmaması
- Kalifiye olmayan personel ve bunlara ilişkin özellikler
- Teknoloji kullanımındaki yetersizlik
- İşbirliği ve birleşmelerdeki yetersizlik
- Standardizasyon yetersizliği

Yukarıdaki zayıf yönler dikkate alındığında KOBİ'lerin zorlu rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri için büyümek istemeleri de kaçınılmaz bir durum olarak değerlendirilebilir. Zira günümüz çevremizde faaliyet göstermekte olan bu tarz işletmeleri göz önüne bulduğumuzda büyük bölümünün çağın gereklerine uygun olarak kendilerini geliştirdikleri, bunu yapmayan işletmelerin ise ortadan kalktıklarını görmekteyiz.

2.3. KOBİ'leri Büyümeye İten Unsurlar

Günümüzde bir yahut birkaç ürün çevresinde büyümekte olan, dolayısıyla esnekliğini kaybetmiş olan kuruluşlar, küçük ve esnek kuruluşlar ile artık rekabet edemeyecek duruma gelmiştir. Bu bağlamda ölçek ekonomisi kavramı tartışmalı hale gelmiştir. Bazı durumlarda hala geçerliliğini koruyabilen “büyük işletme daha kaliteli ve ucuz” üretir mantığı günümüzde istisnai bir durum düşünce haline gelmiştir. Günümüz dünyasında bir sanayici için daha fazla kar elde etme istek ve arzusunun yanı sıra sosyal sorumluluklarının bilincine vararak bunun gereklerini yerine getirme arzusu ve bu amaç doğrultusunda da yeni ürünler, yeni pazarlar peşinde koşması doğal ve gerekli bir durumdur (Şerbetçi, 2001:347-349). Bu istek ve arzuların hayat bulabilmesi için geleneksel yatay ve düşey entegrasyon yöntemleri artık rekabet gücünün zayıflaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda sağlıklı bir büyüme ve dolayısıyla da oldukça çetin küresel rekabet ortamında avantaj elde edebilmek için KOBİ'lerin kendileri için uygun faktörleri belirleyerek büyüme yönelimli olarak yeniden yapılanmaları gerekir (Özgener, 2000: 47).

KOBİ'leri genel olarak büyümeye yönelten unsurlar aşağıda başlıklar halinde kısaca açıklanmıştır.

2.3.1. Dış pazarlara açılma isteği

Günümüzdeki işletmelerin hemen hemen hepsinde olduğu gibi KOBİ'ler için de dış pazarlara açılma varlıklarının devamı için son derece önemli konuların başında gelmektedir. Büyüme yönelimindeki KOBİ'leri uluslar arası pazarlara yönelten nedenlerden önemli olanları aşağıdaki gibi sıralanabilir (İpekçil ve Marangoz 2002):

- İç pazardaki talebin azalması
- Çeşitli sebeplerden ötürü işletmede atıl kapasite var ise, üretim artırılarak ihracat yoluyla satış ve dolayısıyla kar artırılabilir
- İç pazardaki rekabetten kurtularak riski azaltmak
- İç pazarlarda ömrünü tamamlamak üzere olan ürünlerin ömrünü uzatmak
- Dış pazarlardaki vergi ve diğer teşvik avantajlarından faydalanmak
- Dış pazarlardaki güçlü rakiplerin ürünleri ile rekabeti öğrenerek iç pazarlarda daha güçlü hale gelmek
- İşletmenin politik etkinliğini artırmak

2.3.2. Teşvik, destek ve indirimlerden yararlanma

KOBİ'lerin teşvik elde edebilmelerinin çok sayıda gerekçesi bulunmakta olup bu gerekçelerden birisi de bir süreç içerisinde onların sağlıklı bir şekilde büyümelerini sağlayacak, kendilerinden beklenen sosyo-ekonomik sisteme katkılarını artırmalarıdır. KOBİ'lerin büyüme gerekçeleri dikkate alındığında sağlanan çeşitli teşvik ve desteklerden faydalanma isteğinin de son derece önemli bir konu olduğu görülür.

2.3.3. Kurumsal imajın getireceği avantajlar

İşletmeleri büyümeye yönelten ve son yıllarda daha önemli hale gelen unsurlardan birisi de kurumsal imaj ve bunun işletmeye olan katkılarıdır. Her geçen gün kurumla ilgili mesajlar, gereksinimler, hiyerarşinin tepesine doğru çıkmakta olan kişilerce süzülmemekte olup bu durum da işletmeleri bu filtrenin içinden geçebilecek yeni mesajlar yaratmaya yönlendirmektedir. Ekonomilerin küreselleştiği, birbirine bağımlılıkların arttığı, ürünün yaşam halkasındaki hızının süratlendiği, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının azaldığı ve

organizasyonların sosyal sorumluluklarına yönelik oluşan toplumsal baskı gibi zorlayıcı unsurlar, organizasyonlar için stratejik olarak kurum imajı oluşturmanın ihtiyacını vurgulamaktadır. Belirtilen bu zorlayıcı unsurlar tüm organizasyonlar üzerinde aynı etkiyi göstermeyebilir fakat sayılan bu zorlayıcıların hiçbirinden etkilenmeme gibi bir durum da söz konusu değildir. Tüm bunlar dikkate alındığında algılanan imaj hususunda son yıllarda artan ilginin ardında bu güçlerin olduğu söylenebilir. İmaj ise, dış katılımcıların düşüncelerinde ortaya çıkan, gelişimi için örgü üyelerinin temel oluşturduğu, kurumun vizyonu, misyonu ve örgütsel değerlerini bünyesinde barındıran kurum kimliğinin bir algılanış şeklidir.

2.4. KOBİ'lerde Büyüme Yaklaşımları

KOBİ'lerin büyümesi, girişimcinin yaptığı stratejik seçimlerin bir sonucu olabildiği gibi (Hambrick and Mason, 1984: 194) aynı zamanda girişimcinin yaptığı yapısal uyum sağlama yeteneği (Hambrick and Crazier, 1985:31), büyüme engellerini aşma kabiliyeti yahut işletme dışı çevrenin yapısal özellikleri (Aldrich and Fiol, 1994:645) ile de ilişkili olabilmektedir. Bir başka yaklaşıma göre ise işletmelerde büyüme tıpkı canlılarda olduğu gibi çeşitli aşamalar neticesinde gerçekleşmektedir ki bu aşamaların her birinde doğru stratejik yapılandırmaların hayata geçirilmesi gerekir. Büyüme ile ilgili bu yaklaşımlar stratejik, seçimim, sektör yapısı ve büyüme safhaları yaklaşımları şeklinde 3 genel bölümde açıklanabilmektedir.

2.4.1. Stratejik seçim yaklaşımı

KOBİ'ler belirli bir çevre yahut sektör yapısında farklı büyüme oranlarına sahiptirler. Performansta ortaya çıkan bu farklılığın önemli bir kısmı girişimcinin yapmış olduğu stratejik seçimlerden kaynaklıdır. Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde büyüme konusunda başarı sağlamış KOBİ'lerin bunu üstün bir rekabet stratejisi yahut büyümenin farklı safhalarındaki geçişleri iyi bir şekilde yöneterek ve büyüme engellerini ortadan kaldırarak sağladığı görülmektedir (O'Gorman, 2001:61).

Stratejik seçim yaklaşımına göre büyüme, yöneticilerin kararlarından etkilenen Organizasyonel bir çıktı değişkenidir. Konu üzerine yapılan çalışmalar, yüksek büyüme gerçekleştiren KOBİ'lerin farklılaştırılmış stratejileri takip ettiklerini göstermektedir (Kuhn, 1982:10). Çok sayıda KOBİ, az sayıda müşteri ile çalışmaktadır ve dolayısıyla da az sayıda rakibi bulunmaktadır. bunun yanı sıra KOBİ'ler için kişiselleştirilmiş hizmet genel itibariyle maliyet ve fiyat faktörlerinden daha büyük öneme sahiptir. Farklılaştırılmamış stratejileri takip eden yeni atılımlar, farklılaştırılmış stratejilere oranla daha kötü sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Yüksek büyüme sağlayan işletmelerde farklılaştırılmış stratejiyi yönlendiren benzersizliğin

kaynağı ise yeniliktir (Cavanagh and Clifford, 1983:2). Çağın gereklerine uygun bir şekilde, teknik olarak gelişmiş yahut teknolojik olarak yenilikçi olan KOBİ'ler daha hızlı bir büyüme gerçekleştirmektedirler.

Büyüme açısından işletmelerin değişim kabiliyeti de son derece önem arz eden bir husustur. Smallbone ve North (1993:293) küçük işletmelerin büyümesi için pazarda meydana gelen değişimlere yanıt verme kabiliyetine sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu sebepten ötürü esneklik KOBİ'ler açısından son derece önemli bir başarı stratejisidir olup bu durum ihracat faaliyetlerine de eğilimi artıracaktır (O'Gorman, 2001:62).

Anderson ve Zeithaml (1984:22), yüksek büyüme kaydeden işletmelerde pazarlama, Ar-Ge faaliyetleri, ürünün kullanım alanını genişletme, yeni fabrika ve ekipmanlarla kapasite artırımı gibi geleceğe yönelik yatırımların oldukça fazla olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer şekilde yeni ürün faaliyetlerinde ürünün kalitesinde ve satış geliştirme faaliyetlerinde iyileştirmeler yapan işletmelerin rakiplerine göre daha yüksek büyüme kaydettikleri belirtilmektedir (Buzzell and Wiersema, 1981:142). Pazardan pay alan işletmelerin ise bu payı kalitelerini artırarak elde ettiklerini ve tüm alanlardaki pazarlama harcamalarını sabitlediklerinde yahut bunu artırdıklarında pazardaki büyüme oranından daha fazla bir büyüme oranı elde ettikleri tespit edilmiştir (Buzzell and Gale, 1987:42). Büyüyen işletmeler aynı zamanda bunu mevcut güçlü yönleri ile ve işletmenin uzmanlık alanına bağlı kalarak sağlamaktadır. Çağın gereklerine göre farklılaşan fakat temel yetenek ve becerilerine bağlı kalan işletmeler ilgili olmadıkları alanlarda farklılaşan işletmelere kıyasla daha yüksek kar ve büyüme elde etmektedirler (O'Gorman, 2001:63).

2.4.2. Sektör yapısı yaklaşımı

İşletmeler faaliyet gösterdikleri çevre tarafından sınırlandırılmaktadır ve bunun sonucu olarak da organizasyonel büyüme bu çevresel faktörler ile açıklanabilir (Aldrich and Fiol, 1994:646). Sektör faktörleri işletme karlılığı üzerinde etkilere sahiptir. Aktif büyüme açısından karlılık bu işletmeler için yönetsel seçimlere bağlı bir durum olmayıp büyümenin bir sonucudur (McMillan et al., 1982:7). Bunun yanı sıra endüstrinin büyüme ve olgunluk dönemi gibi yüksek talebin olduğu dönemlerde doğal olarak büyüme hızı da artmaktadır (O'Gorman, 2001:63).

KOBİ'lerin rekabet avantajı elde etmesi ve bunu sürekli kılması oldukça zordur. Bu zorluklara karşın küçük işletmelerin büyümesi her işletmeyi kendi içinde değerlendirerek yahut şans unsurları ile açıklanamaz (Morrison et al., 2003:417). Morrison ve ark. (2003:419) bu yaklaşım doğrultusunda KOBİ'lerde büyüme belirleyicilerini işletme sahip/yöneticisinin niyet, kabiliyet ve Pazar fırsatı olarak değerlendirmiştir. İşletme sahip yada sahiplerinin büyümeyle

ilgili yargıları bu kişilerin niyet, kabiliyet ve Pazar fırsatları ile ne kadar yakından ilgilendiğini göstermektedir.

Büyüme belirleyicileri ve bunlara ilişkin alt değişkenler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

A) Niye-Demografik Özellikler

- Kişisel özellikler
- Değer ve İnançlar

B) Yetenek-Eğitim Seviyesi

- Farklı iş alanlarıyla ilgili bilgi seviyesi
- Sahip/yöneticinin algısal/gerçek yetenekleri
- Ürün, fiziksel ve beşeri unsurların büyüme potansiyeli
- İşletme formatı

C) Fırsat - Pazar koşulları

- Finans kaynaklarına ulaşım
- Kamusal düzenlemeler
- İşçi pazarı

Yukarıda verilen bilgiler dikkate alındığında KOBİ'lerde büyüme kısaca, sağlam bir sahip/yönetici altyapısı ve vizyonuyla doğru zamanda, doğru çevrede ve doğru stratejilerin seçimi ile gerçekleşebilir. Mevcut durumda ise küçük işletmelerin yalnızca %1'den daha az bir bölümünün büyümeyi yakalayabilmesi, çok az sayıda KOBİ'nin bu kombinasyonu gerçekleştirebildiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

2.4.3. Büyüme safhaları yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre KOBİ'ler tıpkı canlılarda olduğu gibi çeşitli safhalardan geçerek büyümektedirler. KOBİ'lerin büyümesini açıklayan bu teoriler araştırmacı ve KOBİ politikalarını belirleyen en açıklayıcı ve kullanışlı teorilerdir. Fakat literatürde bu aşamalarla ilgili olarak yapılan çalışmalarda ortaya çıkan farklı çok sayıda büyüme aşaması türü ortaya konulmuştur (McMahon, 1998:3). Safha sayısı ve adlandırmaları farklı olsa da işletmelerin evrim özelliklerinin birbirine benzer olduğu görülmektedir. Hanks ve ark. (1993:19) yapmış oldukları çalışmada 10 büyüme safhası modelini incelemişler ve bunların başlangıç, genişleme, olgunluk, çeşitlenme ve düşüş olmak üzere 5 safhada incelenebildiğini ifade etmişlerdir. Büyüme aşamalarına ilişkin modellerin karakteristik özellikleri Tablo 2.1'de görülmektedir.

Tablo 2.1. Büyüme aşamalarının karakteristik özellikleri (Hanks et al., 1993)

Özellikler	Başlangıç	Genişleme	Olgunluk	Çeşitlenme	Ölüm
Yaş	Genç	-	-	Yaşlı	Her yaşta
Büyüklik	Küçük	-	Büyük	En büyük	Küçülen
Büyüme oranı	İlişkisiz	Hızlı ve pozitif	Yavaş	Hızlı ve pozitif	Düşmekte olan
Yapısal form	Basit/farklılaştırılmamış	Fonksiyonel bölümlere ayrılmış	Fonksiyonel bölümlere ayrılmış	Bölümlere göre	Daha çok fonksiyonel
Formalizasyon	Çok kişisel, informal, esnek, az politika ve prosedür	Formal sistemler önemlidir. Ancak personel güçlendirme ihmal edilmektedir	Formal, bürokratik planlama ve kontrol sistemi zorunlu	Formal, bürokratik	Aşırı bürokratik
Merkezileşme	Kurucu etrafından yüksek düzeyde merkezi	Merkezi, sınırlı yetki devri	Orta düzeyde merkezi	Merkezkaç	Orta düzeyde merkezi
İşletme görevleri	Pazar nişlerini belirleme, kaynakları ele geçirme, prototip geliştirme, görev yapısının oluşturulması	Üretim ve dağıtım hacmini artırma, kapasite genişletme, operasyon sistemlerinin düzenlenmesi	İşletmeyi karlı hale getirme, harca kontrolü, yönetim sistemlerini oluşturma	Çeşitlenme, ürün/Pazar olanaklarını genişletme	Canlanma, misyon ve stratejilerin yeniden tanımlanması

KOBİ'lerin büyümesini açıklamaya yönelik büyüme safhaları yaklaşımı kompleks büyüme olgusunu basit hale getirmekte, araştırmacı ve kamu otoritelerince en açıklayıcı ve kullanışlı teori olarak kabul edilmektedir (McMahon, 1998:3). Bununla birlikte bu yaklaşımla ilgili çok sayıda eleştiri söz konusudur. Öncelikli olarak bu modelde işletmelerin tüm büyüme safhalarından geçmesi yahut batması gerektiği varsayılmaktadır ve çoğu model alternatif büyüme yollarını açıklamada başarısızdır. İkincisi, geliştirilen bazı modeller işletmenin genişleme ve büyüme öncesindeki önemli aşamalardaki detaylı açıklamada yetersiz olmuştur. Bu modellerde doğumdan büyümeye kadar olan dönemi açıklama yerine, belirli bir aşamanın özellikleriyle ilgili sınırsız bilgi verilmektedir. Üçüncüsü, modellerin büyük bölümü endüstri, teknoloji, çevre ve diğer değişkenlerin etkisini ve rolünü açıklama konusunda yetersizdir. Dördüncüsü, çoğu modelde büyüme satışlara bağlı olarak açıklanmakta, katma değer, ürün hattının genişliği, üretim teknolojisi ve faaliyette bulunulan yer sayısı ele alınmamaktadır. Son olarak ise geliştirilen modellerin önemli bir kısmı deneysel çalışmalara dayanmamaktadır. Dolayısıyla modelin teorik yapıda geliştirilmesi uygulamaya sınırlı seviyede yarar sağlamaktadır (McMahon, 1998:7; Hanks et al., 1993:11; O'Gorman, 2001:62).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİLERDE STRATEJİK BÜYÜME: UYGULAMA

3.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin uyguladıkları büyüme stratejilerinin tespit edilmesidir.

3.2. Örneklem

Çalışmanın ana kütesini Gaziantep ilinde faaliyet gösteren KOBİ çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında toplam 200 kişi ile görüşülerek araştırma için geliştirilen anketler uygulanmıştır.

3.3. Yöntem

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ankette yer alan sorular 5'li Likert tipinde olup 1-5 arasında puanlanmıştır. Çalışma sonunda ankette elde edilen verilerin bilgisayar ortamına veri girişleri yapılarak veriler analiz edilmiştir. Veriler ortalama skorlar hesaplanarak değerlendirilmiştir.

3.4. İstatistiksel Analizler

Verilerin analizinde SPSS 18.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler olarak dağılımlar, yüzde oranları, ortalamalar, standart sapmalar verilmiştir. Verilerin karşılaştırılmasında ikili değişkenler için Bağımsız Değişkenler T testi (Independent Samples t-Test), çoklu değişkenler için ise Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar %95 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.5. Çalışmadan Elde Edilen Bulgular

Yapmış olduğumuz çalışmadan elde edilen verilerin analizi neticesinde elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 3.1. İşletmelere ait bilgilere ilişkin frekans analizi sonuçları

		N	Yüzde (%)
Çalışan Sayısı	1-9	43	21,5
	10-49	58	29,0
	50-249	76	38,0
	250 ve üzeri	23	11,5
Yönetim Yapısı	AİLE BİREYLERİ	164	82,0
	AİLE DIŞINDAN ORTAKLAR	36	18,0
Yıllık Ciro	1 MİLYON TL'DEN AZ	11	5,5
	1-4 MİLYON TL	43	21,5
	5-25 MİLYON TL	103	51,5
	25 MİLYON TL'DEN FAZLA	43	21,5

Çalışma dahilinde yapılan görüşmeler neticesinde işletmelerle ilgili elde edilen bilgiler yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre görüşülen işletmelerin %38'inin çalışan sayısının 50-249 arasında olduğu, %82'sinin aile bireylerine ait işletmeler olduğu, %51,5'inin de yıllık cirosunun 5-25 milyon TL arasında olduğu görülmüştür. Bununla birlikte görüşülen işletmelerin tamamının %100 öz sermaye oranına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.2. Kişilere ilişkin bilgiler ilişkin frekans analizi sonuçları

		N	Yüzde (%)
Cinsiyet	ERKEK	176	88,0
	KADIN	24	12,0
Yaş	21-30	2	1,0
	31-40	42	21,0
	41-50	114	57,0
	51 VE ÜZERİ	42	21,0
Öğrenim Durumu	İLKÖĞRETİM	31	15,5
	LİSE VE DENGİ OKULLAR	58	29,0
	LİSANS	111	55,5
Çalışma Süresi	1 YILDAN AZ	8	4,0
	1-3 YIL	10	5,0
	4-6 YIL	14	7,0
	7-9 YIL	32	16,0
	10 YIL VE ÜZERİ	136	68,0

Yapılan çalışma neticesinde görüşülen kişilere ait yukarıdaki bulgular elde edilmiştir. Buna göre katılımcılardan 176'sını (%88) erkekler, 24'ünü (%12) ise kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %57'si 41-50 yaş arasında, %21'i 31-40 yaş arasında, %1'i de 21-30 yaş arasında yer almaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında %55,5'inin lisans mezunu olduğu, %29'unun lise ve dengi okullardan mezun olduğu, %15,5'inin de ilköğretim mezunu olduğu görülmüştür. Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde %68'inin 10 yıl ve daha

uzun süredir, %16'sının 7-9 yıldır, %7'sinin 4-6 yıldır, %5'inin 1-3 yıldır, %4'ünün de 1 yıldan daha az bir süredir çalıştığı belirlenmiştir.

Tablo 3.3. Büyüme kararlarında etkili olan unsurlara ilişkin frekans analizi sonuçları

Büyüme kararlarında etkili olan unsurlar	Hiç Etkili Değil N (%)	Etkili Değil N (%)	Düşük Düzeyde Etkili N (%)	Orta Düzeyde Etkili N (%)	Yüksek Düzeyde Etkili N (%)	Ortalama
Yıllık satış ciro	0 0	1 0,5	25 12,5	111 55,5	63 31,5	4,18
Pazar payı	0 0	0 0	16 8	119 59,5	65 32,5	4,245
Satış fiyatlarındaki artışlar	0 0	5 2,5	40 20	114 57	41 20,5	3,955
Maliyetlerdeki düşüş	0 0	1 0,5	57 28,5	92 46	50 25	3,955
Yeni finansal kaynaklar bulma olasılığı	0 0	9 4,5	55 27,5	104 52	32 16	3,795
Devlet teşvikleri	2 1	17 8,5	51 25,5	111 55,5	19 9,5	3,64
Banka kredileri	8 4	15 7,5	55 27,5	102 51	20 10	3,555
Yeni ortaklar bulabilme	55 27,5	19 9,5	41 20,5	77 38,5	8 4	2,82
Rakiplerin pozisyonları	35 17,5	11 5,5	48 24	82 41	24 12	3,245
Ekonomik istikrar	8 4	8 4	39 19,5	125 62,5	20 10	3,705
Siyasal iktidar	0 0	8 4	45 22,5	125 62,5	22 11	3,805
Teknolojik gelişmeler	3 1,5	10 5	37 18,5	112 56	38 19	3,86
Müşteriler	0 0	0 0	38 19	122 61	40 20	4,01
Tedarikçiler	0 0	1 0,5	38 19	120 60	41 20,5	4,005
İşletmenin kurulu olduğu bölge	1 0,5	2 1	27 13,5	136 68	34 17	4
Vergi uygulamaları	1 0,5	5 2,5	37 18,5	137 68,5	20 10	3,85
İşletmenin yaşı	4 2	5 2,5	23 11,5	126 63	42 21	3,985
Çalışan sayısı	8 4	51 25,5	33 16,5	104 52	4 2	3,225
Çalışanların nitelikleri	0 0	2 1	33 16,5	152 76	13 6,5	3,88
İşletme kültürü	0 0	2 1	39 19,5	123 61,5	36 18	3,965
Yetki ve sorumluluk dağılımının uygunluğu	0 0	6 3	51 25,5	132 66	11 5,5	3,74
Bilgi akışı ve iletişim düzeyi	2 1	7 3,5	64 32	110 55	17 8,5	3,665
Çalışanların kararlara katılımı	10 5	57 28,5	47 23,5	74 37	12 6	3,105
Ödüllendirme mekanizması	8 4	21 10,5	97 48,5	59 29,5	15 7,5	3,26

Tablo 3.3'ün Devamı						
Büyüme kararlarında etkili olan unsurlar	Hiç Etkili Değil N (%)	Etkili Değil N (%)	Düşük Düzeyde Etkili N (%)	Orta Düzeyde Etkili N (%)	Yüksek Düzeyde Etkili N (%)	
Motivasyon uygulamaları	6 3	33 16,5	78 39	67 33,5	16 8	3,27
Liderlik anlayışı	1 0,5	6 3	83 41,5	94 47	16 8	3,59
Yönetim uygulamaları	1 0,5	2 1	65 32,5	106 53	26 13	3,77
Mal ve/veya hizmet kalitesi	0 0	3 1,5	29 14,5	113 56,5	55 27,5	4,1
Karlılıktaki artışlar	0 0	11 5,5	25 12,5	132 66	32 16	3,925
Değişime uyumlu bir işletme olma	0 0	4 2	52 26	126 63	18 9	3,79
Firma sahipleri	1 0,5	0 0	7 3,5	75 37,5	117 58,5	4,535
Firma sahipleri dışındaki üst yönetim	45 22,5	14 7	31 15,5	71 35,5	39 19,5	3,225
Orta kademe yönetim	120 60	36 18	20 10	24 12	0 0	1,74
Alt kademe yönetim	159 79,5	18 9	7 3,5	16 8	0 0	1,4
Çalışanlar	171 85,5	6 3	1 0,5	22 11	0 0	1,37

Yapmış olduğumuz çalışmada katılımcılara işletmenin büyüme kararlarında etkili olan faktörleri etkinlik düzeyine göre puanlamaları istenmiştir. Puanlama 1-5 arasında olup (1 = Hiç etkili değil, 2 = Etkin Değil, 3 = Düşük Düzeyde Etkili, 4 = Orta Düzeyde Etkili, 5 = Yüksek Düzeyde Etkili) yukarıdaki tabloda görülen bulgular elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde Buna firma sahipleri dışındaki tüm unsurların büyüme kararlarında orta düzeyde etkili olduğu görüşünün hakim olduğu görülmüştür. Katılımcıların %58,5'i firma sahiplerinin büyüme kararlarında yüksek düzeyde etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 3.4. Büyüme kararlarının hangi amaçlar için alınması gerektiğine ilişkin frekans analizi sonuçları

Hangi sonuçlara ulaşmak için büyüme kararları alınır?	Hiç Önemli Değil N (%)	Önemli Değil N (%)	Düşük Düzeyde Önemli N (%)	Orta Düzeyde Önemli N (%)	Yüksek Düzeyde Önemli N (%)	Ortalama
Yüksek karlılık düzeyi	0 0	0 0	14 7	81 40,5	105 52,5	4,455
Maliyet avantajı	0 0	0 0	19 9,5	106 53	75 37,5	4,28
Prestij ve imajı artırmak	0 0	0 0	21 10,5	111 55,5	68 34	4,235
Pazar payını artırmak	0 0	0 0	16 8	112 56	72 36	4,28
Satış cirosunu artırmak	0 0	1 0,5	28 14	136 68	35 17,5	4,025
Farklı pazarlara açılmak	1 0,5	6 3	33 16,5	128 64	32 16	3,92
Ürün çeşitliliğini artırmak	1 0,5	5 2,5	45 22,5	113 56,5	36 18	3,89
Rekabet avantajı kazanmak	0 0	8 4	21 10,5	118 59	53 26,5	4,08
Lider firma olabilmek	0 0	7 3,5	32 16	63 31,5	98 49	4,26
Tedarikçiler nezdinde daha güçlü konuma gelmek	0 0	1 0,5	39 19,5	89 44,5	71 35,5	4,15
Fiyat avantajı sağlamak	0 0	3 1,5	51 25,5	67 33,5	79 39,5	4,11
Daha fazla Ar-Ge faaliyetleri yapmak	1 0,5	5 2,5	53 26,5	97 48,5	44 22	3,89
Yeni ürünler geliştirebilmek	1 0,5	3 1,5	49 24,5	117 58,5	30 15	3,86
Daha nitelikli personel istihdam etmek	0 0	2 1	36 18	137 68,5	25 12,5	3,925
Finansal kuruluşlar nezdinde daha güçlü konuma gelmek	1 0,5	6 3	77 38,5	76 38	40 20	3,74
Marka olabilmek	0 0	7 3,5	58 29	52 26	83 41,5	4,055
Devlete daha fazla vergi verebilmek	11 5,5	35 17,5	58 29	82 41	14 7	3,265
Yeni istihdam olanakları sağlayabilmek	11 5,5	25 12,5	65 32,5	66 33	33 16,5	3,425
Firma sahip ve ortaklarının kişisel hayallerini gerçekleştirmek	0 0	22 11	39 19,5	100 50	39 19,5	3,78
Rakipler büyüyor diye işletmenin de büyümesini sağlamak	13 6,5	20 10	36 18	78 39	53 26,5	3,69
Daha fazla sorumluluk projeleri yapmak	27 13,5	44 22	28 14	82 41	19 9,5	3,11
Çevreye daha duyarlı politikalar uygulayabilmek	24 12	46 23	37 18,5	79 39,5	14 7	3,065
Ülke kaynaklarını daha etkin kullanabilmek	34 17	18 9	50 25	78 39	20 10	3,16
Topluma daha faydalı olabilmek	3 1,5	27 13,5	61 30,5	73 36,5	36 18	3,56
Çalışanlara daha yüksek ücret ödeyebilmek	41 20,5	10 5	57 28,5	69 34,5	23 11,5	3,115
Çalışanlara iş güvencesi sağlayabilmek	20 10	24 12	42 21	78 39	36 18	3,43
Elde edilen karın bir kısmını çalışanlarla paylaşabilmek	46 23	22 11	59 29,5	64 32	9 4,5	2,84
Çalışanlara daha uygun fiziksel koşullar sağlayabilmek	8 4	54 27	32 16	91 45,5	15 7,5	3,25

Yapmış olduğumuz çalışmada katılımcılara büyüme kararlarının hangi sonuçlara ulaşmak için alındığı sorusu yöneltilmiş ve yukarıdaki tabloda görülen bulgular elde edilmiştir. Yüksek karlılık düzeyi katılımcıların %52,5'i tarafından yüksek düzeyde, maliyet avantajı katılımcıların %53'ü tarafından orta düzeyde, prestij ve imajı artırmak katılımcıların %55,5'i tarafından orta düzeyde, pazar payını artırmak katılımcıların %56'sı tarafından orta düzeyde, satış cirosunun artırmak katılımcıların %68'i tarafından orta düzeyde, farklı pazarlara açılmak katılımcıların %64'ü tarafından orta düzeyde, ürün çeşitliliğini artırmak katılımcıların %56,5'i tarafından orta düzeyde, rekabet avantajı kazanmak katılımcıların %59'u tarafından orta düzeyde, lider firma olabilmek katılımcıların %49'u tarafından yüksek düzeyde, tedarikçiler nezdinde daha güçlü konuma gelmek katılımcıların %44,5'i tarafından orta düzeyde, fiyat avantajı sağlamak katılımcıların %39,5'i tarafından yüksek düzeyde, daha fazla ar-ge faaliyetleri yapmak katılımcıların %48,5'i tarafından orta düzeyde, yeni ürünler geliştirebilmek katılımcıların %58,5'i tarafından orta düzeyde, daha nitelikli personel istihdam etmek katılımcıların %68,5'i tarafından orta düzeyde, finansal kuruluşlar nezdinde daha güçlü konuma gelmek katılımcıların %38,5'i tarafından düşük düzeyde, marka olabilmek katılımcıların %41,5'i tarafından yüksek düzeyde, devlete daha fazla vergi verebilmek katılımcıların %41'i tarafından orta düzeyde, yeni istihdam olanakları sağlayabilmek katılımcıların %33'ü tarafından orta düzeyde, firma sahip ve ortaklarının kişisel hayallerini gerçekleştirmek katılımcıların %50'si tarafından orta düzeyde, rakipler büyüyor diye işletmenin de büyümesini sağlamak katılımcıların %39'u tarafından orta düzeyde, daha fazla sorumluluk projeleri yapmak katılımcıların %41'i tarafından orta düzeyde, çevreye daha duyarlı politikalar uygulayabilmek katılımcıların %39,5'i tarafından orta düzeyde, ülke kaynaklarını daha etkin kullanabilmek katılımcıların %39'u tarafından orta düzeyde, topluma daha faydalı olabilmek katılımcıların %36,5'i tarafından orta düzeyde ve çalışanlara daha yüksek ücret ödeyebilmek katılımcıların %34,5'i tarafından orta düzeyde önemli bulunmuştur. Buna göre yüksek karlılık düzeyine ulaşmak, fiyat avantajı sağlamak, lider firma olabilmek ve marka olabilmek unsurlarının katılımcılar tarafından yüksek düzeyde etkili bulunduğu görülmüş olup diğer unsurlar ise orta düzeyde etkili olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 3.5. Daha başarılı büyüme kararlarında etkili olan unsurların frekans analizi sonuçları

Daha başarılı büyüme kararları alabilmek için etkili olan unsurlar	Hiç Önemli Değil N (%)	Önemli Değil N (%)	Düşük Düzeyde Önemli N (%)	Orta Düzeyde Önemli N (%)	Yüksek Düzeyde Önemli N (%)	Ortalama
İşletmenin vizyon ifadesinin bulunması	0 0	0 0	17 8,5	144 72	39 19,5	4,11
İşletmenin misyon ifadesinin bulunması	0 0	0 0	25 12,5	139 69,5	36 36,18	4,055
İşletmenin stratejik planının hazırlanması	1 0,5	0 0	29 14,5	133 66,5	37 18,5	4,025
Yatırım danışmanlığı hizmetinin satın alınması	2 1	14 7	61 30,5	101 50,5	22 11	3,635

Öğrenen örgüt olmak	7 3,5	3 1,5	73 36,5	90 45	27 13,5	3,635
Yöneticilerin bu konuda kişisel gelişimlerini sağlamak	6 3	0 0	73 36,5	87 43,5	34 17	3,715
Büyüme ve değişim konularında eğitim faaliyetlerinde bulunmak	6 3	23 11,5	31 15,5	125 62,5	15 7,5	3,6
Finansal kuruluşlarla iyi ilişkiler içerisinde olmak	1 0,5	13 6,5	96 48	75 37,5	15 7,5	3,45
Devletin teşvik politikalarını esas almak	1 0,5	17 8,5	56 28	107 53,5	19 9,5	3,63
Ar-Ge faaliyetlerine daha fazla önem vermek	1 0,5	7 3,5	66 33	118 59	8 4	3,625
Rakipleri analiz yapabilmek	0 0	0 0	45 22,5	130 65	25 12,5	3,9
Kurumsallaşmayı sağlamak	0 0	3 1,5	52 26	110 55	35 17,5	3,885
İşletmenin daha iyi bir imaja sahip olması	0 0	0 0	30 15	137 68,5	33 16,5	4,015
Yenilikçi ürünler üretmek	1 0,5	1 0,5	79 39,5	90 45	29 14,5	3,725
Müşteri beklentilerindeki değişimleri takip etmek	1 0,5	0 0	46 23	121 60,5	32 16	3,915
Rakiplerle ortak hareket edip ortak büyüme stratejisi izlemek	1 0,5	12 6	62 31	102 51	23 11,5	3,67
Daha nitelikli elemanları istihdam etmek	0 0	6 3	50 25	126 63	18 9	3,78
Büyümede başarılı olan firmaların deneyimlerinden yararlanmak	0 0	3 1,5	46 23	133 66,5	18 9	3,83
Çalışanların görüş ve önerilerini dikkate almak	9 4,5	15 7,5	60 30	107 53,5	9 4,5	3,46
İyi bir Pazar araştırması yapmak	13 6,5	4 2	23 11,5	115 57,5	45 22,5	3,875
Rakiplerin büyümesini beklemek	64 32	27 13,5	38 19	65 32,5	6 3	2,61
Hiç risk almamak	80 40	32 16	52 26	35 27,5	1 0,5	2,225
“Kervan yolda dizilir” mantığı ile hareket etmek	90 45	50 25	37 18,5	19 9,5	4 2	1,985
Aşırı borçlanmak	135 67,5	18 9	17 8,5	29 14,5	1 0,5	1,715
Şartlar ne olursa olsun devamlı büyümek	116 58	42 21	18 9	23 11,5	1 0,5	1,755

Yapmış olduğumuz çalışmada katılımcıların daha başarılı büyüme kararları alabilmek için hangi unsurların daha önemli olduğu hakkında görüş bildirmeleri istenmiş ve yukarıdaki tabloda görülen bulgular elde edilmiştir. Tablo 3.5 incelendiğinde işletmenin vizyon ifadesinin bulunmasını, işletmenin misyon ifadesinin bulunmasını, işletmenin stratejik planının hazırlanmasını, yatırım danışmanlığı hizmetinin satın alınmasını, öğrenen örgüt olmayı, büyüme ve değişim konularında eğitim faaliyetlerinde bulunmayı, devletin teşvik politikalarını esas almayı, ar-ge faaliyetlerine daha fazla önem vermeyi, rakipleri analiz edebilmeyi, kurumsallaşmayı sağlamayı, işletmenin daha iyi bir imaja sahip olmasını, yenilikçi ürünler üretmeyi, müşteri beklentilerindeki değişimleri takip etmeyi, rakiplerle ortak hareket edip ortak büyüme stratejisi izlemeyi, daha nitelikli elemanları istihdam etmeyi, büyümede başarılı olan firmaların deneyimlerinden yararlanmayı, iyi bir pazar araştırması yapmayı, rakiplerin

büyümesini beklemeyi katılımcıların büyük çoğunluğu orta düzeyde önemli bulmuştur. Bunların yanı sıra “aşırı borçlanmak”, “şartlar ne olursa olsun devamlı büyüme”, “kervan yolda dizilir mantığı ile hareket etmek” değişkenlerinin hiç önemli olmadığı konusunda görüş birliğine vardıkları, diğer tüm değişkenlerin ise orta düzeyde etkili olduğu görüşünde birleştikleri görülmektedir.

Tablo 3.6. Büyüme kararlarında en çok zorlanılan unsurlara ilişkin frekans analizi sonuçları

Büyüme kararları alırken en çok zorlanılan hususlar	Hiç Önemli Değil N (%)	Önemli Değil N (%)	Düşük Düzeyde Önemli N (%)	Orta Düzeyde Önemli N (%)	Yüksek Düzeyde Önemli N (%)	Ortalama
Firma sahip ve/veya ortaklarının tutumu	12 6	12 6	37 18,5	53 26,5	86 43	3,945
Yöneticilerin tutumu	20 10	12 6	36 18	111 55,5	21 10,5	3,505
Çalışanların tutumu	23 11,5	19 9,5	72 36	74 37	12 6	3,165
Teknolojik gelişmeler	5 2,5	20 10	46 23	118 59	11 5,5	3,55
Maliyet konuları	0 0	2 1	16 8	129 64,5	53 26,5	4,165
Finansal kaynak konuları	1 0,5	2 1	41 20,5	131 65,5	25 12,5	3,885
Yasal mevzuat	2 1	2 1	58 29	116 58	22 11	3,77
Rakiplerin pozisyonları	0 0	4 2	46 23	118 59	32 16	3,89
Firmanın kültürü	0 0	12 6	50 25	111 55,5	27 13,5	3,765
Firmanın sahip olduğu bilgi düzeyi	2 1	21 10,5	49 24,5	91 45,5	37 18,5	3,7
Firmanın yeterince değişime açık olmaması	1 0,5	19 9,5	46 23	113 56,5	21 10,5	3,67
Gelecekle ilgili endişe ve korkular	1 0,5	16 8	49 24,5	115 57,5	19 9,5	3,675
Ülkenin genel ekonomik yapısı	0 0	10 5	40 20	119 59,5	31 15,5	3,855
Siyasi istikrarın devam etmemesi ihtimali	0 0	3 1,5	48 24	107 53,5	42 21	3,94
Devlet teşvikleri	2 1	10 5	61 30,5	103 51,5	24 12	3,685
Sektörde deneyimsiz firma sayısının çokluğu	9 4,5	19 9,5	70 35	84 42	18 9	3,415
Firma içi güvensizlik	39 19,5	16 8	28 14	69 34,5	48 24	3,355
Çok ortaklı bir yapıya sahip olma	68 34	29 14,5	35 17,5	59 29,5	9 4,5	2,56
Gelecekle ilgili işletme stratejilerinin olmaması	61 30,5	19 9,5	45 22,5	60 30	15 7,5	2,745
Kurumsallaşmanın tamamlanmamış olması	25 12,5	35 17,5	69 34,5	60 30	11 5,5	2,985
Strateji tanımlama konusunda firmanın deneyimsizliği	29 14,5	51 25,5	57 28,5	47 23,5	16 8	2,85
Önceki olumsuz deneyimler	67 33,5	19 9,5	56 28	55 27,5	3 1,5	2,54
Yeterince cesaretli olmama	48 24	39 19,5	50 25	55 27,5	8 4	2,68
Büyüme konusundaki bilgi eksikliği	55 27,5	38 19	58 29	38 19	11 5,5	2,56
Vergiler	7 3,5	28 14	56 28	95 47,5	14 7	3,405
Sosyal güvenlik mevzuatı	6 3	34 17	65 32,5	89 44,5	6 3	3,275

Yapılan çalışmada katılımcılara büyüme kararları alınırken en fazla zorlanılan unsurlar hakkındaki düşünceleri sorulmuş ve yukarıdaki tabloda görülen bulgular elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcıların %43'ünün firma sahip ve/veya ortaklarının tutumunun yüksek düzeyde, %26,5'inin orta düzeyde, %18,5'inin düşük düzeyde etkili olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcıların %55,5'i yöneticilerin tutumunun orta düzeyde, %18'inin düşük düzeyde, %10,5'inin yüksek düzeyde etkili olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların %37'si çalışanların tutumunun orta düzeyde, %36'sı düşük düzeyde etkili olduğunu, %11,5'i hiç etkili olmadığını, %9,5'i önemli olmadığını, %6'sı da yüksek düzeyde etkili olduğunu ifade etmiştir.

Yapılan çalışmada katılımcıların %59'u teknolojik gelişmelerin orta düzeyde, %23'ü düşük düzeyde, %5,5'i yüksek düzeyde etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcıların %64,5'i maliyet konularının orta düzeyde, %26,5'i yüksek düzeyde etkili olduğu görüşündedir.

Katılımcıların %58'i yasal mevzuatın büyüme kararları alınırken en çok zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşünde iken %29'u düşük düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir.

Katılımcıların %59'u rakiplerin pozisyonlarının büyüme kararları alınırken en çok zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşünde iken %23'ü düşük düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir.

Katılımcıların %55,5'i firma kültürünün büyüme kararları alınırken en çok zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşünde iken %25'i düşük düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir.

Katılımcıların %45,5'i firmanın sahip olduğu bilgi düzeyinin büyüme kararları alınırken en çok zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşünde iken %24,5'i düşük düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir.

Katılımcıların %56,5'i firmanın yeterince değişime açık olmamasının büyüme kararları alınırken en çok zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşünde iken %23'ü düşük düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir.

Katılımcıların %57,5'i gelecekle ilgili endişe ve korkuların büyüme kararları alınırken en çok zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşünde iken %24,5'i düşük düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir.

Katılımcıların %59,5'i ülkenin genel ekonomik yapısının büyüme kararları alırken en çok zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşünde iken %20'si düşük düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir.

Katılımcıların %53,5'i siyasi istikrarın devam etmemesi ihtimalini büyüme kararları alırken en çok zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşünde iken %24'ü düşük düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir.

Katılımcıların %51,5'i devlet teşviklerinin büyüme kararları alırken en çok zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşünde iken %30,5'i düşük düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir.

Katılımcıların %42'si sektörde deneyimsiz firma sayısının çokluğunun büyüme kararları alırken en çok zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşünde iken %35'i düşük düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir.

Katılımcıların %34,5'i firma içi güvensizliğin büyüme kararları alırken en çok zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşünde iken %24'ü yüksek düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir.

Katılımcıların %34'ü çok ortaklı bir yapıya sahip olmanın büyüme kararları alırken zorlanılan konular arasında hiç önemli olmadığı görüşünde iken, %29,5'i bu durumu orta düzeyde etkili, %17,5'i düşük düzeyde etkili bulmaktadır.

Katılımcıların %30,5'i gelecekle ilgili işletme stratejilerinin olmamasının büyüme kararları alırken zorlanılan konular arasında hiç önemli olmadığı görüşünde iken, %30'u orta düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir.

Katılımcıların %34,5'i kurumsallaşmanın tamamlanmamış olmasının büyüme kararları alırken zorlanılan konular arasında hiç düşük düzeyde öneme sahip olduğu görüşüne sahip iken %30'u orta düzeyde önemli olduğu görüşünü taşımaktadır.

Katılımcıların %28,5'i strateji tanımlama konusunda firmanın deneyimsizliğinin büyüme kararları alırken zorlanılan konular arasında düşük düzeyde önemli olmadığı görüşünde iken, %25,5'i bu durumun önemli bir etkiye sahip olmadığını, %23,5'i orta düzeyde etkili bulmaktadır.

Katılımcıların %33,5'i önceki olumsuz deneyimlerin büyüme kararları alırken zorlanılan konular arasında hiç önemli olmadığı görüşünde iken, %27,5'i bu durumu orta düzeyde etkili, %17,5'i düşük düzeyde etkili bulmaktadır.

Katılımcıların %27,5'i yeterince cesaretli olmamanın büyüme kararları alırken zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşüne sahipken %25'i düşük düzeyde önemli bulmakta, %24'ü de bu durumun hiç önemli olmadığı görüşündedir.

Katılımcıların %29'u büyüme konusundaki bilgi eksikliğinin büyüme kararları alırken zorlanılan konular arasında düşük düzeyde önemli olduğu görüşüne sahip iken %27,5'i bu durumun büyüme kararları alırken zorlanılan konulardan birisi olmadığı görüşündedir.

Katılımcıların %47,5'i vergilerin büyüme kararları alırken zorlanılan konular arasında orta düzeyde önemli olduğu görüşünde iken %28'i bu durumun düşük düzeyde önem arz ettiğini, %24'ü önemli olmadığını ifade etmiştir.

Katılımcıların %44,5'i sosyal güvenlik mevzuatının büyüme kararları alırken zorlanılan konular arasında orta düzeyde önemli olduğu görüşünde iken %32,5 bu durumun düşük düzeyde önem arz ettiğini, %17'si önemli olmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.7. Çeşitli kriterler açısından rakiplerle karşılaştırmaya yönelik frekans analizi sonuçları

Rakiplerle kıyaslandığında aşağıdaki göstergeler açısından işletmenizi nasıl değerlendirirsiniz	Rakiplerden Çok Düşük N (%)	Rakiplerden Düşük N (%)	Rakiplerden Biraz İyi N (%)	Rakiplerden İyi N (%)	Rakiplerden Çok İyi N (%)	Ortalama
Geçen üç yıl içinde satışlarda ortalama artış oranı	1 0,5	1 0,5	53 26,5	86 43	59 29,5	4,005
Geçen üç yıl içinde karlılıkta ortalama artış oranı	0 0	0 0	69 34,5	97 48,5	34 17	3,825
Üretilen ürünün müşteriye tatmin eden kalitesi	0 0	1 0,5	50 25	109 54,5	40 20	3,94
Ürünün müşteriye ulaştırılma hızı	0 0	1 0,5	62 31	113 56,5	24 12	3,8
Ürün üretim miktarını siparişe bağlı olarak ayarlama olasılığı	0 0	0 0	55 27,5	107 53,5	38 19	3,915
Müşteri tatmini	0 0	2 1	43 21,5	129 64,5	26 13	3,895
Çalışan tatmini	5 2,5	6 3	101 50,5	68 34	20 10	3,46
İşletme sahip ve ortaklarının tatmini	5 2,5	4 2	75 37,5	95 47,5	21 10,5	3,615
Çalışılan banka ya da diğer finansal kuruluşların tatmini	1 0,5	8 4	90 45	87 43,5	14 7	3,525

Yapılan çalışmada katılımcıların çeşitli kriterler açısından kendi işletmelerini rakipleriyle karşılaştırması istenmiş ve yukarıdaki tabloda görülen bulgular elde edilmiştir. Buna göre;

Katılımcıların %43'ü geçen üç yıl içinde satışlarda ortalama artış oranının rakiplerinden iyi, %29,5'i çok iyi, %26,5'i rakiplerine kıyasla biraz iyi olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcıların %48,5'i geçen üç yıl içinde karlılıkta ortalama artış oranının rakiplerinden iyi, %34,5'i rakiplerine oranlar biraz iyi, %17'si ise rakiplerinden çok iyi olduğu görüşüne sahiptir.

Katılımcıların %54,5'i üretilen ürünün müşteriye tatmin eden kalitesinin rakiplerinden iyi, %25'i rakiplerine oranlar biraz iyi, %20'si ise rakiplerinden çok iyi olduğu görüşüne sahiptir.

Katılımcıların %56,5'i ürünün müşteriye ulaştırılma hızının rakiplerinden iyi, %31'i rakiplerine oranlar biraz iyi, %12'si ise rakiplerinden çok iyi olduğu görüşüne sahiptir.

Katılımcıların %53,5'i ürün üretim miktarını siparişe bağlı olarak ayarlama olasılığının rakiplerinden iyi, %27,5'i rakiplerine oranlar biraz iyi, %19'u ise rakiplerinden çok iyi olduğu görüşüne sahiptir.

Katılımcıların %64,5'i müşteri tatmininin rakiplerinden iyi, %21,5'i rakiplerine oranlar biraz iyi, %13'ü ise rakiplerinden çok iyi olduğu görüşüne sahiptir.

Katılımcıların %50,5'i çalışan tatmininin rakiplerinden biraz iyi, %34'ü rakiplerine oranla iyi, %10'u da rakiplerinden çok iyi olduğu görüşüne sahiptir.

Katılımcıların %47,5'i işletme sahip ve ortaklarının tatmininin rakiplerinden iyi, %37,5'i rakiplerine oranlar biraz iyi, %10,5'i ise rakiplerinden çok iyi olduğu görüşüne sahiptir.

Katılımcıların %45'i çalışılan banka ya da diğer finansal kuruluşların tatmininin rakiplerinden biraz iyi, %43,5'i rakiplerine oranlar iyi, %7'si ise rakiplerinden çok iyi olduğu görüşüne sahiptir.

Tablo 3.8. Çeşitli unsurlar açısından rakip firmalarla karşılaştırmaya ilişkin frekans analizi sonuçları

	En Düşük Grup N (%)	Düşük Grup N (%)	Orta Seviyede Grup N (%)	İyi Seviyede Grup N (%)	En İyi Seviyede Grup N (%)	Ortalama
Karlılık ya da finansal performans açısından	0	6	67	64	63	3,92
Tüm firma performansı açısından	0	8	66	62	64	3,91
Yatırımların geri dönüşü açısından	0	11	67	56	66	3,885
Nakit akışı açısından	0	5	62	76	57	3,925
	0	2,5	31	38	28,5	

Yapılan çalışmada katılımcılardan firmalarının içinde bulunduğu endüstride aynı işi yapan diğer firmalarla karlılık yada finansal performans, tüm firma performansı, yatırımların

geri dönüşü ve nakit akışı açısından karşılaştırmaları istenmiş ve yukarıdaki tabloda görülen bulgular elde edilmiştir. Buna göre;

Katılımcıların %33,5'i karlılık ya da finansal performans açısından işletmelerinin orta seviyede olduğunu, %32'si iyi seviyede olduğunu, %31,5'i yüksek seviyede olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcıların %33'ü tüm firma performansı açısından işletmelerinin orta seviyede olduğunu, %32'si yüksek seviyede olduğunu, %31'i de orta seviyede olduğu görüşüne sahiptir.

Katılımcıların %33,5'i yatırımların geri dönüşü açısından işletmelerinin orta seviyede olduğunu, %33'ü yüksek seviyede olduğunu, %28'i de iyi seviyede olduğu görüşüne sahiptir.

Katılımcıların %38'i nakit akışı açısından işletmelerinin iyi seviyede olduğunu, %31'i orta seviyede olduğunu, %28,5'i ise yüksek seviyede olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 3.9. İşletme içi faktörler açısından katılımcıların görüşlerine ilişkin frekans analizi sonuçları

İşletme içi faktörler	Önemli Ölçüde Fırsatlar Sağlar N (%)	Kısmen Fırsatlar Sağlar N (%)	Bilmiyorum N (%)	Kısmen Tehdit Oluşturur N (%)	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur N (%)	Ortalama
İşletme yaşı ve kültürü	94 47	98 49	2 1	1 0,5	5 2,5	1,625
Yetki ve sorumluluk dağılımının uygunluğu	84 42	112 56	3 1,5	1 0,5	0 0	1,605
Bilgi akışı ve haberleşme düzeyi	75 37,5	116 58	8 4	1 0,5	0 0	1,675
Kararlara katılım derecesi	60 30	122 61	12 6	6 3	0 0	1,82
Ödüllendirme ve motivasyon etkinliği	45 22,5	140 70	14 7	1 0,5	0 0	1,855
Liderlik anlayışı	81 40,5	108 54	10 5	1 0,5	0 0	1,655
Ürün ve hizmet kalitesi ve fiyatı	150 75	48 24	1 0,5	1 0,5	0 0	1,265
Satıcılarla uzun vadeli iyi ilişkiler	140 70	59 29,5	0 0	0 0	1 0,5	1,315
Kısa ve uzun vadeli finans imkanları	95 47,5	89 44,5	15 7,5	1 0,5	0 0	1,61

Yapılan çalışmada katılımcılardan işletme içi faktörlerle ilgili değerlendirme yapmaları istenmiş ve yukarıdaki tabloda görülen sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre;

Katılımcıların %47'si işletme yaşı ve kültürünün önemli ölçüde fırsatlar sağladığını ifade etmekte iken %49'u kısmen fırsatlar sağladığı görüşündedir.

Katılımcıların %56'sı yetki ve sorumluluk dağılımının uygunluğunun kısmen fırsatlar sağladığı görüşünde olduğu, %42'sinin de önemli ölçüde fırsatlar sağladığı görüşünde birleştiği görülmektedir.

Katılımcıların %58'i bilgi akışı ve haberleşme düzeyinin kısmen fırsatlar sağladığı görüşünde olduğu, %37,5'inin ise önemli ölçüde fırsatlar sağladığı görüşünde birleştiği görülmektedir.

Katılımcıların %61'i kararlara katılım derecesinin kısmen fırsatlar sağladığı görüşünde olduğu, %30'unun ise önemli ölçüde fırsatlar sağladığı görüşünde birleştiği görülmektedir.

Katılımcıların %70'inin ödüllendirme ve motivasyon etkinliğinin kısmen fırsatlar sağladığı görüşünde olduğu, %22,5'inin ise önemli ölçüde fırsatlar sağladığı görüşünde birleştiği görülmektedir.

Katılımcıların %54'ü liderlik anlayışının kısmen fırsatlar sağladığı görüşünde olduğu, %40,5'inin ise önemli ölçüde fırsatlar sağladığı görüşünde birleştiği görülmektedir.

Katılımcıların %75'inin ürün ve hizmet kalitesi ve fiyatının önemli ölçüde fırsatlar sağladığı görüşüne sahip olduğu, %24'ünün de kısmen fırsatlar sağladığı görüşünde birleştiği görülmektedir.

Katılımcıların %70'inin satıcılarla uzun vadeli iyi ilişkilere sahip olmanın önemli ölçüde fırsatlar sağladığı görüşüne sahip olduğu, %29,5'inin de kısmen fırsatlar sağladığı görüşünde birleştiği görülmektedir.

Katılımcıların %47,5'inin kısa ve uzun vadeli finans imkanlarının önemli ölçüde fırsatlar sağladığı görüşüne sahip olduğu, %44,5'inin de kısmen fırsatlar sağladığı görüşünde birleştiği görülmektedir.

Tablo 3.10. Çalışan sayısına göre büyüme kararlarında etkili olan unsurların tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile karşılaştırması

		N	Ortalama	SS (\pm)	P
Büyüme kararları	1-9	43	3,1926	,23469	,005*
	10-49	58	3,4094	,32370	
	50-249	76	3,2859	,32785	
	250 VE ÜZERİ	23	3,2865	,28684	

Yapmış olduğumuz çalışmada işletmelerin çalışan sayısına göre büyüme kararları alırken etkili olan unsurlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) sonuçları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Tablo incelendiğinde gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($P<0,05$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 3.11. Tukey HSD testi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Çalışan Sayısı	(J) Çalışan Sayısı	Ortalamalar Farkı (I-J)	P
Büyüme kararları	1-9	10-49	-,21681*	,003

Yapmış olduğumuz Tukey HSD testi neticesinde yukarıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre farklılığın 1-9 arasında çalışana sahip olan işletmeler ile 10-49 arasında çalışana sahip işletmeler arasında olduğu görülmektedir (P = ,003).

Tablo 3.12. Çalışan sayısına göre büyüme kararları alınırken ulaşılmak istenen sonucun tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile karşılaştırılması

		N	Ortalama	SS (±)	P
Ulaşılmak istenen sonuç	1-9	43	3,6852	,47318	,343
	10-49	58	3,7408	,42530	
	50-249	76	3,7378	,42593	
	250 VE ÜZERİ	23	3,8882	,40007	

Çalışmaya katılan işletmelerdeki çalışan sayısı ile büyüme kararları alınırken ulaşılmak istenen sonuçlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA testi sonuçları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Tablo incelendiğinde grupların benzer düşüncelere sahip olduğu ve dolayısıyla da gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (P>0,05).

Tablo 3.13. Çalışan sayısına göre daha başarılı büyüme kararlarında etkili olan unsurlar hakkındaki düşüncelerin tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile karşılaştırılması

		N	Ortalama	SS (±)	P
Başarılı büyüme kararları	1-9	43	3,2993	,33696	,008*
	10-49	58	3,5314	,38172	
	50-249	76	3,4187	,34084	
	250 VE ÜZERİ	23	3,3524	,28598	

Çalışan sayısına göre daha başarılı büyüme kararlarında etkili olan unsurlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre 10-49 arasında çalışana sahip olan işletmelerin daha yüksek ortalama sahip oldukları, 1-9 arasında çalışana sahip olan işletmelerin en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Yapılan analiz neticesinde belirtilen kriter açısından gruplar arasında anlamlı

farklılık tespit edilmiştir ($P < 0,05$). Elde edilen bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Tukey HSD sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 3.14. Tukey HSD testi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Çalışan Sayısı	(J) Çalışan Sayısı	Ortalamalar Farkı (I-J)	P
Başarılı büyüme kararları	1-9	10-49	-,23204*	,006

Yapılan Tukey HSD testi neticesinde yukarıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre farklılığın 1-9 arasında çalışana sahip olan işletmeler ile 10-49 arasında çalışana sahip işletmeler arasında olduğu görülmektedir ($P = ,006$).

Tablo 3.15. Çalışan sayısına göre büyüme kararları alınırken zorlanılan konular hakkındaki düşüncelerin tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile karşılaştırması

		N	Ortalama	SS (\pm)	P
Büyüme kararları alınırken zorlanılan konular	1-9	43	3,3918	,56640	,064
	10-49	58	3,5325	,49201	
	50-249	76	3,3846	,56537	
	250 VE ÜZERİ	23	3,1773	,54686	

İşletmelerin büyüme kararları alınırken zorlandıkları konularla ilgili düşüncelerin çalışan sayısına göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapılan ANOVA testi neticesinde yukarıdaki tabloda görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde grupların birbirine oldukça benzer ortalamalar elde ettiği ve dolayısıyla istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($P > 0,05$).

Tablo 3.16. Yönetim yapısı ile büyüme kararlarında etkili olan unsurların t testi ile karşılaştırılması

	YÖNETİM YAPISI	N	Ortalama	SS (\pm)	P
Büyüme kararları	AİLE BİREYLERİ	164	3,2937	,29050	,441
	AİLE DIŞINDAN ORTAKLAR	36	3,3381	,39831	

Yapmış olduğumuz çalışmada işletmelerin yönetim yapısına göre büyüme kararları alınırken etkili olan unsurların değişip değişmediğini saptamak için yapılan bağımsız değişkenler t testi sonuçları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Tablo incelendiğinde gruplar arasında

istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı yani yönetim yapısının belirtilen kriteri etkilemediği görülmektedir ($P>0,05$).

Tablo 3.17. Yönetim yapısı ile büyüme kararları alınırken ulaşılmak istenen sonuca göre t testi ile karşılaştırma

	YÖNETİM YAPISI	N	Ortalama	SS (\pm)	P
Ulaşılmak istenen sonuç	AİLE BİREYLERİ	164	3,7341	,41910	,465
	AİLE DIŞINDAN ORTAKLAR	36	3,7927	,49970	

Çalışmaya katılan işletmelerin yönetim yapısı ile büyüme kararları alınırken ulaşılmak istenen sonuçlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler t testi sonuçları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Tablo incelendiğinde grupların benzer düşüncelere sahip olduğu ve dolayısıyla da gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($P>0,05$).

Tablo 3.18. Yönetim yapısına göre daha başarılı büyüme kararlarında etkili olan unsurlar hakkındaki düşüncelerin t testi ile karşılaştırması

	YÖNETİM YAPISI	N	Ortalama	SS (\pm)	P
Başarılı büyüme	AİLE BİREYLERİ	164	3,4102	,35302	,505
	AİLE DIŞINDAN ORTAKLAR	36	3,4539	,36515	

İşletmelerin yönetim yapısına göre daha başarılı büyüme kararlarında etkili olan unsurlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler t testi sonuçları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Tablo incelendiğinde yönetim yapısı ne olursa olsun işletmelerin belirtilen kriter açısından benzer düşüncelere sahip olduğu, dolayısıyla gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($P>0,05$).

Tablo 3.19. Yönetim yapısına göre büyüme kararları alınırken zorlanılan konular hakkındaki düşüncelerin t testi karşılaştırması

	YÖNETİM YAPISI	N	Ortalama	SS (\pm)	P
Büyüme kararları alınırken zorlanılan konular	AİLE BİREYLERİ	164	3,3863	,55257	,299
	AİLE DIŞINDAN ORTAKLAR	36	3,4915	,53192	

Yönetim yapısına göre büyüme kararları alınırken işletmelerin en fazla zorlandıkları konular arasında farklılık olup olmadığını saptamak için yapılan bağımsız değişkenler t testi

testi sonuçları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Tablo incelendiğinde yönetim yapısının belirtilen kriterle ilgili düşünceleri anlamlı bir şekilde değiştirmedeği görülmektedir ($P>0,05$).

Tablo 3.20. Yıllık ciro ile büyüme kararlarında etkili olan unsurların tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile karşılaştırılması

		N	Ortalama	SS (\pm)	P
Büyüme kararları	1 MİLYON TL'DEN AZ	11	3,2497	,24362	,496
	1-4 MİLYON TL	43	3,2693	,34827	
	5-25 MİLYON TL	103	3,3346	,31483	
	25 MİLYON TL'DEN FAZLA	43	3,2687	,28180	

Yapmış olduğumuz çalışmada işletmelerin yıllık ciroya göre büyüme kararları alırken etkili olan unsurların değişip değişmediğini saptamak için yapılan ANOVA sonuçları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Tablo incelendiğinde gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı yani yönetim yapısının belirtilen kriteri etkilemediği görülmektedir ($P>0,05$).

Tablo 3.21. Yıllık ciro ile büyüme kararları alınırken ulaşılmak istenen sonucun tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile karşılaştırılması

		N	Ortalama	SS (\pm)	P
Ulaşılmak istenen sonuç	1 MİLYON TL'DEN AZ	11	3,4026	,45093	,001*
	1-4 MİLYON TL	43	3,6429	,51937	
	5-25 MİLYON TL	103	3,7549	,37277	
	25 MİLYON TL'DEN FAZLA	43	3,9095	,40894	

Çalışmaya katılan işletmelerin yıllık cirosu ile büyüme kararları alınırken ulaşılmak istenen sonuçlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA testi sonuçları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Tablo incelendiğinde gruplar arasında belirtilen kriter açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($P<0,05$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 3.22. Tukey HSD sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Yıllık Ciro	(J) Yıllık Ciro	Ortalamalar Farkı (I-J)	P
Ulaşılmak istenen sonuç	1 MİLYON TL'DEN AZ	5-25 MİLYON TL	-,35226*	,043
		25 MİLYON TL'DEN FAZLA	-,50687*	,002
	1-4 MİLYON TL	25 MİLYON TL'DEN FAZLA	-,26661*	,019

Yapılan Tukey HSD testi neticesinde yukarıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre farklılığın yıllık cirosu 1 milyon TL'den az olan grup ile 5-25 milyon TL arasında ($P = ,043$) ve 25 milyon TL'den daha fazla yıllık ciroya sahip olan işletmeler arasında ($P = ,002$); aynı zamanda yıllık cirosu 1-4 milyon TL olan işletmeler ile 25 milyondan daha fazla yıllık ciroya sahip olan işletmeler arasında ($P = ,019$) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.23. Yıllık ciroya göre daha başarılı büyüme kararlarında etkili olan unsurlar hakkındaki düşüncelerin tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile karşılaştırması

		N	Ortalama	SS (\pm)	P
Başarılı büyüme	1 MİLYON TL'DEN AZ	11	3,2302	,46790	,060
	1-4 MİLYON TL	43	3,5151	,43561	
	5-25 MİLYON TL	103	3,4211	,31009	
	25 MİLYON TL'DEN FAZLA	43	3,3621	,31401	

İşletmelerin yıllık cirosuna göre daha başarılı büyüme kararlarında etkili olan unsurlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA testi sonuçları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Tablo incelendiğinde yıllık ciro ne olursa olsun işletmelerin belirtilen kriter açısından benzer düşüncelere sahip olduğu, dolayısıyla gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($P > 0,05$).

Tablo 3.24. Yıllık ciroya göre büyüme kararları alınırken zorlanılan konular hakkındaki düşüncelerin tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile karşılaştırması

		N	Ortalama	SS (\pm)	P
Büyüme kararları alınırken zorlanılan konular	1 MİLYON TL'DEN AZ	11	3,5420	,61573	,121
	1-4 MİLYON TL	43	3,4714	,48090	
	5-25 MİLYON TL	103	3,4347	,57990	
	25 MİLYON TL'DEN FAZLA	43	3,2335	,49862	

Yıllık ciroya büyüme kararları alınırken işletmelerin en fazla zorlandıkları konular arasında farklılık olup olmadığını saptamak için yapılan ANOVA testi sonuçları yukarıdaki

tabloda gör÷lmektedir. Tablo incelendiğinde yıllık cironun belirtilen kriterle ilgili düşünceleri anlamlı bir şekilde değiştirmediği gör÷lmektedir ($P>0,05$).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

KOBİ'ler sayısal olarak tüm dünyada ülkelerin en önemli sosyal ve ekonomik paydaşları arasında yer almaktadır. Meydana getirdikleri üretim, katma değer, yatırım ve buna bağlı olarak da istihdam gibi ekonomik katkıların yanı sıra toplumda girişimcilik ruhunun geliştirilmesi, sermayenin tabana yayılması, bölgesel gelişme ve kalkınma, işsizliğin azaltılması gibi sosyal açılardan da önemli katkılar sağlamaktadır. Bunların yanı sıra düşük sermaye gereksinimi, kuruluş, yönetim ve dolayısıyla kontrolünün kolay, üretim sistemlerinin de büyük işletmelere nazaran daha esnek olması gibi nedenlerden ötürü ekonominin de en dinamik birimleridir. Bu bağlamda ülke ekonomilerinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için KOBİ'lerin de sağlıklı bir ortamda faaliyet göstermeleri ve uzun vadeli büyümelerini sağlayabilmeleri gerekir.

Büyüme KOBİ'ler için son derece önemli bir süreçtir. Büyüme, işletmenin belli bir ölçekten başlayarak yapısını meydana getiren maddi ve beşeri unsurlardan meydana gelen niceliksel ve niteliksel gelişme ve değişimler şeklinde tanımlanabilir. KOBİ'ler büyüme sürecinde çok sayıda sorun ile yüz yüze kalmaktadır.

Küresel rekabet ortamı günümüzde uluslararası ekonomik entegrasyonlar ve hızlı bir şekilde gelişen bilgi teknolojileri, başarılı bir şekilde büyüme amacında olan işletmelerin sürekli bir dinamizm içerisinde olmasını gerektirmektedir. Gelişen ekonomilerde büyüme, sağlıklı ve başarılı işletmeler için son derece normal bir süreçtir. İşletmelerin büyük bölümü küçük işletmeler olarak faaliyete başlamakta ve zamanla farklı aşamalardan geçmek suretiyle de belirli bir büyüklüğe ulaşmaktadır (Koçel, 1993:9).

Büyüme, maliyetlerin minimum düzeye çekildiği üretim seviyesine kadar sürdürülmelidir. Çok sayıda girişimci, işletmesini kurduğu andan itibaren büyüme istegindedir ki bu girişimciler için temel amaç da dolayısıyla büyümecektir. Buna karşılık kendilerine göre mantıklı olan çeşitli nedenlere dayanarak sürekli olarak küçük kalma düşüncesinde olan işletmeler ve girişimciler de bulunmaktadır (Akin, 1995:17-23).

Yeryüzünde faaliyet göstermekte olan tüm işletmelerde olduğu gibi KOBİ'ler açısından da kaçınılmaz olan büyüme sürecinde işletmelerin büyüme planları yapmaması, kalifiye eleman ve yönetici eksikliği, yerel girişimcilerin tecrübesi ve yeni iş alanlarıyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması, düşük satışlar, yüksek faaliyet giderleri, sermaye yetersizliği, stoklama sorunu, tahsilatlarda yaşanan zorluklar, verimsiz çalışma, standardizasyon sorunu ve düşük kalitede

üretim ve kuruluş yerinin yanlış seçimi gibi çok sayıda sorun büyüme önündeki engeller arasında yer almaktadır. Bu engellerin yanı sıra ulaşım ve taşıma giderlerinin yüksekliği de son derece önemli bir etkiye sahiptir.

KOBİ'ler tüm ülke ekonomilerinin sosyo-ekonomik gelişiminde son derece önemli bir paya sahiptir. Türkiye'de işletmelerin yaklaşık %99,5'i, istihdamın %65'i, katma değer %36'sının KOBİ'lere ait olması KOBİ'lerin Türk ekonomisinde ne denli önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Esnek yapıları nedeniyle ekonomiye katkı sağlayan, toplumun hemen hemen bütün kesimlerini kapsayan KOBİ'lerin yerel ve bölgesel kalkınmaya olan katkıları da dikkate alındığında büyüme sürecinde oldukça dikkatli davranmaları gerektiği ve bu hususla ilgili olarak da planlı bir çalışma yapmaları gerektiği açıktır.

Gaziantep ilinde faaliyet göstermekte olan KOBİ'lerdeki büyüme stratejilerini incelemek için yapılan bu çalışma neticesinde elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir;

Çalışma süresince 200 katılımcı ile görüşülmüştür. Katılımcılarla görüşmeden elde edilen sonuçlara göre işletmelerinin büyüme kararlarında etkili olan faktörlerden firma sahibi dışındaki bütün unsurların büyüme kararlarında orta düzeyde etkili olduğu, işletme sahiplerinin ise işletmelerin büyüme kararları üzerinde yüksek düzeyde bir etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç göstermektedir ki ülkenin genel yapısının işletmelerde de geçerli olduğu söylenebilir. Zira toplumumuzda ast-üst ilişkisi son derece önemli olup geçmişten günümüze kadar bu durum geçerliliğini korumuş ve üst yönetimlerin daima her konuda en etkili mercii olması hususu KOBİ'lere de sirayet etmiştir.

Büyüme kararları alınırken ulaşılmak istenen sonuçlar incelenmiş ve katılımcıların yüksek karlılık düzeyine ulaşmak, fiyat avantajı sağlamak, lider firma olabilmek ve marka olabilmek unsurlarının katılımcılar tarafından yüksek düzeyde etkili bulunduğu görülmüş olup diğer unsurlar ise orta düzeyde etkili olarak değerlendirilmiştir. Dünya üzerinde faaliyet göstermekte olan işletmelerin temel amacı varlıklarını devam ettirmektir. Bunun için de değişen şartlara uyum sağlamaları gerekir ki bunun da ön koşulu satış performansının dolayısıyla da karlılığın artması gerekir. Elde ettiğimiz sonuçlar da bu durumu destekler niteliktedir.

Daha başarılı büyüme kararları alabilmek için etkili olan unsurlar incelendiğinde katılımcıların “aşırı borçlanmak”, “şartlar ne olursa olsun devamlı büyümek”, “kervan yolda dizilir mantığı ile hareket etmek” değişkenlerinin hiç önemli olmadığı konusunda görüş birliğine vardıkları, diğer tüm değişkenlerin ise orta düzeyde etkili olduğu görüşünde birleştikleri tespit edilmiştir.

Büyüme kararları alınırken en fazla zorlanılan unsurlar incelendiğinde katılımcıların %43'ünün firma sahip ve/veya ortaklarının tutumunun yüksek düzeyde, %26,5'inin orta düzeyde, %18,5'inin düşük düzeyde etkili olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların %55,5'i

yöneticilerin tutumunun orta düzeyde, %18'inin düşük düzeyde, %10,5'inin yüksek düzeyde etkili olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %37'si çalışanların tutumunun orta düzeyde, %36'sı düşük düzeyde etkili olduğunu, %11,5'i hiç etkili olmadığını, %9,5'i önemli olmadığını, %6'sı da yüksek düzeyde etkili olduğunu ifade etmiştir. Yapılan çalışmada katılımcıların %59'u teknolojik gelişmelerin orta düzeyde, %23'ü düşük düzeyde, %5,5'i yüksek düzeyde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların %64,5'i maliyet konularının orta düzeyde, %26,5'i yüksek düzeyde etkili olduğu görüşündedir. Katılımcıların %58'i yasal mevzuatın büyüme kararları alırken en çok zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşünde iken %29'u düşük düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir. Katılımcıların %59'u rakiplerin pozisyonlarının büyüme kararları alırken en çok zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşünde iken %23'ü düşük düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir. Katılımcıların %55,5'i firma kültürünün büyüme kararları alırken en çok zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşünde iken %25'i düşük düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir. Katılımcıların %45,5'i firmanın sahip olduğu bilgi düzeyinin büyüme kararları alırken en çok zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşünde iken %24,5'i düşük düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir. Katılımcıların %56,5'i firmanın yeterince değişime açık olmasının büyüme kararları alırken en çok zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşünde iken %23'ü düşük düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir. Katılımcıların %57,5'i gelecekle ilgili endişe ve korkuların büyüme kararları alırken en çok zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşünde iken %24,5'i düşük düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir. Katılımcıların %59,5'i ülkenin genel ekonomik yapısının büyüme kararları alırken en çok zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşünde iken %20'si düşük düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir. Katılımcıların %53,5'i siyasi istikrarın devam etmemesi ihtimalini büyüme kararları alırken en çok zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşünde iken %24'ü düşük düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir. Katılımcıların %51,5'i devlet teşviklerinin büyüme kararları alırken en çok zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşünde iken %30,5'i düşük düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir. Katılımcıların %42'si sektörde deneyimsiz firma sayısının çokluğunun büyüme kararları alırken en çok zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşünde iken %35'i düşük düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir. Katılımcıların %34,5'i firma içi güvensizliğin büyüme kararları alırken en çok zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşünde iken %24'ü yüksek düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir. Katılımcıların %34'ü çok ortaklı bir yapıya sahip olmanın büyüme kararları alırken zorlanılan konular arasında hiç önemli olmadığı görüşünde iken, %29,5'i bu durumu orta düzeyde etkili, %17,5'i düşük düzeyde etkili bulmaktadır. Katılımcıların %30,5'i gelecekle ilgili işletme stratejilerinin olmamasının büyüme kararları alırken zorlanılan konular arasında hiç önemli olmadığı görüşünde iken, %30'u orta düzeyde etkili olduğu görüşüne sahiptir. Katılımcıların

%34,5'i kurumsallaşmanın tamamlanmamış olmasının büyüme kararları alırken zorlanılan konular arasında hiç düşük düzeyde öneme sahip olduğu görüşüne sahip iken %30'u orta düzeyde önemli olduğu görüşünü taşımaktadır. Katılımcıların %28,5'i strateji tanımlama konusunda firmanın deneyimsizliğinin büyüme kararları alırken zorlanılan konular arasında düşük düzeyde önemli olmadığı görüşünde iken, %25,5'i bu durumun önemli bir etkiye sahip olmadığını, %23,5'i orta düzeyde etkili bulmaktadır. Katılımcıların %33,5'i önceki olumsuz deneyimlerin büyüme kararları alırken zorlanılan konular arasında hiç önemli olmadığı görüşünde iken, %27,5'i bu durumu orta düzeyde etkili, %17,5'i düşük düzeyde etkili bulmaktadır. Katılımcıların %27,5'i yeterince cesaretli olmamanın büyüme kararları alırken zorlanılan konular arasında orta düzeyde etkili olduğu görüşüne sahipken %25'i düşük düzeyde önemli bulmakta, %24'ü de bu durumun hiç önemli olmadığı görüşündedir. Katılımcıların %29'u büyüme konusundaki bilgi eksikliğinin büyüme kararları alırken zorlanılan konular arasında düşük düzeyde önemli olduğu görüşüne sahip iken %27,5'i bu durumun büyüme kararları alırken zorlanılan konulardan birisi olmadığı görüşündedir. Katılımcıların %47,5'i vergilerin büyüme kararları alırken zorlanılan konular arasında orta düzeyde önemli olduğu görüşünde iken %28'i bu durumun düşük düzeyde önem arz ettiğini, %24'ü önemli olmadığını ifade etmiştir. Katılımcıların %44,5'i sosyal güvenlik mevzuatının büyüme kararları alırken zorlanılan konular arasında orta düzeyde önemli olduğu görüşünde iken %32,5 bu durumun düşük düzeyde önem arz ettiğini, %17'si önemli olmadığını ifade etmiştir.

Yapılan çalışmada işletmelerin çalışan sayısına göre büyüme kararları alırken etkili olan unsurlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) sonuçları neticesinde gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum işletmenin büyüklüğüne göre büyüme kararlarında etkili olan unsurların da farklılaştığını göstermektedir. Bu durumu destekler şekilde çalışan sayısına göre daha başarılı büyüme kararlarında etkili olan unsurlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA testi sonuçları neticesinde gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

İşletmelerin büyüme kararları alırken zorlandıkları konularla ilgili düşüncelerin çalışan sayısına göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapılan ANOVA testi neticesinde grupların birbirine oldukça benzer ortalamalar elde ettiği ve dolayısıyla istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Yapmış olduğumuz çalışmada işletmelerin yönetim yapısına göre büyüme kararları alırken etkili olan unsurların değişip değişmediğini saptamak için yapılan bağımsız değişkenler t testi sonuçları neticesinde gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı yani yönetim yapısının belirtilen kriteri etkilemediği görülmüştür.

Çalışmaya katılan işletmelerin yönetim yapısı ile büyüme kararları alınırken ulaşılmak istenen sonuçlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler t testi neticesinde incelendiğinde grupların benzer düşüncelere sahip olduğu ve dolayısıyla da gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Bu durum göstermektedir ki yönetim yapısı ne olursa olsun işletmelerin büyüme kararlarını almalarında benzer amaçlara ulaşmak istediği söylenebilir. Benzer şekilde işletmelerin yönetim yapısına göre daha başarılı büyüme kararlarında etkili olan unsurlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler t testi neticesinde yönetim yapısı ne olursa olsun işletmelerin belirtilen kriter açısından benzer düşüncelere sahip olduğu, dolayısıyla gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Yönetim yapısına göre büyüme kararları alırken işletmelerin en fazla zorlandıkları konular arasında farklılık olup olmadığını saptamak için yapılan bağımsız değişkenler t testi neticesinde yönetim yapısının belirtilen kriterle ilgili düşünceleri anlamlı bir şekilde değiştirmedeği görülmüştür.

Yapmış olduğumuz çalışmada işletmelerin yıllık cirosuna göre büyüme kararları alırken etkili olan unsurların değişip değişmediğini saptamak için yapılan ANOVA sonuçları incelendiğinde gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı yani yönetim yapısının belirtilen kriteri etkilemediği görülmektedir. Bu sonuç işletmelerin büyüme kararları almasında yıllık cironun çok fazla dikkate alınmadığını göstermektedir. Bununla birlikte yıllık ciro ile büyüme kararları alırken ulaşılmak istenen sonuçlar arasında gruplar arasında farklılık tespit edilmiştir.

İşletmelerin yıllık cirosuna göre daha başarılı büyüme kararlarında etkili olan unsurlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA testi neticesinde yıllık ciro yapı ne olursa olsun işletmelerin belirtilen kriter açısından benzer düşüncelere sahip olduğu saptanmıştır.

Yıllık ciroya büyüme kararları alırken işletmelerin en fazla zorlandıkları konular arasında farklılık olup olmadığını saptamak için yapılan ANOVA testi neticesinde yıllık cironun belirtilen kriterle ilgili düşünceleri anlamlı bir şekilde değiştirmedeği tespit edilmiştir.

KAYNAKLAR

Acılar, A. (2007). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İnternet Kullanımını Etkileyen Faktörler (KOSGEB Bursa Alt Bölgesinde Bir Alan Araştırması)," (Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Akdemir, A., ve Elmacı, O. (1996) "Globalleşme Normlarında Teknoloji Üretme Yönelimli Ar-Ge Birimleri Dizaynı", Global Normlu İşletme Yönetimi, Kütahya.

Akgemci T. (2001). KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, T.C Ticaret ve Sanayi Bakanlığı KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Destekleme İdaresi Başkanlığı, Haziran 2001.

Akın, H.B. (1995). Büyüme Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Karaman Sanayisinde Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. 123s.

Aldrich H., and Fiol, M.C. (1994). "Fool Rush in the Institutional Context of Industry Creation" Academy of Management Review, Vol:19, No:4, ss:645-64.

Alpugan, O. (1994). Küçük İşletmeler (Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi, İstanbul: Der Yayınları, II. Baskı

Anderson, C.R., and Zeithaml, C.P. (1984). "Stage of Product Life-Cycle, Business Strategy, and Business Performance" Academy of Management Journal, Vol:27, ss:5-24.

Arat, A. (1990). Limme Projesi Koordinasyon Toplantısı, 27 Temmuz 1990, Ankara.

Aşıkoglu, R. (1993). Globalleşme Sürecinde Uluslar arası Finansal Yönelimler, DPÜ Yayınları Yayın No :2, Kütahya.

Aydın, E. V. (2007). "Basel-II Standartları ve KOBİ'lere Etkileri", MÜSİAD

Aydoğmuşoğlu, K.B. (2007), "Basel II Sermaye Yeterliliği Uzlaşısı'nın Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme Kredilerine Etkileri", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Bağrıaçık, A. (1991). "Başka Ülkelerle Karşılaştırmalı Olarak Türkiye'de Küçük ve Orta Boy Firmalar" Uluslararası Sempozyum, İSO Araştırma Dairesi Yayını No: 1991/5.

Berger, S. (1981). "The Uses of the Traditional Sector in Italy: Why Declining Classes Survive", *The Petite Bourgeoisie: Comparative Studies of the Uneasy Stratum*, (Ed., F. Bechhofer and B. Elliot), London.

Bohata, M. and Mladek, J. (1999). "The Development of the Czech SME Sector", Czech Institute of Applied Economics Ltd., *Czech Republic, Journal of Business Venturing*, Vol:14.

Bulmuş, İ., Oktay, E., ve Törüner, M. (1990). "Küçük Sanayi İşletmelerimizin Konumu Önemi ve AT'a Girerken Karşılaşılabilecek Sorunlar İle Çözüm Yolları" Milli Produktivite Merkezi Yayınları Ankara.

Buzzell, R.D., and Gale, B.T. (1987). *The PIMS Principle*, The Free Press, McMillan, New York.

Buzzell, R.D., and Wiersema, F.D. (1981). "Successful Share-Building Strategies" *Harvar Business Review*, Vol:53, No:1, ss:135-44

Cattero, B. (1989). *Industrial Relations In Small and Medium-Sized Enterprises in Italy, Report to the Commission of the European Communities, Industrial Relations in SMEs Final Report*, Berlin, Office for Official Publications of the European Communities.

Cavanagh, R.E., and Clifford, D.K. (1983). "Lessons From America's Mid-Sized Growth Companies" The McKinsey Quartely, Autumn.

Çarıkcı, H.İ. Titiz, İ., Erođlu, H. (2002). Küçük ve Orta Ölçekli Üretim İşletmelerinde Kriz Dönemine Özgü Finansman Sorunları ve Alternatif Pazarlama Stratejileri, Göller Bölgesi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1).

Çelik, İ. (2007), "Basel-II Bağlamında KOBİ'lerin Finansman Sorunları: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel üniversitesi, Isparta.

Çukurçayır, M.A. (2002). Siyasal Katılım ve Yerel Demokrasi, Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.

DPT (2000). Sanayi Politikaları, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonu KOBİ Alt Komisyonu Raporu, Ankara

DPT (2004), KOBİ Stratejisi ve Eylem Plânı, Ocak-2004, s. 38. <http://ekutup.dpt.gov.tr/esnaf/KOBİ/strateji.pdf>, 28.04.2012.

Ekin, N. (1996). Küreselleşme ve Gümrük Birliği (Rekabet Gücüne Sosyal Boyutlu Bir Yaklaşım), İstanbul: İTO Yayın No: 1996-32.

Erçel, G. (2000). "Enflasyonu Düşürme Programı ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler", *Ekonomik Forum Dergisi*, S:9, Yıl:7

Eren, E. (1987). İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, Bayrak Matbaacılık, 2. Baskı, İstanbul.

Erkoç, S. (2006). "KOBİ'lerin Büyüme Yönelimlerinin Büyüme Stratejileri Açısından Analizi ve Aydın Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma," (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Erkürmay, M.A. (2000). "KOBİ'lerin Sermaye Piyasası Olanaklarından Faydalanması", Yeterlik Etüdü, Sermaye Piyasası Kurulu.

Granowetter, M. (1984). "Small Is Beautiful: Labor Markets and Establishment Size" *American Sociological Review*, Vol. 49.

Gültekin, R. (2001). "Esnaf ve Sanatkarlar ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları ve Ticari Krediler", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, MUFAD, S:9

Güney, A. (2003). Türkiye'de KOBİ'lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.

Hambrick, D.C., and Mason, P. (1984). "Upper Echelons. The Organization as a Reflection of Its Top Managers" *Academy of Management Review* Vol:9, ss:193-206.

Hambrick, D.C., and Crozier, L.M. (1985). "Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth" *Journal of Business Venturing* Vol:1, No:1, ss:31-45

Hanks, HS., Watson, CJ., Janson, E., and Chandler, G.N. (1993). "Tightening The Life Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Techonology Organizations" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol:18, No:2, S:9.

Harrison, B. (1994). "The Small Firms Myth", *California Management Review*, Vol: 36, Number: 3 Spring.

Hoppel, M.W. (2002). "Current Innovative Models of SME Promotion in Europe" Small Scale Industry Project, Project No: 95.2299..6-001-00 Ministry of Industry Department of Industrial Promotion, Leipzig Germany

İpekçil D.Ö. ve Marangoz M. (2002). “KOBİ’lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri Ve Bir Uygulama”
<http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2002/kobi.htm>, 11.10.2006.

Karabıçak, M., Altuntepe, N. (2001). “KOBİ’lerin Kredi Yoluyla Finansmanı”, I. Orta Anadolu Kongresi KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Yayımlayan Kurum: KOSGEB, Nevşehir, Ekim 2001.

Karabıyık, L.E. (1997). “Gümrük Birliği’nin Türkiye Ekonomisi Üzerine Etkilerinin KOBİ’ler Açısından Araştırılması”, KOSGEB, Bursa

Karalar, R. (1991). İşletme, Temel Bilgiler, İşlevler, ETAM, Eskişehir.

Kavas A. (2004). Marka Değeri Yarama”, Pi Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, Cilt 3, S. 8:16-22.

Kendirli, S. (2002). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları ve Alternatif Çözüm Önerileri, *Hazine Dergisi*, Sayı: 14, Ocak-Nisan 2002. s. 76

Kılıçkaplan, S., ve Baştürk, F.H. (2007). “Gibrat Yasası ve Firmalarda Büyüme,” 8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi, 24-25 Mayıs 2007, İnönü Üniversitesi, Malatya.

Koçel, T. (1993). Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları, İTO Yayınları No:32, İstanbul.

KOSGEB (2006), “Dünyada KOBİ’ler”,
<http://www.kosgeb.gov.tr/KOSGEB/KOSIsletmeler.asp>.

Kuhn, R. (1982). *Mid-Sized Firms : Success Strategies and Methodology*, John Wiley Sons Inc.

Küçükçtürk, Y. (1991). "AT'na Entegrasyonda Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yapısal Analizi ve Karşılaşılan Problemler", Selçuk Üniv. Sosyal Bil. Enstitüsü. İktisat Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya

Lapin, D.C. (1991). İtalya'da Küçük Sanayi ve Gelişimi: Dünyanın Beşinci Büyük Sanayi Ülkesinin Tecrübeleri, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İletmelerinin Sorunları, Uluslararası Sempozyum, İSO Araştırma Dairesi Yayın No: 1991/5, 17 Mayıs

Mattar, E.P.(1994). Yeni Fikirler Nasıl Ortaya Çıkar? (Çeviren: Ahmet Emirdar) Derleyen: M. Özel, Stratejik Yönetim

McMahon, R. (1998). "Stage Models of SME Reconsidered" School of Commerce Research Papers Series:98-5, ISSN: 1441-3906, p:1-12.

McMillan, I.C., Hambrick, D.C., and Day, D.L. (1982). "The Product Portfolio and Profitability- A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Business" Academy of Management Journal, Vol:25, ss:733-55.

Morrison, A., Bren, J., and Shameem, A. (2003). "Small Business Growth: Intention, Ability and Opportunity" Journal of Small Business Management, Vol:41, No:4, p:417-25.

Müftüoğlu, T. (1991). Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, (Sorunlar ve Öneriler), Ankara: Sistem Matbaası, II. Baskı.

Müftüoğlu, T. (1998). Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar ve Öneriler, Turhan Kitapevi, Ankara

Müftüoğlu, T, (2002). Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar ve Öneriler, Ankara.

OECD (1996). Technology, Productivity and Job Creation, Vol:2, Analytical Report.

OECD (2004), "Small and Medium Sized Enterprises in Turkey-Issues and Policies".

OECD (2006), "The SME Financing Gap, Theory and Evidence".

O'Gorman, C. (2001). "The Sustainability of Growth in Small-and Medium – Sized Enterprises" International Journal of Entrepreneurial&Research Vol:7, No:2, ss:60-75.

Özgen, H., Doğan, S. (1998). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları, *Dış Ticaret Dergisi*, Yıl :3, Sayı:9.

Özgener Ş. (2000). "Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yeniden Yapılanması" *Dış Ticaret Dergisi*, Yıl 5, S. 17, ss.45-73.

Özgener Ş. (2003). "Büyüme Sürecindeki KOB)'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Örneği", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 20, Kayseri, ss. 137-161.

Özgül, E. (2005). Kobi'lerin Büyüme Stratejisi Alternatifi Olarak Özel Marka Uygulamalarının Dağıtım Kanalı İlişkisi Yaklaşımıyla Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Pasanen, M. (2006). *SME Growth Strategies: A Comparison of Young and Long-Lived Firms*, Department of Business and Management, University of Kuopio B.O. Box 1627, FIN-70211 Kuopio, Finland.

Özak, A.F. (1993). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Rekabet Gücü Açısından Verimli Çalışma" 93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı 1. Cilt TMMOB.

Sarıaslan, H. (1996). *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: İmalat Sanayi İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler*. Ankara: TOBB Yayınları.

Savaşır, R. (1999). *Türkiye Ve Avrupa Birliği Ülkelerinde Küçük Ve Orta Boyutlu İşletmeler Açısından İstihdam Politikaları*, Kamu İş Sen. Ankara,

Smallbone, D.D. and North, R.L. (1993). *The Growth and Survival Mature Manufacturing SMEs in the 1980s: An Urban and Rural Comparison* Editors: Curran J. Storey , D. Small Firms in Urban and Rural Locations, Routledge, London.

Şahin, M., ve Bilgihan, A. (1999). “GB Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve KOBİ’lerin Finansmanı”, AB Sürecinde KOBİ’ler Semineri.

Şerbetçi, N.D. (2001). “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinin İşletme Yönetimi Üzerinde Yarattığı Etkiler”, DPÜ SBE Dergisi, S.5, Kütahya, Haziran, ss. 332-349.

Şimşek, Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya: Adım Matbaacılık, III. Baskı.

Taşkın, E., Sezici E., ve Oğuz, A. (2001). “Bilgiye Dayalı Yönetim”, DPÜ SBE Dergisi, S. 5, Kütahya, Haziran.

Telman, T. (2000). *Krizli Kredilerde Kurtarma Modeli*, TÜGİAD Elegans, Nisan Sayısı, www.elegans.com.tr/49.

TESK, (1998). *Avrupa Topluluğuna Giriş Aşamasında Türk Küçük İşletmelerinin Durumu, Karşılaşacakları Sorunlar ve Çözüm Yolları*, Ankara: *TESK Yayınları*, No: 11

Thompson, D.K. (1993). “Managing Your Company’s Growth”, *Black Enterprise* Vol. 33, No: 9, April.

Tosun K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 232, İstanbul.

Tutar, H. (2000). Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, İstanbul: Hayat Yayınları.

Uludağ, İ., ve Serin, V. (1991). Türkiye’de KOBİ’ler Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler İTO Yayınları.

Ülgen, H., ve Mirze, SK. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, 2. Basım, İstanbul.

Üzümcü, A., Doğan, A. (2001). Türkiye ve Sivas’ta Yatırım- KOBİ Teşviklerinin Gelişimi, *Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 2(1):299- 318.

Yazman, İ., ve Akpınar, A. (2001) “Esnaf-Sanatkar Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansmanı-Türkiye ve AB Ülke Uygulamaları”, Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri Birlikleri Merkez Birliği, Ankara.

Yüksel A. (2005). Basel-II’nin KOB_ Kredilerine Muhtemel Etkileri, BDDK Araştırma Raporları: 2005/4, (http://www.bddk.org.tr/turkce/Basel-II/1275Basel_II_SME.pdf.)

<http://www.KOBİnet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/001.html>

www.oecd.org

<http://www.oecd.org/puma/gurnance/strat/pubs/glo96/part1.htm>

www.usak.org.tr

<http://www.usak.org.tr/makale.asp?id=258/28.10.200810>

<http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Haberler.aspx?ref=606>

EK- Anket Örneği

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Kobilerde Stratejik Büyülmeyi ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır. Bu amaçla sizden, aşağıda yer alan bazı önermelere ilişkin algularınızı belirtmeniz istenmektedir. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Bu bağlamda, araştırmanın amacına ulaşması bu ankette yer alan sorulara vereceğiniz yanıtların doğruluğuna bağlıdır.

Değerli zamanınızı bu anketimizi yanıtlamaya ayırdığınız için çok teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Prof.Dr. İsmail BAKAN Yrd.Doç.Dr. Burcu ERŞAHAN Yrd.Doç.Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE Arş.Gör. İnci F. DOĞAN
ibakan63@hotmail.com bersahan@hotmail.com tbuyukbese@yahoo.com ikurtulgan@gmail.com

Gülnihal AKKAYA

İŞLETMEYE AİT BİLGİLER

- 1-İşletmenin Faaliyet Konusunu belirtiniz. S. ARITMA ÇİHAZ SATIŞI
- 2-İşletmenizde Çalışanların Sayısı ne kadardır? 1-9 10-49 50-249 250 ve üzeri
- 3-İşletmenin Kuruluş Yılını belirtiniz. 1997
- 4-İşletmenin Sermaye Oranları nasıldır?
% Öz Sermaye Oranı: %70 % Yabancı Sermaye Oranı: 30
- 5- İşletmenin Yönetim Yapısı kimlerden oluşmaktadır?
 Aile Bireyleri Aile Dışından Ortaklar Profesyonel Yöneticiler
- 6-Yıllık Cironuz ne kadardır?
 1 milyon TL'den az 1-4 milyon TL 5-25 milyon TL 25 milyon TL'den fazla

ANKETİ DOLDURAN KİŞİYE AİT BİLGİLER

- 7-İşletmedeki Pozisyonunuz. ŞİFALİ M. DÖNE
- 8-Yaşınız? 21-30 31-40 41-50 51 ve üzeri
- 9-Cinsiyetiniz? Bay Bayan
- 10-Öğrenim Düzeyiniz?
 İlköğretim Lise ve dengi okullar Lisans Yüksek Lisans Doktora
- 11-İşletmedeki Çalışma Süreniz?
 1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10 yıl ve üzeri
- 12-Yönetici iseniz Yönetici Olarak Çalışma Süreniz?
 1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10 yıl ve üzeri
- 13-İş Yaşamında Toplam Çalışma Süreniz?
 1-5 yıl 6-10 yıl 11-20 yıl 20 yıl ve üzeri

14- İşletmenizin büyüme kararlarında aşağıdaki faktörlerden hangisi, hangi düzeyde etkin rol oynamaktadır?

Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarı esas alarak belirtiniz.

Ölçek: 1= Hiç etkili değil 2=Etkili değil 3=Düşük düzeyde etkili 4=Orta düzeyde etkili

1-Yıllık satış ciromuz	1	2	3	4	5
2-Pazar payımız	1	2	3	4	5
3-Satış fiyatlarımızdaki artışlar	1	2	3	4	5
4-Maliyetlerimizdeki düşüşler	1	2	3	4	5
5-Yeni finansal kaynaklar bulabilme elastılığı	1	2	3	4	5
6-Devlet teşvikleri	1	2	3	4	5
7-Banka kredileri	1	2	3	4	5
8-Yeni ortaklar bulabilme	1	2	3	4	5
9-Rakiplerin pozisyonları	1	2	3	4	5
10-Ekonomik istikrar	1	2	3	4	5
11-Siyasal istikrar	1	2	3	4	5
12-Teknolojik gelişmeler	1	2	3	4	5
13-Müşterilerimiz	1	2	3	4	5
14-Tedarikçilerimiz	1	2	3	4	5
15-İşletmemizin kurulu bulunduğu bölge	1	2	3	4	5
16-Vergi uygulamaları	1	2	3	4	5

15- İşletmenin hangi sonuçlara ulaşmak için büyüme kararları alınır?

Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarı esas alarak belirtiniz.

Ölçek: 1= Hiç önemli değil 2= Önemli değil 3= Düşük düzeyde önemli 4= Orta düzeyde önemli 5=Yüksek düzeyde önemli

1-Yüksek karlılık düzeyine ulaşmak	1	2	3	4	5
2-Maliyet avantajı sağlamak	1	2	3	4	5
3-Firma prestij ve imajını artırmak	1	2	3	4	5
4-Pazar payını artırmak	1	2	3	4	5
5-Satış cirosunu artırmak	1	2	3	4	5
6-Farklı pazarlara açılmak	1	2	3	4	5
7-Ürün çeşitliliğini artırmak	1	2	3	4	5
8-Rekabet avantajı kazanmak	1	2	3	4	5
9-Sektörde lider firma olabilmek	1	2	3	4	5
10-Tedarikçiler nezdinde daha güçlü konuma ulaşmak	1	2	3	4	5
11-Fiyat avantajı sağlamak	1	2	3	4	5
12-Daha fazla Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri yapabilmek	1	2	3	4	5
13-Yeni ürünler geliştirebilmek	1	2	3	4	5
14-Daha nitelikli personel istihdam edebilmek	1	2	3	4	5
15-Finansal kuruluşlar nezdinde daha güçlü konuma ulaşabilmek	1	2	3	4	5
16-Marka olabilmek	1	2	3	4	5
17-Devlete daha fazla vergi verebilmek	1	2	3	4	5
18-Yeni istihdam olanakları sağlayabilmek	1	2	3	4	5
19-Firma sahip ve/veya ortaklarının kişisel hayallerini gerçekleştirebilmek	1	2	3	4	5
20-Rakipler büyüyor diye işletmenin de büyümesini sağlamak	1	2	3	4	5

Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarları esas alarak belirtiniz.

Ölçek: 1= Hiç önemli değil 2= Önemli değil 3= Düşük düzeyde önemli 4= Orta düzeyde önemli
5=Yüksek düzeyde önemli

21-Daha fazla sosyal sorumluluk projeleri yapabilmek	1	2	3	4	5
22-Çevreye daha duyarlı politikalar uygulayabilmek	1	2	3	4	5
23-Ülke kaynaklarını daha etkin kullanabilmek	1	2	3	4	5
24-Toplumla daha faydalı olabilmek	1	2	3	4	5
25-Çalışanlarımıza daha yüksek ücret ödeyebilmek	1	2	3	4	5
26-Çalışanlarımıza iş güvencesi sağlayabilmek	1	2	3	4	5
27-Elde ettiğimiz karın bir kısmını çalışanlarımızla paylaşabilmek	1	2	3	4	5
28-Çalışanlarımıza daha uygun fiziksel çalışma koşulları sağlayabilmek	1	2	3	4	5

16.Firmanızda daha başarılı büyüme kararları alabilmek için aşağıdaki faktörleri ne düzeyde önemli buluyorsunuz?

Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarları esas alarak belirtiniz.

Ölçek: 1= Hiç önemli değil 2= Önemli değil 3= Düşük düzeyde önemli 4= Orta düzeyde önemli
5=Yüksek düzeyde önemli

1-İşletmenin vizyon ifadesinin bulunması	1	2	3	4	5
2-İşletmenin misyon ifadesinin bulunması	1	2	3	4	5
3-İşletmenin stratejik planının hazırlanması	1	2	3	4	5
4-Yatırım danışmanlığı hizmetinin satın alınması	1	2	3	4	5
5-Öğrenen örgüt olmak	1	2	3	4	5
6-Yöneticilerimizin bu konuda kişisel gelişimlerini sağlamak	1	2	3	4	5
7-Büyüme ve değişim konularında eğitim faaliyetlerinde bulunmak	1	2	3	4	5
8-Finansal kuruluşlarla iyi ilişkiler içerisinde bulunmak	1	2	3	4	5
9-Devletin teşvik politikalarını esas almak	1	2	3	4	5
10-Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerine daha fazla önem vermek	1	2	3	4	5
11-Rakip analizleri yapabilmek	1	2	3	4	5
12-Kurumsallaşmamızı sağlamak	1	2	3	4	5
13-İşletmemizin daha iyi bir imaja sahip olması	1	2	3	4	5
14-Yenilikçi ürünler üreterek	1	2	3	4	5
15-Müşteri beklentilerindeki değişimleri izleyerek	1	2	3	4	5
16-Rakiplerle ortak hareket ederek birlikte büyüme stratejisi izleyerek	1	2	3	4	5
17-Daha nitelikli elemanları istihdam ederek	1	2	3	4	5
18-Büyüme konusunda başarılı olmuş firmaların deneyimlerinden yararlanarak	1	2	3	4	5
19-Firmada çalışanların görüş ve önerilerini de dikkate alarak	1	2	3	4	5
20-İyi bir pazar araştırması yaparak	1	2	3	4	5
21-Rakiplerin büyümesini bekleyerek	1	2	3	4	5
22-Hiç risk almayarak	1	2	3	4	5
23-"Kervan yolda dizilir" mantığıyla hareket ederek	1	2	3	4	5
24-Aşırı borçlanarak	1	2	3	4	5
25-Şartlar ne olursa olsun devamlı büyüyerek	1	2	3	4	5

17. Aşağıdaki faktörlerin işletmenizde büyüme kararlarının üzerindeki etki düzeyini belirtiniz.

Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarları esas alarak belirtiniz.

Ölçek: 1= Hiç etkili değil 2=Etkili değil 3=Düşük düzeyde etkili 4=Orta düzeyde etkili

1-İşletmenin yaşı	1	2	3	4	5
2-İşletmenizde çalışan eleman sayısı	4	2	3	4	5
3-İşletmenizde çalışanların nitelikleri	1	2	3	4	5
4-İşletme kültürünüz	1	2	3	4	5
5-Yetki ve sorumluluk dağılımının uygunluğu	1	2	3	4	5
6-Bilgi akışı ve iletişim düzeyi	1	2	3	4	5
7-Çalışanların kararlara katılımları	1	2	3	4	5
8-İşletmenizdeki ödüllendirme mekanizması	1	2	3	4	5
9-İşletmenizdeki motivasyon uygulamaları	1	2	3	4	5
10-İşletmenizdeki liderlik anlayışı	1	2	3	4	5
11-İşletmenizdeki yönetim uygulamaları	1	2	3	4	5
12-Mal ve/veya hizmet kaliteniz	1	2	3	4	5
13-Karlılığımızdaki artışlar	1	2	3	4	5
14-Değişime uyumlu bir işletme olmamız	1	2	3	4	5

18. İşletmenizde büyüme kararları alınırken en zorlandığınız hususlar nelerdir?

Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarları esas alarak belirtiniz.

Ölçek: 1= Hiç önemli değil 2= Önemli değil 3= Düşük düzeyde önemli 4= Orta düzeyde önemli 5=Yüksek düzeyde önemli

1-Firma sahip ve/veya ortaklarımızın tutumları	1	2	3	4	5
2-Firma sahip ve/veya ortakları dışındaki yöneticilerimizin tutumları	1	2	3	4	5
3-Çalışanlarımızın (yönetim kademesinde bulunmayan) tutumları	1	2	3	4	5
4-Teknolojik gelişmeler	1	2	3	4	5
5-Maliyet konuları	1	2	3	4	5
6-Finansal kaynak olanakları	1	2	3	4	5
7-Yasal mevzuat	1	2	3	4	5
8-Rakiplerin pozisyonları	1	2	3	4	5
9-Firmamızın kültürü	1	2	3	4	5
10-Firmamızın sahip olduğu bilgi düzeyi	1	2	3	4	5
11-Firmamızın yeterince değişime açık olmaması	1	2	3	4	5
12-Geleceğe ilişkin endişe ve korkularımız	1	2	3	4	5
13-Ülkenin genel ekonomik yapısı	1	2	3	4	5
14-Siyasi istikrarın devam etmemesi ihtimali	1	2	3	4	5
15-Devlet teşvikleri	1	2	3	4	5
16-Sektörde deneyimsiz firma sayısının çokluğu	1	2	3	4	5
17-Firma için güvensizlik	1	2	3	4	5
18-Çok ortaklı bir yapıda olmamız	1	2	3	4	5
19-Geleceğe ilişkin işletme stratejilerimizin bulunmaması	1	2	3	4	5
20-Kurumsallaşmamızı tamamlamamış olmamız	1	2	3	4	5
21-Strateji tanımlama konusunda firmamızın deneyimsizliği	1	2	3	4	5
22-Önceki olumsuz deneyimler	1	2	3	4	5
23-Yeterince cesaretli olmamızın	1	2	3	4	5
24-Büyüme konusunda bilgi eksikliğimiz	1	2	3	4	5
25-Vergiler	1	2	3	4	5
26-Sosyal güvenlik mevzuatı	1	2	3	4	5

19-İşletmenizin büyüme kararlarında aşağıdakilerden hangileri, ne düzeyde etkin rol oynamaktadır?

Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarı esas alarak belirtiniz.

Ölçek: 1= Hiç etkili değil 2=Etkili değil 3=Düşük düzeyde etkili 4=Orta düzeyde etkili

1-Firma sahipleri	1	2	3	4	5
2-(Firma sahipleri dışında) üst yönetim	1	2	3	4	5
3-Orta kademe yönetim	1	2	3	4	5
4-Alt kademe yönetim	1	2	3	4	5
5-Çalışanlar (yönetim kademesinde olmayan)	1	2	3	4	5

20.Rakiplerinizle kıyasladığınızda , aşağıdaki göstergeler açısından işletmenizi nasıl değerlendirirsiniz?

Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarı esas alarak belirtiniz.

Ölçek: 1=Rakiplerden çok düşük 2= Rakiplerden düşük 3= Rakiplerden biraz iyi
4= Rakiplerden iyi 5=Rakiplerden çok iyi

1-Geçen üç yıl içerisinde satışlarda ortalama artış oranı	1	2	3	4	5
2- Geçen üç yıl içerisinde karlılıkta ortalama artış oranı	1	2	3	4	5
3-Ürettiğiniz ürünün müşteriye tatmin eden kalitesi	1	2	3	4	5
4-Mamülün müşteriye ulaştırılma hızı	1	2	3	4	5
5-Mamül üretim miktarını siparişe bağlı olarak ayarlama olanağı	1	2	3	4	5
6-Müşteri tatmini	1	2	3	4	5
7-Çalışan tatmini	1	2	3	4	5
8-İşletme sahip ve ortaklarının tatmini	1	2	3	4	5
9-Çalıştığınız banka veya diğer finansal kuruluşların tatmini	1	2	3	4	5

21.Aşağıdaki seçeneklerden firmanız için uygun olanını işaretleyiniz.

(1)Firmamız içinde bulunduğumuz endüstride aynı işi yapan diğer firmalarla *karlılık yada finansal performans* açısından kıyaslandığında,

- Firmamız % 1 ila % 20 arasındaki gruptadır (en düşük grup).
- Firmamız % 20 ila % 40 arasındaki gruptadır (düşük grup).
- Firmamız % 40 ila % 60 arasındaki gruptadır (orta seviyedeki grup).
- Firmamız % 60 ila % 80 arasındaki gruptadır (iyi grup).
- Firmamız % 80 ila %100 arasındaki gruptadır (en üst grup).

(2)Firmamız içinde bulunduğumuz endüstride aynı işi yapan diğer firmalarla *tüm firma performansı* açısından kıyaslandığında,

- Firmamız % 1 ila % 20 arasındaki gruptadır (en düşük grup).
- Firmamız % 20 ila % 40 arasındaki gruptadır (düşük grup).
- Firmamız % 40 ila % 60 arasındaki gruptadır (orta seviyedeki grup).
- Firmamız % 60 ila % 80 arasındaki gruptadır (iyi grup).
- Firmamız % 80 ila %100 arasındaki gruptadır (en üst grup).

(3)Firmamız içinde bulunduğumuz endüstride aynı işi yapan diğer firmalarla *yatırımların geri dönüşü* açısından kıyaslandığında,

- Firmamız % 1 ila % 20 arasındaki gruptadır (en düşük grup).
- Firmamız % 20 ila % 40 arasındaki gruptadır (düşük grup).
- Firmamız % 40 ila % 60 arasındaki gruptadır (orta seviyedeki grup).
- Firmamız % 60 ila % 80 arasındaki gruptadır (iyi grup).
- Firmamız % 80 ila %100 arasındaki gruptadır (en üst grup).

(4)Firmamız içinde bulunduğumuz endüstride aynı işi yapan diğer firmalarla *nakit akışı* açısından kıyaslandığında,

- Firmamız % 1 ila % 20 arasındaki gruptadır (en düşük grup).
- Firmamız % 20 ila % 40 arasındaki gruptadır (düşük grup).
- Firmamız % 40 ila % 60 arasındaki gruptadır (orta seviyedeki grup).
- Firmamız % 60 ila % 80 arasındaki gruptadır (iyi grup).
- Firmamız % 80 ila %100 arasındaki gruptadır (en üst grup).

22.Aşağıdaki işletme içi faktörlerinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Önemli ölçüde fırsat sağlar	Kısmen fırsat sağlar	Bilmiyorum	Kısmen tehdit oluşturur	Önemli ölçüde tehdit oluşturur
İşletme yaşı ve kültürü		✓			
Yetki ve sorumluluk dağılımının uygunluğu		✓			
Bilgi akışı ve haberleşme düzeyi		✓			
Kararlara katılım derecesi		✓			
Ödüllendirme ve motivasyon etkinliği	✓				
Liderlik anlayışı	✓				
Mal ve hizmet kalitesi ve fiyatı	✓				
Satıcılarla uzun vadeli iyi ilişkiler	✓				
Kısa ve uzun vadeli finans imkanları	✓				

Ankete Katılımımız İçin Teşekkürler...