

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

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE REKABET STRATEJİLERİ:
KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ'NDE FAALİYET GÖSTEREN
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN AVRUPA BİRLİĞİ'NE UYUM
SÜRECİNDE İZLEYEBİLECEKLERİ REKABET STRATEJİLERİNİN
GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

146072

Doğan ÜNLÜCAN

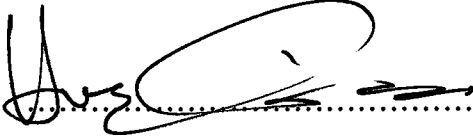
DANIŞMAN: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN


DOKTORA TEZİ

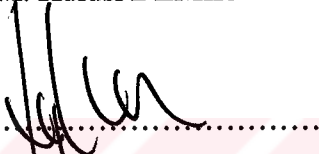
ADANA/2004


Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

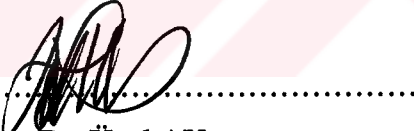
Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında **DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.


.....
Başkan Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN
(Danışman)


.....
Üye Prof. Dr. M. Hulusi DEMİR


.....
Üye Prof. Dr. Nejat ERK


.....
Üye Doç. Dr. Azmi YALÇIN


.....
Üye Doç. Dr. Ünal AY

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylım.

01/06/2004


Prof. Dr. Nuri KÜÇÜKSAVAŞ
Enstitü Müdürü

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

ÖZET**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE REKABET STRATEJİLERİ:
KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ'NDE FAALİYET GÖSTEREN
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN AVRUPA BİRLİĞİ'NE UYUM
SÜRECİNDE İZLEYEBİLECEKLERİ REKABET STRATEJİLERİNİN
GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA****Doğan ÜNLÜCAN****Doktora Tezi, İşletme Bölümü****Danışman: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN****Haziran 2004, 255 sayfa**

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ), Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde (KKTC), hemen hemen her sektöründe faaliyet göstermelerinden dolayı, ekonominin kalkınması ve ülke refahının artırılmasında önemli yere sahiptirler. Ambargolar ve KKTC'nin ada ülkesi olması KOBİ'lerin birçok sorunla karşılaşmasına neden olmaktadır. Bu sorunların en aza indirilebilmesi ve Avrupa Birliği (AB) sürecinde rekabet edebilecek işletmelerin yaratılması, ancak uygun rekabet stratejilerinin uygulanmasıyla gerçekleşebilecektir. Bu bağlamda, çalışmanın amacı, KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerde rekabet avantajı ile ilgili verileri toplamak ve bu işletmelerin izleyebilecekleri rekabet stratejileriyle ilgili öneriler sunma olarak belirlenmiştir. Araştırmanın uygulama alanı kapsamında KKTC Sanayi Odasına bağlı KOBİ'ler seçilmiştir. Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin rekabet avantajı yaklaşımında nerede oldukları, bu işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğu belirlenmiş, ileride ortaya çıkabilecek sorunların önüne geçilebilmesi için yapılması gerekenlere de işaret edilmiştir. Araştırmada, anket yöntemi kullanılmış olup, araştırmadan elde edilen bulgular SPSS 10.1 paket programıyla değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonunda, rekabetle ilgili saptanan eksiklikler ile bu eksik uygulamaların giderilebilmesi ve rekabet stratejilerinin en iyi şekilde uygulanabilmesi amacıyla birtakım önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Küçük ve Orta Ölçekli İşletme, Rekabet, Rekabet Avantajı, Avrupa Birliği.

ABSTRACT**COMPETITIVE STRATEGIES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED
BUSINESSES: A RESEARCH ON DEVELOPING COMPETITIVE
STRATEGIES FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE
TURKISH REPUBLIC OF NORTHERN CYPRUS WHILE PREPARING FOR
THE EUROPEAN UNION****Doğan ÜNLÜCAN****Ph. D Thesis, Department of Business****Supervisor: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN****January 2004, 255 pages**

Small and medium-sized businesses (SMEs) play an important role in the economic development and welfare of the Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC), because they operate nearly in the whole sectors of the country. Embargoes, set by the United Nations (UN) and the European Court, and being a small island state have caused many problems for SMEs. To minimize these problems and to create a competitive business environment can be achieved only through identifying problems and applying appropriate competitive strategies while preparing for the European Union (EU). The aim of the study is to gather information concerning competitive strengths and to recommend appropriate competitive strategies to SMEs. To do this, the latest company list is obtained from the Turkish Cypriot Chamber of Industry. To conduct the study, competitive strategies are analyzed, then competitive strategies that are appropriate and used by SMEs are determined, and finally the information concerning SMEs are investigated. As a result of the study, the competitiveness, strengths and weaknesses of SMEs are analyzed, and recommendations produced. SPSS 10.1 statistical package for Windows is used to analyze data. Finally, deficiencies in competitiveness are identified and the suitable strategies produced and offered for SMEs.

Key Words: Turkish Republic of Northern Cyprus, Small and Medium-Sized Business, Competition, Competitive Advantage, European Union.

ÖNSÖZ

Rekabet avantajı, işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri için en az diğer faktörler kadar önemli bir faktördür. İşletmelerin, başarılı olabilmeleri için rekabet sağlayabilecek faktörleri sürekli olarak geliştirmeleri gerekmektedir. Rekabetin önemi serbest piyasa ekonomisine geçilmesinden sonra artmıştır. Tarihi süreç içerisinde rekabeti belli başlı faktörler belirlemiş, zaman içerisinde faktörlere yeni yeni faktörler de eklenmiştir. Rekabet avantajı birçok amaca hizmet etmektedir. Bu amaçlar arasında işletmenin diğer işletmeler karşısında üstünlük sağlayabilmesi, pazar payının artırılması ve müşteri memnuniyeti gelmektedir. Rekabet avantajının daha etkili olabilmesi için gerekli görülen, rekabet içerisinde bulunan işletmelerle karşılaşılan sorunların belirlenmesi gerekliliğidir. Yapılan bu çalışmada da, rekabet açısından karşılaşılan sorunlar belirlenmeye çalışılmış ve AB sürecinde rekabetin geliştirilebilmesi için işletmelerin izleyebilecekleri stratejilerle ilgili önlemler ve ilgili çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

KKTC'deki KOBİ'lerin AB sürecinde yoğunlaşabilecek olan rekabetin üstesinden gelebilmeleri için izleyebilecekleri rekabet avantajı stratejilerinin geliştirilmesine yönelik yapılan bu tez çalışmasının ortaya çıkarılmasında çok değerli yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN'e en içten teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Değerli hocalarım Prof. Dr. Azim ÖZTÜRK'e ve Doç. Dr. Azmi YALÇIN'a, ayrıca doktora öğrenimim sırasında değerli görüş ve önerileriyle bana gösterdikleri yardımlarından dolayı Doğu Akdeniz Üniversitesi öğretim görevlilerinden Prof. Dr. Hulusi DEMİR'e, Prof. Dr. Tayfun TURGAY'a, Doç. Dr. Hasan Ali BIÇAK'a, Yrd. Doç. Dr. Rıfat TAŞER'e, Yrd. Doç. Dr. Mustafa TÜMER'e, Yrd. Doç. Dr. Cem TANOVA'ya, Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ARASLI'ya ve ismini sıralayamadığım bir çok arkadaşşıma ve anket çalışmasını gerçekleştirmemde bana yardımcı olan KKTC Sanayi Odasına bağlı işletmelerin sahiplerine ve yöneticilerine içtenlikle teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

Sayf a No.

| | |
|-------------------------------|-------------|
| ÖZET | iii |
| ABSTRACT | iv |
| ÖNSÖZ | v |
| KISALTMALAR | xv |
| TABLolar LİSTESİ | xvii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xxii |

BÖLÜM 1

GİRİŞ

| | |
|--|---|
| 1.1.Çalışmanın Önemi..... | 1 |
| 1.2.Çalışmanın Amacı | 4 |
| 1.3.Çalışmanın Varsayımları ve Kısıtları | 5 |
| 1.4.Çalışmanın Yöntemi..... | 5 |
| 1.5.Çalışmanın Planı..... | 6 |

BÖLÜM 2

KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR

| | |
|---|----|
| 2.1.Ülkelerin Rekabet Avantajıyla İlgili Çalışmalar | 8 |
| 2.2.Büyük Ölçekli İşletmelerin Rekabet Avantajıyla İlgili Çalışmalar..... | 8 |
| 2.3.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Rekabet Avantajıyla İlgili Çalışmalar..... | 12 |
| 2.3.1.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Rekabet Avantajını İrdeleyen Çalışmalar..... | 12 |
| 2.3.2.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kalite Uygulamalarını İrdeleyen Çalışmalar..... | 15 |
| 2.3.3.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları ve Gelişimi İrdeleyen Çalışmalar..... | 17 |
| 2.3.4.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çevre Analizleri ve Kıyaslama ile İlgili Çalışmalar | 18 |
| 2.3.5.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Planlama ve Karar Verme ile İlgili Çalışmalar..... | 19 |
| 2.3.6.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeni Ürün ve Yaratıcılığı İrdeleyen Çalışmalar..... | 20 |

| | |
|--|----|
| 2.3.7.Devlet Desteğininin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Etkisini İrdeleyen Çalışmalar..... | 21 |
| 2.3.8.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İhracat Uygulamaları ve Dış Pazarlarla İlgili Çalışmalar..... | 22 |
| 2.3.9.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Web Sayfası, İnternet ve İnternet Üzerinden Satışları İrdeleyen Çalışmalar..... | 23 |
| 2.3.10.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ekonomiye Katkısını İrdeleyen Çalışmalar..... | 24 |
| 2.3.11.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İşbirliğini İrdeleyen Çalışmalar..... | 24 |
| 2.3.12. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerle İlgili Diğer Çalışmalar..... | 25 |
| 2.3.13.Küçük Adalardaki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uygulamalarını İrdeleyen Çalışmalar..... | 26 |
| 2.4.Çalışmanın Literatüre Katkısı..... | 27 |

BÖLÜM 3

REKABET AVANTAJININ TEORİK ESASLARI

| | |
|---|----|
| 3.1.Rekabetle İlgili Tanımlar..... | 28 |
| 3.2.Rekabet Avantajı Kaynakları..... | 29 |
| 3.3.Rekabet Avantajının Tarihsel Gelişimi..... | 31 |
| 3.4.Porter'in Rekabet Avantajı Faktörleri..... | 34 |
| 3.4.1.Porter'in Beş Güç Modeli..... | 34 |
| 3.4.2.Porter'in Rekabet Stratejisi Faktörleri..... | 34 |
| 3.4.2.1.Maliyet Liderliği Stratejisi..... | 36 |
| 3.4.2.2.Farklılaştırma Stratejisi..... | 37 |
| 3.4.2.3.Pazara Odaklanma Stratejisi..... | 39 |
| 3.4.2.4.Porter'in Diğer Rekabet Faktörleri..... | 39 |
| 3.5.İnsan Faktörü ve Rekabet Avantajı..... | 40 |
| 3.6.Anında Tepki Rekabet Avantajı Stratejisi..... | 43 |
| 3.7.Zaman-Odaklı Rekabet Avantajı Stratejisi..... | 44 |
| 3.8.Kinetik ve Pozisyona Bağlı Rekabet Avantajları..... | 45 |
| 3.9.Kaynak Bağımlı Rekabet Avantajı Stratejisi..... | 47 |
| 3.10.Homojen ve Heterojen Rekabet Avantajı..... | 49 |
| 3.11.Tasarruf-Odaklı, Uzman-Odaklı ve Giriş-Odaklı Rekabet..... | 50 |

| | |
|---|----|
| 3.12.Rekabet Avantajları Sağlayabilecek Belli Başlı Diğer Yaklaşımlar | 50 |
| 3.13.Strateji ve Rekabet..... | 51 |
| 3.14.Kıyaslama ve Rekabet | 52 |

BÖLÜM 4

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TANIMI, ÖNEMİ, NİTELİKLERİ VE BELLİ BAŞLI FAALİYETLERİ

| | |
|--|----|
| 4.1.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı | 53 |
| 4.1.1.KOBİ'lerin Tanımı ile İlgili Sorunlar | 53 |
| 4.1.2.Çeşitli Ülkelerde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Genel Tanımı | 54 |
| 4.1.2.1.Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı | 56 |
| 4.1.2.2.Avrupa Birliği'nde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı..... | 57 |
| 4.1.2.3.Amerika Birleşik Devletleri'nde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı | 58 |
| 4.1.2.4.Diğer Tanımlar | 61 |
| 4.2.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Önemi ve Ekonomiye Katkıları | 61 |
| 4.2.1.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Önemi..... | 61 |
| 4.2.2.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ekonomiye Katkısı..... | 62 |
| 4.2.2.1.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Türk Ekonomisine Katkısı | 62 |
| 4.2.2.2.Avrupa'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Bazı Ülke Ekonomilerine Katkısı..... | 63 |
| 4.2.2.3.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Amerikan Ekonomisine Katkısı...65 | |
| 4.2.2.4.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Diğer Ülke Ekonomilerine Katkısı | 66 |
| 4.3.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Nitelikleri | 67 |
| 4.3.1.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İşletme Sahipleri, Yönetim ve Karar Verme | 67 |
| 4.3.2.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İşletme Yapısı..... | 70 |
| 4.3.3.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Sermaye, Kaynaklar ve Büyüme..... | 70 |
| 4.3.4.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Müşteriler ve Pazarlama..... | 71 |
| 4.3.5.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Esneklik | 72 |
| 4.3.6.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Teknoloji | 73 |

| | |
|--|----|
| 4.4.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Belli Başlı Faaliyetler | 74 |
| 4.4.1.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çevre Analizleri | 74 |
| 4.4.1.1.Genel Çevre Analizi | 75 |
| 4.4.1.2.Görev Çevresi Analizi | 75 |
| 4.4.2.Bilgi Kaynakları ve Bilgi Toplama Teknikleri..... | 76 |
| 4.4.3.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Planlama Yaklaşımları | 77 |
| 4.4.4.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kalite Uygulamaları | 80 |
| 4.4.5.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları ve Çalışanlar..... | 82 |
| 4.4.6.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yenilikçi Faaliyetler | 83 |
| 4.4.7.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kıyaslama..... | 85 |
| 4.4.8.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İhracat | 86 |
| 4.4.8.1.Dış Pazarlara Açılma Nedenleri | 86 |
| 4.4.8.2.Dış Pazarlarda Başarı İçin Bilgi Toplama | 89 |
| 4.4.8.3.Dış Pazarlarda Karşılaşılan Sorunlar | 90 |
| 4.4.9.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Zayıf Yönleri..... | 90 |

BÖLÜM 5

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE REKABET AVANTAJI FAKTÖRLERİ

| | |
|---|-----|
| 5.1.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Strateji ve Rekabet | 93 |
| 5.2.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Analizlerin Rekabete Katkısı | 93 |
| 5.3.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kalite ve Rekabet | 94 |
| 5.4.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları ve Rekabet..... | 96 |
| 5.5.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yenilik, Yaratıcılık ve Rekabet..... | 96 |
| 5.6.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Teknoloji ve Rekabet | 98 |
| 5.7.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İnternet Kullanımı ve Rekabet | 98 |
| 5.8.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Fiyatlandırma ve Rekabet..... | 99 |
| 5.9.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kıyaslama ve Rekabet..... | 100 |
| 5.10.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İşbirliği ve Rekabet | 100 |
| 5.11.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Esneklik ve Rekabet | 101 |
| 5.12.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Şans ve Rekabet | 102 |
| 5.13.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Varlıklar ve Rekabet..... | 102 |
| 5.14.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İşletmeye Has Özellikler ve Rekabet | 103 |

| | |
|---|-----|
| 5.15.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yerel ve Dış Pazarlarda Uygulanabilecek Rekabet Stratejileri | 103 |
| 5.16.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Farklılaştırma, Maliyet Liderliği, Odak Stratejileri ve Rekabet | 104 |
| 5.17.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Endüstri Büyüme Safhaları ve Rekabet Avantajı | 106 |
| 5.18.Küçük Adalarda Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Rekabet Avantajı | 107 |

BÖLÜM 6

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ'NDE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER VE AVRUPA BİRLİĞİ'NDE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE YÖNELİK POLİTİKALAR

| | |
|--|-----|
| 6.1.Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler | 108 |
| 6.1.1.Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Hakkında Genel Bilgi | 108 |
| 6.1.2.Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler | 110 |
| 6.1.2.1.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı | 110 |
| 6.1.2.2.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Önemi..... | 111 |
| 6.1.2.3.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Sağlanan Teşvikler | 112 |
| 6.1.3.UNDP/UNOPS'den Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Yönelik Yardım Projesi..... | 113 |
| 6.2.Avrupa Birliği'nde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Yönelik Politikalar | 114 |
| 6.2.1.Avrupa Birliği Çok Yıllık Programları | 114 |
| 6.2.2.Avrupa Birliği Bilgi Merkezleri | 115 |
| 6.2.3.Avrupa Birliği'nde Teşvikler | 116 |
| 6.2.4.Avrupa Birliği'nde Rekabet | 117 |
| 6.2.5.Avrupa Birliği'nde Kalite, Güvenlik ve Çevre..... | 117 |

BÖLÜM 7
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN AVRUPA BİRLİĞİ'NE UYUM
SÜRECİNDE İZLEYEBİLECEKLERİ REKABET STRATEJİLERİNİN
GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

| | |
|--|-----|
| 7.1.Araştırmanın Amacı | 120 |
| 7.2.Araştırma Evreni ve Kapsamı | 121 |
| 7.3.Araştırma Modeli | 121 |
| 7.4.Araştırmanın Dayandığı Hipotezler | 122 |
| 7.5.Araştırma Metodu ve Analiz | 125 |
| 7.5.1.Anketin Hazırlanması..... | 125 |
| 7.5.2.Anketlerin Dağıtılması ve Geri Dönüş Oranı | 128 |
| 7.5.3.Verilerin Hazırlanması | 129 |
| 7.5.4.Verilerin Analizi..... | 129 |
| 7.6.Araştırmadan Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirmeler..... | 131 |
| 7.6.1.İşletmeler Hakkında Genel Bilgilerle İlgili Sonuçlar | 130 |
| 7.6.1.1.İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı | 130 |
| 7.6.1.2.İşletmelerin Hukuki Yapıları..... | 131 |
| 7.6.1.3.İşletmelerin Büyüklükleri..... | 131 |
| 7.6.1.4.Faaliyet Yılı | 132 |
| 7.6.1.5.İşletmelerin İşyeri Mülkiyeti | 132 |
| 7.6.1.6.Web Sayfası Mevcudiyeti | 133 |
| 7.6.1.7.Web Sayfası Kullanım Amaçları..... | 133 |
| 7.6.1.8.İşletmelerde İnternet Kullanımı..... | 134 |
| 7.6.1.9.İşletmelerde Misyon, Vizyon, İşletme Kültürü ve İşletme Şeması | |
| Mevcudiyeti..... | 134 |
| 7.6.1.10.İş Yeri Kurarken Destek Alımı | 135 |
| 7.6.1.11.İşe Başladıktan Sonra Dış Destek Kullanımı | 135 |
| 7.6.1.12.Dış Pazarlarda Faaliyet Gösterimi..... | 135 |
| 7.6.1.13.Dış Pazarlara Açılma ile İlgili Planlar..... | 136 |
| 7.6.2.İşletmelerin İç Pazardaki Rekabet Güçleriyle İlgili Sonuçlar | 136 |
| 7.6.2.1.İç Pazardaki Başlıca Rakipler..... | 136 |
| 7.6.2.2.Rekabet Alanları..... | 137 |
| 7.6.2.3.Rekabet Avantajını Artırabilecek Faktörler | 137 |

| | |
|--|-----|
| 7.6.2.4.Rekabet Avantajını Azaltabilecek Faktörler | 138 |
| 7.6.2.5.Fırsatlar..... | 139 |
| 7.6.2.6.Tehditler | 140 |
| 7.6.2.7.Kalite Belgesine Sahip Olunması..... | 141 |
| 7.6.2.8.Kalite Programları/Politikalarının Uygulanması..... | 141 |
| 7.6.2.9.Kalite Programları/Politikaları Uygulanma Süresi..... | 142 |
| 7.6.2.10.Kalite Programları/Politikalarının Uygulama Amaçları..... | 142 |
| 7.6.2.11.Kalite Programları/Politikalarının Sonuçları..... | 143 |
| 7.6.2.12.Kalite Programları/Politikalarının Etkilediği Alanlar | 144 |
| 7.6.2.13.Kalite Yatırım Alanları..... | 144 |
| 7.6.2.14.Kalite Artırılmasına Yönelik Alınması Düşünülen Tedbirler | 145 |
| 7.6.2.15.Kalite Konusunda İşbirliği Yapılan Kurumlar | 146 |
| 7.6.2.16.Rakiplerin Fiyat Politikalarının İşletmeye Etkisi | 147 |
| 7.6.2.17.Fiyat Kırması | 147 |
| 7.6.2.18.İç Pazarda Rakiplerin İzlenmesi..... | 147 |
| 7.6.2.19.İç Pazardaki Rekabet Gücü Hakkındaki Görüşler..... | 148 |
| 7.6.3.İşletmelerin Dış Pazarlardaki Rekabet Güçleriyle İlgili Sonuçlar | 148 |
| 7.6.3.1.Dış Pazarlarda Rekabeti Etkileyen Sorunlar | 148 |
| 7.6.3.2.Dış Pazarların Araştırılması | 149 |
| 7.6.3.3.Dış Pazarlarda Araştırmanın Rekabete Katkısı | 149 |
| 7.6.3.4.Fiyat Tespiti..... | 150 |
| 7.6.3.5.İnternetin Rekabete Katkısı | 151 |
| 7.6.3.6.Dış Pazarlarda Rakiplerin İzlenmesi | 151 |
| 7.6.3.7.İşletmelerin Dış Pazarlardaki Rekabet Avantajı..... | 152 |
| 7.6.4.Ürün Özellikleriyle İlgili Sonuçlar | 152 |
| 7.6.4.1.Ürün Sayısı | 152 |
| 7.6.4.2.Ana Ürün | 152 |
| 7.6.4.3.Ürün Üretim Kararı | 153 |
| 7.6.4.4.Üretim Çeşidi | 154 |
| 7.6.4.5.Rakiplerin Yeni Ürünlerine Tepki..... | 154 |
| 7.6.4.6.Dağıtım | 155 |
| 7.6.4.7.Dağıtımda Aksamaya Neden Olan Faktörler | 155 |
| 7.6.4.8.CE Belgesi | 155 |
| 7.6.4.9.Patent Mevcudiyeti..... | 156 |

| | |
|--|-----|
| 7.6.4.10.Ürün Kalite Kontrolü..... | 156 |
| 7.6.4.11.Ana Pazar/Pazarlar | 157 |
| 7.6.4.12.Rakiplerle Üretim Maliyetlerinin Kıyaslanması | 157 |
| 7.6.4.13.Ürün Kalitesinin Rekabete Etkisi | 158 |
| 7.6.5.Çevresel Analizlerle İlgili Sonuçlar | 158 |
| 7.6.5.1.Çevresel Analiz Alanları | 158 |
| 7.6.5.2.Analiz Kaynakları..... | 159 |
| 7.6.5.3.Analiz Metotları | 160 |
| 7.6.5.4.İşletmeyi Etkileyen Çevresel Değişiklikler | 160 |
| 7.6.5.5.Çevresel Şartlarda Meydana Gelen Değişimler Sonucu İşletmelerin İzlemeyi Düşündükleri İşletme Politikaları..... | 161 |
| 7.6.5.6.İşletmenin Analizi | 162 |
| 7.6.5.7.İşletme İçi Sorunlarının Görüldüğü Alanlar..... | 163 |
| 7.6.5.8.Araştırma-Geliştirme Yapma Nedenleri | 164 |
| 7.6.5.9.Finansal Kaynaklar | 164 |
| 7.6.5.10.Dış Kaynak Kullanım Nedenleri | 165 |
| 7.6.5.11.İşbirliği ve Bağlantılar..... | 165 |
| 7.6.5.12.İşbirliği Yapılan Kurumlar | 166 |
| 7.6.5.13.İşbirliği Alanları | 166 |
| 7.6.5.14.İnsan Kaynakları Departmanı Mevcudiyeti | 167 |
| 7.6.5.15.İşletmelerin Geleceğe İlişkin Beklentileri | 167 |
| 7.6.5.16.Çalışanların Görevleri | 168 |
| 7.6.5.17.Çalışanların Çalıştıkları Yıl..... | 168 |
| 7.6.5.18.Çalışanlara Yönelik Uygulamalar | 169 |
| 7.6.5.19.Müşteri Sayısı..... | 170 |
| 7.6.5.20.Müşteriler Hakkında Sistemik Bilgi Toplama..... | 170 |
| 7.6.5.21.Müşteriler Hakkında Bilgi Toplama Metotları..... | 170 |
| 7.6.5.22.Müşterilerle İlgili Bilgi Toplanılan Alanlar | 171 |
| 7.6.5.23.Müşterilere Ulaşım | 172 |
| 7.6.5.24.Başlıca Müşteriler..... | 172 |
| 7.6.5.25.Hedef Kitlenin Özellikleri Hakkında Bilgi | 173 |
| 7.6.5.26.Ürün/Ürünlerin Markalarının Müşteriler Tarafından Bilinmesi | 173 |
| 7.6.5.27.Plan Yapılması | 173 |
| 7.6.5.28.Plan Çeşitleri | 174 |

| | |
|--|-----|
| 7.6.5.29.Plan Alanları..... | 174 |
| 7.6.5.30.Planların Zaman Aralıkları..... | 175 |
| 7.6.5.31.Planların Yapılmasını Engelleyen Faktörler | 175 |
| 7.6.5.32.Rekabet Gücüne Etki Eden Çevresel Faktörler..... | 176 |
| 7.6.6.İşletme Sahipleri/Yöneticileriyle İlgili Sonuçlar..... | 176 |
| 7.6.6.1.İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Yaşları..... | 176 |
| 7.6.6.2.İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Çalıştıkları Yıl..... | 177 |
| 7.6.6.3.İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Eğitim Durumları..... | 177 |
| 7.6.6.4.İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Yüksek Eğitim Yaptıkları Ülke | 178 |
| 7.6.6.5.İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Bildiği Yabancı Diller..... | 178 |
| 7.6.6.6.İşletme Sahipleri/Yöneticilerde Uluslararası Tecrübe..... | 179 |
| 7.6.6.7.İşletmelerin Sahibi Tarafından Yönetilme Durumu..... | 179 |
| 7.6.6.8.İşletmelerin Profesyonel Yönetici İstihdam Etme Durumu | 180 |
| 7.6.6.9.İşletmelerin Yönetim Kararlarında Etkin Olan Kişiler | 180 |
| 7.6.6.10.İşsahipleri/Yöneticilerin Zamanlarını Ayırdığı Alanlar | 181 |
| 7.6.7.Hipotezlerin Test Edilmesi..... | 182 |
| 7.6.7.1.Çalışan Sayısı ve Dış Pazarlarda Faaliyet Arasındaki İlişkinin Testi | 182 |
| 7.6.7.2.Dış Pazarlarda Faaliyet ve Kalite Programları/Politikaları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Testi | 183 |
| 7.6.7.3.Kalite Programları/Politikaları Uygulamaları ve Yetiştirme Arasındaki İlişkinin Testi | 184 |
| 7.6.7.4.Kalite Programları/Politikaları Uygulamaları ve Ürün Kalitesinin Rekabete Etkisi Arasındaki İlişkinin Testi..... | 185 |
| 7.6.7.5.Kalite Programları/Politikaları Uygulamaları ve Üretim Maliyetleri Arasındaki İlişkinin Testi | 186 |
| 7.6.7.6.Dış Pazarlarda Faaliyet ve Kalite Belgesine Sahip Olunması Arasındaki İlişkinin Testi | 187 |
| 7.6.7.7.Kalite Belgesine Sahip Olunması ve Yetiştirme Arasındaki İlişkinin Testi..... | 188 |
| 7.6.7.8.Araştırma-Geliştirme ve Yeni Ürün Arasındaki İlişkinin Testi | 189 |
| 7.6.7.9.Yeni Ürün ve Patent Arasındaki İlişkinin Testi | 190 |
| 7.6.7.10.Dış Pazarlarda Faaliyet ve Patent Arasındaki İlişki | 191 |

| | |
|--|-----|
| 7.6.7.11. Gelecekle İlgili Olumlu Düşünceler ve Orta ve Uzun Süreli Planlama Davranışı Arasındaki İlişkinin Testi..... | 192 |
| 7.6.7.12. Yazılı Planlama ve Orta ve Uzun Süreli Planlama Davranışı Arasındaki İlişkinin Testi | 193 |
| 7.6.7.13. Misyon ve Vizyon Sahibi Olunması ve Orta ve Uzun Süreli Planlama Davranışları Arasındaki İlişkinin Testi..... | 195 |
| 7.6.7.14. Çevre Faktörlerinin Düzenli Analizi ve Orta ve Uzun Süreli Planlama Davranışları Arasındaki İlişkinin Testi..... | 196 |
| 7.6.7.15. Uluslararası Tecrübe ve Kalite Programları/Politikaları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Testi | 197 |
| 7.6.7.16. Yüksek Eğitim ve Yazılı Planlama Davranışları Arasındaki İlişkinin Testi..... | 198 |
| 7.6.7.17. Profesyonel Yönetici İstihdamı ve Yazılı Planlama Arasındaki İlişkinin Testi..... | 199 |
| 7.6.7.18. Profesyonel Yönetici İstihdamı ve Kalite Programları/Politikaları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Testi | 200 |
| 7.6.7.19. İşbirliği ve Dış Pazarlarda Faaliyet Arasındaki İlişkinin Testi | 201 |

BÖLÜM 8

SONUÇ

| | |
|---|------------|
| 8.1. Anket Sonuçlarından Elde Edilen Temel Bulgular | 204 |
| 8.2. Araştırma Sonuçlarına Bağlı Sunulabilecek Öneriler | 210 |
| KAYNAKÇA | 213 |
| EKLER | 236 |
| ÖZGEÇMİŞ | 254 |

KISALTMALAR

| | |
|--------|---|
| AB | : Avrupa Birliği |
| ABAD | : Avrupa Birliği Adalet Divanı |
| ABD | : Amerika Birleşik Devletleri |
| AR-GE | : Araştırma ve Geliştirme |
| BM | : Birleşmiş Milletler |
| BRE | : İşletmelerarası İşbirliği Merkezi |
| BS | : İngiliz Kalite Standartları |
| CE | : Güvenlik Belgesi |
| ÇYS | : Çevre Yönetim Sistemleri |
| DİE | : Devlet İstatistik Enstitüsü |
| DPT | : Devlet Planlama Teşkilatı |
| DPÖ | : Devlet Planlama Örgütü |
| GKRY | : Güney Kıbrıs Rum Yönetimi |
| GSYH | : Gayri Safi Yurt İçi Hasıla |
| ISO | : Uluslararası Standart Organizasyonu |
| İSO | : İstanbul Sanayi Odası |
| KİT | : Kamu İktisadi Teşebbüsleri |
| KKTC | : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti |
| KOBİ | : Küçük ve Orta Ölçekli İşletme |
| KOSGEB | : Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme Başkanlığı |
| SBA | : Küçük Ölçekli İşletmeler İdaresi |
| SD | : Serbestlik Derecesi |
| TC | : Türkiye Cumhuriyeti |
| TOSYÖV | : Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı |
| TSE | : Türk Standartları Enstitüsü |
| UNDP | : Birleşmiş Milletler Geliştirme Programı |
| UNOPS | : Birleşmiş Milletler Proje Servisleri |
| OECD | : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü |
| YYD | : Yeni Yaklaşım Direktifleri |

TABLOLAR LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| Tablo 7.1: İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı..... | 130 |
| Tablo 7.2: İşletmelerin Hukuki Yapıları | 131 |
| Tablo 7.3: İşletme Büyüklükleri..... | 131 |
| Tablo 7.4: Faaliyet Yılı | 132 |
| Tablo 7.5: İşletmelerin İşyeri Mülkiyeti..... | 132 |
| Tablo 7.6: Web Sayfası Mevcudiyeti | 133 |
| Tablo 7.7: İşletmelerin Web Sayfası Kullanım Amaçları | 133 |
| Tablo 7.8: İşletmelerin İnternet Kullanımı..... | 134 |
| Tablo 7.9: İşletmelerde Misyon, Vizyon, İşletme Kültürü ve İşletme Şeması Mevcudiyeti..... | 134 |
| Tablo 7.10: İşletmelerin İş Yeri Kurarken Destek Alımı | 135 |
| Tablo 7.11: İşletmelerin İşe Başladıktan Sonra Dış Destek Alımı..... | 135 |
| Tablo 7.12: Dış Pazarlarda Faaliyet | 136 |
| Tablo 7.13: Dış Pazarlara Açılma Planları | 136 |
| Tablo 7.14: İşletmelerin İç Pazarda Faaliyette Buldukları Sektördeki Rakipleri..... | 137 |
| Tablo 7.15: İç Pazardaki Rekabet Alanları..... | 137 |
| Tablo 7.16: Rekabet Avantajını Artırabilecek Faktörler | 138 |
| Tablo 7.17: Rekabet Avantajını Azaltabilecek Faktörler | 139 |
| Tablo 7.18: Fırsat Yaratabilecek Faktörler..... | 140 |
| Tablo 7.19: Tehdit Yaratabilecek Faktörler | 141 |
| Tablo 7.20: Kalite Belgesine Sahip Olunması | 141 |
| Tablo 7.21: Kalite Programları/Politikalarının Uygulanması | 142 |
| Tablo 7.22: Kalite Programları/Politikaları Uygulama Süreci | 142 |
| Tablo 7.23: Kalite Programları/Politikaları Uygulama Amaçları | 143 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 7.24: Kalite Programları/Politikaları Uygulama Görüşleri | 144 |
| Tablo 7.25: Kalite Programları/Politikalarının Etkilediği Alanlar | 144 |
| Tablo 7.26: Kalite Yatırım Alanları | 145 |
| Tablo 7.27: Kalite Artırılmasına Yönelik Tedbirler | 146 |
| Tablo 7.28: Kalite Alanında İşbirliği | 146 |
| Tablo 7.29: Rakiplerin Fiyat Politikalarının Etkisi | 147 |
| Tablo 7.30: Fiyat Kırması ve Rekabet..... | 147 |
| Tablo 7.31: İç Pazarda Rakiplerin İzlenmesi | 148 |
| Tablo 7.32: İç Pazarda Rekabet Gücü..... | 148 |
| Tablo 7.33: Dış Pazarda Rekabete Etki Eden Sorunlar | 149 |
| Tablo 7.34: Dış Pazarların Araştırılması..... | 149 |
| Tablo 7.35: Araştırmanın Rekabete Katkısı | 150 |
| Tablo 7.36: Dış Pazarlarda Fiyat Tespiti..... | 150 |
| Tablo 7.37: İnternetin Rekabete Katkısı..... | 151 |
| Tablo 7.38: Dış Pazarlarda Rakiplerin İzlenmesi..... | 151 |
| Tablo 7.39: Dış Pazarlarda Rekabet Gücü | 152 |
| Tablo 7.40: Ürün Sayısı..... | 153 |
| Tablo 7.41: Ana Ürün..... | 153 |
| Tablo 7.42: Ürün Üretim Kararı..... | 153 |
| Tablo 7.43: Üretim Çeşidi | 154 |
| Tablo 7.44: Rakiplerin Yeni Ürünlerine Tepki | 154 |
| Tablo 7.45: Dağıtım | 155 |
| Tablo 7.46: Dağıtımda Aksamalar | 155 |
| Tablo 7.47: CE Belgesi | 156 |
| Tablo 7.48: Patent..... | 156 |
| Tablo 7.49: Ürün Kalite Kontrolü | 157 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 7.50: Ana Pazar veya Pazarlar | 157 |
| Tablo 7.51: Rakiplerle Üretim Maliyetlerin Kıyaslanması | 158 |
| Tablo 7.52: Ürün Kalitesinin Rekabete Katkısı | 158 |
| Tablo 7.53: Çevresel Analiz Alanları..... | 159 |
| Tablo 7.54: Analiz Kaynakları | 160 |
| Tablo 7.55: Analiz Metotları | 160 |
| Tablo 7.56: İşletmeyi Etkileyen Çevresel Değişiklikler..... | 161 |
| Tablo 7.57: Çevresel Şartlarda Meydana Gelen Değişimler Sonucu İşletmelerin İzlemeyi Düşündükleri İşletme Politikaları..... | 162 |
| Tablo 7.58: İşletme İçi Analiz Alanları..... | 162 |
| Tablo 7.59: İşletme İçi Sorunlarının Görüldüğü Alanlar | 163 |
| Tablo 7.60: Araştırma-Geliştirme Yapma Nedenleri | 164 |
| Tablo 7.61: Finansal Kaynaklar | 164 |
| Tablo 7.62: Dış Kaynak Kullanım Nedenleri..... | 165 |
| Tablo 7.63: İşbirliği ve Bağlantı Mevcudiyeti | 165 |
| Tablo 7.64: İşbirliği Yapılan Kurumlar..... | 166 |
| Tablo 7.65: İşbirliği Konuları..... | 167 |
| Tablo 7.66: İnsan Kaynakları Departmanı | 167 |
| Tablo 7.67: İşletmelerin Geleceğe İlişkin Beklentileri..... | 168 |
| Tablo 7.68: Çalışanların Görevleri | 168 |
| Tablo 7.69: Çalışılan Yıl | 169 |
| Tablo 7.70: Çalışanlara Yönelik Uygulamalar..... | 169 |
| Tablo 7.71: Müşteri Sayısı | 170 |
| Tablo 7.72: Müşteriler Hakkında Sistemik Bilgi | 170 |
| Tablo 7.73: Bilgi Toplama Metotları | 171 |
| Tablo 7.74: Müşterilerle İlgili Bilgi Toplanan Alanlar..... | 171 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 7.75: Müşterilere Ulaşım Yolları | 172 |
| Tablo 7.76: Başlıca Müşteriler | 173 |
| Tablo 7.77: Hedef Kitlenin Özellikleri..... | 173 |
| Tablo 7.78: Ürün Markasının Müşteriler Tarafından Bilinirliği..... | 173 |
| Tablo 7.79: Plan Yapılması | 174 |
| Tablo 7.80: Plan Çeşitleri..... | 174 |
| Tablo 7.81: Plan Alanları | 175 |
| Tablo 7.82: Plan Zamanları | 175 |
| Tablo 7.83: Planlama Ötündeki Engeller | 176 |
| Tablo 7.84: Rekabete Etki Eden En Önemli Faktörler..... | 176 |
| Tablo 7.85: İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Yaşları..... | 177 |
| Tablo 7.86: İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Çalıştıkları Yıl | 177 |
| Tablo 7.87: İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Eğitim Durumları..... | 178 |
| Tablo 7.88: İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Yüksek Eğitim Yaptığı Ülke | 178 |
| Tablo 7.89: İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Bildikleri Yabancı Dil(ler) | 179 |
| Tablo 7.90: İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Uluslararası Tecrübesi | 179 |
| Tablo 7.91: İşletmelerin Sahibi Tarafından Yönetilmesi | 180 |
| Tablo 7.92: İşletmelerin Profesyonel Yönetici İstihdam Etme Durumu..... | 180 |
| Tablo 7.93: İşletmelerin Yönetim Kararlarında Etkin Olan Kişiler | 181 |
| Tablo 7.94: Sahiplerin/Yöneticilerin Zamanlarını Ayırdığı Alanlar | 182 |
| Tablo 7.95: Çalışan Sayısına Göre Dış Pazarlarda Faaliyet Dağılımı | 182 |
| Tablo 7.96: Dış Pazarlarda Faaliyete Göre Kalite Programları/Politikaları Dağılımı .. | 183 |
| Tablo 7.97: Kalite Programları/Politikaları Uygulamalarına Göre Yetiştirme Dağılımı..... | 184 |
| Tablo 7.98: Kalite Programları/Politikaları Uygulamalarına Göre Ürün Kalitesinin Rekabete Etkisi Dağılımı..... | 186 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 7.99: Kalite Programları/Politikaları Uygulamalarına Göre Üretim Maliyeti Dağılımı..... | 187 |
| Tablo 7.100: Dış Pazarlarda Faaliyete Göre Kalite Belgesi Mevcudiyeti Dağılımı | 188 |
| Tablo 7.101: Kalite Belgesine Sahip Olunmasına Göre Yetiştirme Dağılımı | 189 |
| Tablo 7.102: AR-GE'ye Göre Yeni Ürün Dağılımı | 190 |
| Tablo 7.103: Yeni Ürtüne Göre Patent Dağılımı..... | 191 |
| Tablo 7.104: Dış Pazarlarda Faaliyete Göre Patent Dağılımı | 192 |
| Tablo 7.105: Gelecekle İlgili Olumlu Düşüncelere Göre Orta ve Uzun Süreli Planlama Dağılımı | 193 |
| Tablo 7.106: Yazılı Planlama ve Orta ve Uzun Süreli Planlama Dağılımı | 194 |
| Tablo 7.107: Misyon ve Vizyona Göre Orta ve Uzun Süreli Planlama Dağılımı..... | 195 |
| Tablo 7.108: Çevre Faktörlerinin Analizine Göre Orta ve Uzun Süreli Planlama Dağılımı..... | 196 |
| Tablo 7.109: Uluslararası Tecrübeye Göre Kalite Programları/Politikaları Uygulamaları Dağılımı..... | 197 |
| Tablo 7.110: Yüksek Eğitime Göre Yazılı Planlama Dağılımı..... | 198 |
| Tablo 7.111: Profesyonel Yönetici İstihdamına Göre Yazılı Planlama Dağılımı..... | 199 |
| Tablo 7.112: Profesyonel Yönetici İstihdamına Göre Kalite Programları/Politikaları Uygulamaları Dağılımı..... | 200 |
| Tablo 7.113: İşbirliği/Bağlantılar ve Yurtdışı Faaliyet Dağılımı | 201 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Şekil 3.1: Beş Güç Modeli. | 34 |
| Şekil 3.2: Porter'in Rekabet Faktörleri..... | 36 |
| Şekil 3.3: Kinetik Avantajlar: İşletme Bilgileri ve Kapasiteleri..... | 46 |
| Şekil 3.4: İşletme Çevresindeki İşletme Pozisyonları. | 47 |
| Şekil 3.5: İşletme Kaynaklarının Sınıfları. | 49 |



BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1.Çalışmanın Önemi

İşletmelerin rekabet avantajı sağlaması en önemli hedefleri arasındadır. Birçok kişiye göre rekabet, faaliyet gösterilen alanda daha iyi olabilmek ve hayatta kalabilmek için gerekli olarak görülen en önemli olgudur. İşletmenin rekabetteki başarısı ise, işletmenin faaliyetlerini devam ettirebilmesi veya ettirememesini belirleyecek temel faktör olarak görülmektedir. Rekabet avantajı, işletmeyi diğer işletmelerden farklı ve üstün yapan faktörlere, bir başka deyişle temel yeteneklere, örneğin kaynaklar ve çalışanlar gibi, sahip olunması olarak tanımlanmaktadır. Rekabet avantajı, işletmelerin uzun dönemde başarılı olabilmesi için de gerekli görülen bir olgudur. Rekabet avantajının sağlanamadığı durumlarda işletmenin başarısızlığı kaçınılmazdır. Rekabet avantajı üstün işletme performansının temel taşıdır. Rekabet avantajının geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması işletmelerin hayatta kalabilmesi ve ülkelerin refahına katkıda bulunabilmesi için gerekli olarak görülmektedir. Rekabet avantajı sağlayan faktörler tarihi süreç içerisinde değişikliğe uğramamakla beraber, bu faktörlere yeni faktörler katılmıştır. Örneğin, farklılaştırma ve düşük maliyet avantajı gibi faktörlere, kalite, pazara odaklanma ve insan faktörü gibi faktörler eklenmiştir. Rekabet avantajına etki edebilecek faktörler arasına teknolojik, ekonomik, politik ve yasal alanlarda meydana gelebilecek değişikliklere hızlı tepki verilmesi, müşteri odaklı olunması, yeniliklere açık olması ve şans gibi faktörler de eklenebilecektir. Hız kazanan küresel rekabet, kısalan ürün dönemleri, hızla gelişen teknoloji ve sürekli değişen müşteri istekleri günümüzde rekabeti daha da önemli hale getirmiştir. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletme sayısındaki artış, teknolojik gelişmeler, global ve yerel pazarların entegrasyonu ve müşterilerin bilinçlenmesi rekabetin önemini daha da önemli kılmaktadır. Rekabet olgusu, KOBİ'ler açısından yaşamlarını sürdürebilmeleri için daha da önem arz etmektedir.

İnsanoğlu, tarih boyunca kendi üretimini yapabilmek ve bağımsızlığını kazanabilmek uğraşı içerisinde olmuştur. KOBİ'ler insanın doğasından gelen girişimcilik dürtüsünü tatmin eden, bireylerin yaratıcılıklarını ortaya koyabildiği ve

deneyim kazandıkları kuruluşlardır. KOBİ'ler yeni fikirlerin ve buluşların ortaya çıkarılmasında önemli bir role sahiptirler. Dünyadaki gelişmelere bakıldığında, var olan büyük işletmelerin de küçük işletmeler olarak doğduğu bir gerçektir. Bunun yanında, büyük işletmeler de yönetim ve üretim esnekliğine sahip olabilmek için küçülme eğilimindedirler. KOBİ'ler, büyük işletmelerin sahip olmadığı birçok özelliğe sahiptir. KOBİ'lerin büyük işletmelere kıyasla, sahip oldukları en büyük avantaj, üretim ve yönetim esnekliğine sahip olmalarıdır.

KOBİ'ler ülke ekonomilerine önemli katkılar sağlamakta, hatta bazı ülke ekonomilerin bel kemiğini oluşturmaktadır. Değişik ülkelerde KOBİ'ler, istihdam yaratma, üretime sağladığı katma değer, yatırım ve ihracata sağladığı katkı açısından önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle KOBİ'ler ülkelerin geleceği açısından büyük bir önem taşımaktadır. KOBİ'lerin, ülkeler ve ekonomileri için büyük önem taşıması nedeniyle, KOBİ'lerde rekabet edebilecek stratejilerin de geliştirilmesi gerekmektedir. Bu stratejiler, KOBİ'lerin hayatta kalmasını sağlamasının yanında, problemlerin en aza indirilmesinde ve yeni iş olanakları sağlanmasında da etkili olabilecektir.

KOBİ'lerde rekabet avantajı yeni ortaya çıkan bir olgudur. KOBİ'lerde rekabet avantajı uzun vadede kârlılık, kalite, etkinlik, müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti ve toplumun refahının artırılması açısından önem arz etmektedir. Fakat, unutulmaması gereken rekabet avantajının sağlanabilmesi için gerekli hazırlıkların yapılması ve değişimlere hazır olunması gerekliliğidir. Uzun vadede başarı ve rekabet avantajı elde edilebilmesi, büyük oranda KOBİ'lerle sürekli ilişki içerisinde olan tüketiciler, iç ve dış müşteriler, çalışanlar ve tedarikçilerle sürekli iletişim içerisinde olunmasına bağlıdır.

Son yıllarda farklı coğrafyalarda, sanayi ve hizmet alanlarında, küçük, orta ve büyük işletmelerin arasındaki büyük rekabete tanık olunmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde, üretim veya hizmet faaliyetleri küçük ölçekli olarak başlamış, tüketici tercihlerinde sürekli ve hızlı değişim, ürün ömrünün kısalması ve yenilik ihtiyacı küçük işletmelere doğan talebi daha da artırmıştır.

Özellikle KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin olası bir tanınma veya AB üyeliğinin yaratacağı fırsatların yanında birçok tehdidi de beraberinde getireceği göz

önünde bulundurulmalı, bu fırsatlar ve tehditler nedeniyle, işletmelerin proaktif bir yaklaşımla rekabet konusuna yaklaşmaları gerekmektedir. Bir başka deyişle, çevrede meydana gelebilecek değişimlere önceden tepki verilmesi, ilerde karşılaşılabilecek sorunların en aza indirilmesini sağlayabilecektir. Reaktif bir yaklaşım, işletmeler açısından kötü sonuçlar doğurabileceği unutulmamalıdır.

KOBİ'lerin önemini kavrayan birçok ülke, olanakları oranında KOBİ'leri teşvik yoluna gitmektedir. KKTC ekonomisinin de kendi kendisine yeterli olabilmesi, ülke ekonomisinde daha çabuk ve etkili sonuçlara ulaşılabilmesi için küçük sanayinin geliştirilmesi şarttır. KOBİ'lerin geliştirilmesi, KOBİ'lere bağlı diğer sektörlerin de gelişmesini sağlayacaktır. KKTC'nin içinde bulunduğu belirsizlik ortamı ve mikro ve makro düzeydeki engeller KOBİ'lerin geliştirilmesi ve sorunlarına çözüm bulunması önündeki en önemli engellerdir. Fakat, olası olumlu gelişmeler, rekabet olgusunun önemini artıracığından, rekabet avantajı elde edilebilmesi için rekabet stratejilerinin geliştirilmesi KKTC'de faaliyet gösteren bütün KOBİ'lerin hedefi olmalıdır.

Mikro ve makro seviyedeki engeller bu çalışmanın alanına girmemektedir. Bu çalışma işletmeler bazında rekabet stratejilerinin nasıl geliştirilebileceğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmanın KOBİ sahipleri/yöneticileri açısından önemi aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Günümüzdeki rekabet stratejileri, uygulamaları, uygulamadaki problemleri, öneriler hakkında bilgi sahibi olunması,
- Gerekli rekabet stratejilerinin uygulanması ile işletmelerin ulaşacağı konum hakkında bilgi sahibi olunması,
- Rekabet stratejilerinin uygulanabileceği alanların ortaya konulması ve bunların uygulanmasında karşılaşılabilecek sorunların ortaya çıkarılması ve
- Çevre faktörleri ile ilgili analizlerin yapılması ve bunların rekabet stratejilerinin geliştirilmesinde etkili kullanımının ortaya konulmasıdır.

Bunların yanında, konuya bir de genel yaklaşım getirmek mümkündür. Diğer küçük adalarda uygulanan rekabet stratejileri incelenmesi çalışmanın başarılı olabilmesine katkı sağlayacaktır. Çünkü, küçük adalar genelde aynı özelliklere sahip

olmaktadır. Küçük adaların genel özellikleri arasında sınırlı kaynaklara, örneğin az miktarda üretim, materyal ve enerji gibi, sahip olmaları, düşük seviyede iş tecrübesi, az sayıda kalifiye işçi ve yüksek sayıda devlette istihdam yer almaktadır.

1.2.Çalışmanın Amacı

Literatür incelendiğinde, KOBİ'lerde, özellikle de küçük adalarda faaliyet gösteren KOBİ'lerde rekabet avantajı stratejileri ile ilgili az sayıda çalışma bulunmaktadır. Rekabet stratejileri genelde büyük ölçekli işletmeler için geliştirilmektedir. Fakat, son yıllarda KOBİ'lerin öneminin anlaşılması, KOBİ'lerin uygulayabileceği rekabet stratejilerinin geliştirilmesine yönelik birçok çalışma yapılmasına neden olmuştur.

Rekabet stratejilerinin geliştirilmesi, KOBİ sahipleri/yöneticilerinin rekabet olgusunu nasıl gördükleri ve algıladıkları ile ilgilidir. İş sahipleri/yöneticilerin rekabet stratejilerini uygulaması için ekstra çaba, zaman ve enerji sarf etmeleri gerekmektedir. Gerekli zaman, çaba ve enerji sarf edilmemesi halinde, rekabet olgusunun başarısızlığa uğrayabileceği ve bunun KOBİ'lerin hayatta kalabilmesini zorlaştırabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışmadaki bulgular, KKTC'deki KOBİ'lerin uygulayabilecekleri rekabet stratejileri açısından önem arz etmektedir. Günümüzde, sadece müşteri ve çalışanların memnuniyetini sağlama düşüncesinin yeterli olmayacağı, olası bir tanınma veya AB üyeliği sonrası, birçok konuda ve özellikle kalite konusunda uluslararası alandaki gerekliliklerini de yerine getirilmesi gerekecektir. Fakat, KKTC'nin tanınmamış olması ve Avrupa Birliği Adalet Divanı'nın (ABAD) ambargo kararı nedeniyle KKTC'nin dış dünya ile bağlarının zayıf olması geçiş sürecinde KOBİ'lerin rekabet gücü açısından zorluklar yaşamalarına neden olabilecektir.

Bu bağlamda, bu çalışma KKTC Sanayi Odasına bağlı KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yanlarını, hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için ne gibi kaynaklara sahip olduğunu, rekabet ile ilgili sorunları ve olası bir AB üyeliği nedeniyle üyelik öncesi rekabet edebilmek için izleyebilecekleri stratejilerin, ortaya çıkarılmasını hedeflenmektedir.

1.3.Çalışmanın Varsayımları ve Kısıtları

Çalışmanın varsayımları aşağıda açıklandığı gibidir:

1. İşletme sahipleri/yöneticilerinin anket sorularını cevaplandırmaları ve anketi dikkatli ve doğru olarak doldurmaları ve
2. İşsahipleri/yöneticilerin sözel ve sayısal soruları kolayca cevaplayabilmeleridir.

Çalışmanın kısıtları aşağıda açıklandığı gibidir:

1. Bu çalışma finansal ve zaman kısıtlamaları nedeniyle KKTC'de faaliyet gösteren bütün işletmeleri kapsamayacak olması,
2. Çalışmanın sadece KKTC Sanayi Odasına bağlı işletmeleri kapsayacak olması,
3. KOBİ'lerle ilgili rekabet avantajı teorilerinin ve yaklaşımlarının sınırlı sayıda olması,
4. Küçük adalarda faaliyet gösteren KOBİ'lerle ilgili çalışmaların çok az sayıda olması,
5. Bu çalışmanın sonuçlarının, katılımcıların anketi doğru ve güvenilir olarak cevaplandırmalarına bağlı olması,
6. Anketin doldurulup bilgilerin eksik olmasının anketin güvenilirliğini etkileyebilecek olması,
7. Anketi dolduranların önyargılı olmasının anketin güvenilirliğini etkileyebilecek olması ve
8. KKTC'deki KOBİ'lerin diğer ülkelerdeki KOBİ'lerle aynı özellikleri göstermemesi halinde genelleme yapmanın mümkün olmayabilecek olmasıdır.

1.4.Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışma, olası bir tanınma veya AB üyeliği bağlamında, rekabet stratejilerinin geliştirilmesi ile ilgili olup, pratik çalışma ve teorik bilginin formüle edilmesi ve uygulanmasının bütünlenmesidir.

Literatür taraması sırasında, kitaplar, magazinler, makaleler, web sayfaları ve diğer ilgili konular incelenmiş ve çalışmada kullanılmıştır. Çalışmanın amacı

doğrultusunda teorik bölümlerdeki bilgilerden yararlanılarak geliştirilen anket formu ile KKTC Sanayi Odasına bağlı KOBİ'lerin izleyebilecekleri rekabet stratejileri tespit edilmeye çalışılmıştır. KKTC Sanayi Odasına bağlı işletmelerin tümüne uygulanan anket metodunda, anketler posta ile gönderilmiş olup anket sonucunda elde edilen veriler SPSS (*Statistical Package for Social Science for Windows*) bilgisayar programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Daha sonra elde edilen bilgiler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

1.5.Çalışmanın Planı

Çalışma sekiz bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm, rekabet avantajı konusuna bir giriş olup, bunun KKTC'deki KOBİ'ler için önemini açıklamaktadır.

İkinci bölümde, konuyla ilgili çalışmalara yer verilmiştir. Bu bölümde ülkeler, büyük işletmeler ve KOBİ'lerde rekabet avantajı ile ilgili şimdiye kadar yapılan çalışmalar incelenmiş, ayrıca çalışmanın literatüre katkısı açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise, rekabet avantajının teorik esaslarına yer verilmiştir. Bu bölümde rekabet ile ilgili tanımlara, rekabet avantajı kaynaklarına, rekabet avantajının tarihsel gelişimine ve rekabet avantajı ile ilgili teorilere ve yaklaşımlara yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde, KOBİ'lerle ilgili tanımlar, KOBİ'lerin önemi, nitelikleri ve belli başlı faaliyetleri açıklanmıştır.

Beşinci bölümde, KOBİ'lerde rekabet avantajı sağlayabilecek faktörlere yer verilmiştir.

Altıncı bölümde, KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin genel yapısı ve AB'de KOBİ'lere yönelik uygulamalar incelenmiştir.

Yedinci bölümde, araştırmanın amacı, metodu, analizi ve çalışmanın sonuçları açıklanmaktadır. Bu bölümde KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerle ilgili toplanan

veriler incelenmiş ve elde edilen bulgular istatistiki yöntemler kullanılarak test edilmiştir. Bulgular gruplara ayrılmış, açıklanmış ve yorumlanmıştır. Sonuçlar, işsahibi/yöneticilerin uygulamaları, bilgi ve bakış açılarını içermektedir. KOBİ'lerin rekabet stratejilerini uygulanabilirliği açısından güçlü ve zayıf yönleri de ortaya konulmuştur.

Sekizinci ve son bölümde ise çalışmanın genel bir değerlendirmesi yapılmış, gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları tartışılmış, saptanan sorunlara çözüm önerileri sunulmuş ve AB sürecinde KOBİ'lerin rekabet avantajlarını geliştirebilmeleri için izleyebilecekleri stratejiler ve yapılması gerekenler önerilmiştir.



BÖLÜM 2

KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Bu bölümde, rekabet avantajı ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Rekabet avantajı ile ilgili yapılan çalışmalarda, öncelikle ülkelerle ilgili rekabet avantajını konu alan çalışmalara, daha sonra ise büyük işletmelerin rekabet avantajı ve ardından da KOBİ'lerle ilgili rekabet avantajını konu alan çalışmalara yer verilmiştir. Bölüm sonunda çalışmanın literatüre katkısı kısaca açıklanmıştır.

2.1.Ülkelerin Rekabet Avantajıyla İlgili Çalışmalar

Jasimuddin (2001), global ekonomide meydana gelen değişimler sonucu ülkelerin karşılaştırmalı avantajlarını ortaya koymalarının gerekliliği üzerinde durmuştur. Bununla birlikte, Porter'in modelindeki rekabet stratejisi sağlayabilecek faktörlerin Suudi Arabistan'ın rekabet avantajına sağlayabileceği katkıları ortaya koymuş, bu faktörlerin Suudi işletmeleri için de kullanılabilirliğini irdeleyen bir çalışma yapmıştır. Çalışma, ülke kaynaklarının etkili kullanımının rekabete etkisinin görülebilmesi açısından önem arz etmektedir.

Wong, Maher, Wang ve Long (2001), Tayvan'ın rekabet avantajını irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, ülke kaynaklarının rekabete etkisinin anlaşılması bakımından önemlidir.

Porter (1990), ülkelerin rekabet avantajı sağlayabileceği faktörleri irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, rekabet avantajının temel faktörlerinin neler olduğunu ortaya koymasından dolayı rekabet konusuna önemli katkılarda bulunmuştur.

2.2.Büyük Ölçekli İşletmelerin Rekabet Avantajıyla İlgili Çalışmalar

Bartlett ve Ghoshal (2002), **Pfeffer (1995)**, insan faktörünün işletmelerin rekabet avantajı geliştirebilmesi ve sürdürülebilmesindeki rolünü irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmalar, insan kaynaklarının etkili kullanımının rekabete etkisinin anlaşılabilmesi açısından önemlidir.

Ma (2002), hükümet uygulamalarının, şans faktörünün ve doğal çevrede meydana gelebilecek şok gelişmelerin işletmelerin rekabet avantajına etkisini ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, genel çevrede meydana gelebilecek değişikliklerin rekabete etkisinin görülebilmesine katkı koymuştur.

Schettler (2002), yetiştirme olgusunun işletmelerin rekabet avantajı üzerindeki etkisini irdeleyen bir çalışma yapmıştır. Çalışma, yetiştirme sürecinin çalışanlara etkisi ve rekabete katkısının irdelenmesi açısından önemlidir.

Barney (2001), 1991 yılından 2000 yılına kadar kaynak bağımlı teorilerle ilgili yapılan çalışmaları irdeleyen teorik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, kaynak bağımlı teorilerin gelişimine yer vermesi bakımından önem arz etmektedir.

Erginel (2001), Çevre Yönetim Sistemi (ÇYS) Standartları ve ISO 14001 uygulamalarının kazançlarını irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, çevre ile ilgili uygulamaların rekabete katkısını ortaya koyması açısından önemlidir.

Kotorov (2001), rekabet avantajı elde edebilmesi için geliştirebilecek rekabet stratejilerinin neler olduğunu irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, çeşitli rekabet stratejilerine yer vermesi bakımından rekabet konusuna katkı koymuştur.

Johnson ve Busbin (2000), internet ve internet üzerinden satışlar (e-ticaret) gibi kavramların zaman-odaklı rekabeti ortadan kaldırıp kaldırmadığını sorgulayan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, teknolojinin rekabete ne kadar etkisinin olduğunu görülebilmesine katkı koymuştur.

Ma (2000a), kinetik ve pozisyona bağlı rekabet avantajı yaklaşımları üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, rekabet stratejileri arasında yer alan bu faktörlerin rekabet üzerindeki etkisinin görülmesi açısından önemlidir.

Ma (2000b; 1999b), rekabet avantajının işletme performansına, uzun süreli kurtuluşu ve başarısına etkisini irdeleyen çalışmalar yapmıştır. Çalışmalar, rekabet avantajının işletmeler üzerindeki etkisinin görülmesi bakımından önemlidir.

Oliver (2000), rekabet avantajının işletmelerce uzun süreli yerine kısa süreli düşünülmesi gerektiğini savunmuş, bunun da öğrenen işletme yoluyla gerçekleştirilebileceğini ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, sürekli öğrenme sayesinde rekabet avantajı elde edilebilmesini irdelemesi nedeniyle önem arz etmektedir.

Taylor (2000), müşterilerin hislerinin anlaşılması sayesinde işletmelerin daha etkili pazarlama stratejileri geliştirebileceğini ortaya koymuş ve bunun rekabet avantajına katkısını irdelemiştir. Çalışma, müşterilerin rekabet avantajı elde edilebilmesindeki katkısının anlaşılmasına yardımcı olmuştur.

Bilgin (1999), değişen rekabet dengeleri ve Türkiye’de etkilerini irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, sürekli değişen rekabet faktörlerinin işletmelerin rekabet gücüne etkisinin anlaşılabilmesi açısından önemlidir.

Ma (1999a), tasarruf-odaklı, giriş-odaklı ve uzman-odaklı rekabet stratejisi yaklaşımlarının rekabet avantajı sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesindeki etkisini irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, rekabet stratejileri arasında önemli yeri olan yukarıdaki faktörlerin anlaşılabilmesine katkı koymuştur.

Chaharbaghi ve Lynch (1999), rekabet avantajının elde edilebilmesi ve sürdürülebilmesi için gerekli kaynakların neler olduğunu ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, işletme kaynaklarının rekabete etkisinin görülebilmesine yardımcı olmuştur.

Mourdoukotas ve Papadimitriou (1998), Japonya’da faaliyet gösteren işletmelerinin rekabet stratejileri geliştirip geliştirmediklerini sorgulayan bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, rekabet stratejilerinin geliştirilmesi ve geliştirilmemesinin işletmelere etkisinin görülebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Jemmeson (1997), internetin daha etkili ve bilinçli kullanımı sonucu, rekabet avantajına koyabileceği katkıyı irdeleyen bir çalışma yapmıştır. Çalışma, internetin etkili kullanımının rekabete katkısını ortaya koyması bakımından önemlidir.

Thompson ve Coe (1997), stratejik fiyatlandırmanın rekabet avantajı sağlanabilmesindeki rolünü ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, fiyatlandırma olgusunun rekabetteki rolünün anlaşılmasına katkı koymuştur.

Bloodgood, Sapienza ve Almeida (1996), uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren büyük işletmelerde ürün farklılaştırması ve yönetim tecrübesi ile bunlar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada, kaynak bağımlı rekabet avantajı da irdelenmiştir. Çalışma, yukarıdaki faktörlerin rekabete katkısının görülebilmesi açısından önem arz etmektedir.

Flynn ve Flynn (1996), yaptıkları çalışmada, maliyet avantajı ve farklılaştırmanın sürekli gelişim sayesinde elde edilebileceği ortaya koymuşlar ve bunun rekabet avantajına etkisini irdelenmişlerdir. Çalışma, sürekli gelişimin maliyet avantajı elde edilebilmesi ve farklılaştırmaya etkisinin anlaşılabilmesine katkı koymuştur.

Hooley, Cox, Shipley, Faly, Beracs ve Kolos (1996), dış yatırımların Macaristan'da faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerdeki rekabete etkisini irdelenen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, dış kaynaklı yatırımların yerel rekabete etkisinin görülebilmesi açısından önemlidir.

Walley ve Thwaites (1996), literatürde rekabet avantajının gelişimi, sentezi ve yorumlamalarını irdelenen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, rekabet avantajının tarihsel süreç içerisindeki gelişiminin görülebilmesine katkı koymuştur.

Zairi (1996), rekabet avantajının elde edilebilmesi için gerekli görülen bazı prensipleri ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, rekabet avantajı elde edilebilmesi için uygulanabilecek prensiplerin neler olduğunun görülebilmesi açısından önem arz etmektedir.

Lim, Sharkey ve Kim (1996), çevresel analizlerin rekabete ve ihracata etkisini irdelenen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, çevresel analizlerin rekabete etkisinin anlaşılmasına katkı koymuştur.

Moini (1995), işletmelerin ihracatta başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri irdeleyen ampirik bir çalışma yapmıştır. Çalışma, ihracat yapan işletmelerin rekabet edebilmek için gerekli hangi safhalardan geçmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Hosley, Lau, Levy ve Tan (1994), rekabetçi öğrenen işletme ile ilgili bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, öğrenen işletmenin rekabete etkisinin görülebilmesine katkı koymuştur.

Ferguson (1994), AB içerisinde faaliyet gösterme arzusunda olan işletmelerin ISO 9000 kalite belgesi (sertifikası) almaları gerekliliğini ve bunun nasıl alınacağını ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, ISO 9000'in AB'de gerekliliği ve rekabetteki rolünün anlaşılmasına katkı koymuştur.

2.3.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Rekabet Avantajıyla İlgili Çalışmalar

2.3.1.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Rekabet Avantajını İrdeleyen Çalışmalar

O'Donnell, Gilmore, Carson ve Cummins (2002), KOBİ'lerde rekabet avantajını belirleyen dört temel faktör arasında yer alan rakiplerin belirlenmesi, avantaj kaynakları, avantaj pozisyonu ve performans çıktıları ile ilgili bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, yukarıdaki faktörlerin rekabete etkilerinin anlaşılmasına yardımcı olması açısından önem taşımaktadır.

Waiker, Walker ve Wallace (2002), Taylor (2001), internet kullanımının KOBİ'lerde rekabete ve satışlara etkisini irdeleyen çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Çalışmalar, internetin rekabete katkısının anlaşılmasına katkı koymuştur.

Kuratko, Goodale ve Hornsby (2001), KOBİ'lerde rekabet avantajı elde edilebilmesi için uygulanması gereken kalite yaklaşımlarını irdeleyen bir çalışma yapmışlardır. Çalışma, rekabet avantajı için gerekli kalite yaklaşımlarının neler olduğunu ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır.

Tena, Llusar ve Puig (2001), KOBİ'lerde kalite ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, kalitenin rekabet avantajının sürekli kılınmasına etkisinin görülebilmesi açısından önem arz etmektedir.

Beal (2000), üretim alanında faaliyet gösteren KOBİ'lerde etkili rekabet için çevre analizleri ve rekabet stratejilerinin geliştirilmesi gerekliliğini vurgulayan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, çevre analizlerinin rekabet stratejilerinin geliştirilmesine katkısını ortaya koymasından önem arz etmektedir.

Özgener (2000), KOBİ'lerin rekabet ortamında yeniden yapılanmasını irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, KOBİ'lerin rekabet ortamında, rekabet edebilmeleri için yeniden yapılanmalarının gerekliliğini ortaya koymuştur.

Rutihinda (2000), Tanzanya'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin global rekabet ortamında uygulayabilecekleri rekabet stratejileri ile ilgili çalışma yapmıştır. Çalışma, yerel pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'lerin, rakiplere karşı uygulayabilecekleri stratejilerin görülebilmesi açısından önem arz etmektedir.

Beal ve Lockamy (1999), Amerika'daki üretim alanında faaliyet gösteren KOBİ'lerde kalite farklılaştırılmasına gidilmesi sonucu rekabet avantajı kazanılabileceğini ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, kalite farklılaştırılmasına gidilmesinin rekabete etkisini ortaya koymuştur.

Hsieh ve Lin (1998), KOBİ'lerde web sayfası düzenlenirken, sayfanın rekabet avantajı sağlayabilmesi için etkili dizaynı, ayrıca elektronik ticaretin önemi ve avantajlarını irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, teknolojik gelişmelerin rekabete etkisinin anlaşılabilmesine katkı koymuştur.

Baghci (1996), kıyaslanmanın KOBİ'lerde rekabet stratejilerinin belirlenmesindeki rolünü irdeleyen bir çalışma yapmıştır. Çalışma, kıyaslanmanın rekabet stratejilerinin geliştirilmesine koyduğu katkının görülebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Monkhouse (1995), KOBİ'lerde rekabetçi kıyaslamanın önemini irdeleyen bir çalışma yapmıştır. Çalışma, rekabet içerisinde bulunan rakiplerin kıyaslanmasında uygulayabileceklerinin anlaşılabilmesine katkı koymuştur.

Badrinath (1994), KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılabilmesindeki belli başlı faktörlerin gelişmiş teknoloji, kalite yönetimi ve çalışanlar olduğunun irdelendiği bir çalışma yapmıştır. Çalışmada ayrıca, ihracat yapabilmek için gerekli yardım ve destek sağlanmasının gerekliliği de ortaya konmuştur. Çalışma, rekabet avantajı sağlayabilecek bazı faktörlerin anlaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır.

Kinni (1994), KOBİ'lerde müşterilere bire bir servis verilmesi sonucu rekabet avantajının nasıl elde edilebileceği irdeleyen bir çalışma yapmıştır. Çalışma, KOBİ'lerde müşterilere bire bir servisin rekabete katkısının görülebilmesine katkı koymuştur.

Golden ve Dollinger (1993), üretim alanında faaliyet gösteren KOBİ'lerde rekabet stratejileri ve işbirliğini irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, işbirliğinin ve rekabet stratejilerinin irdelemesi bakımından önem arz etmektedir.

Pilling (1991), KOBİ'lerde rekabet avantajının ölçülmesi ile ilgili bir çalışma yapmıştır. Çalışma, rekabetteki başarının hangi faktörlere bakılarak değerlendirileceğinin ortaya konulması nedeniyle önem taşımaktadır.

Chaganti (1987), farklı endüstri büyüme safhalarında faaliyet gösteren KOBİ'lerin uygulayabilecekleri rekabet stratejilerinin neler olduğunu ortaya koyan bir çalışma yapmıştır. Çalışma, farklı büyüme safhalarında bulunan KOBİ'lerin uygulayabilecekleri rekabet stratejilerinin görülebilmesine katkı koymuştur.

Aker (http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/sule_aker.pdf), KKTC ve AB ülkelerindeki KOBİ'lerin rekabet avantajlarını karşılaştıran bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, AB sürecinde KKTC'deki KOBİ'lerin rekabette ne durumda olduklarının görülebilmesine katkı koymuştur.

Songür (http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/nese_songur.pdf), KKTC Sanayi Odasına bağlı KOBİ'lerin rekabet avantajlarını ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, KKTC Sanayi Odasına bağlı KOBİ'lerin rekabetteki durumlarının ne olduğunun görülebilmesine katkı yapması açısından önemlidir.

2.3.2.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kalite Uygulamalarını İrdleyen Çalışmalar

Davig, Brown, Friel ve Tabibzadeh (2003), Canbay (2000), Guilhon, Martin ve Weill (1998), Haksever (1996), Parkin ve Parkin (1996), KOBİ'lerde kalite uygulamalarını ve kalite uygulamalarının KOBİ'ler üzerine etkisini irdeleyen çalışmalar yapmışlardır. Çalışmalar, kalitenin rekabete etkisinin anlaşılması bakımından önem taşımaktadır.

Hansson (2001), kalite yönetiminin KOBİ'lerde nasıl daha etkili uygulanabileceğini ortaya koyan bir çalışma yapmıştır. Çalışma, kalite yönetiminin KOBİ'lerde etkisinin anlaşılmasına katkı koymuştur.

Rahman (2001), ISO 9001 belgesi olan ve olmayan KOBİ'lerde kalite uygulamaları ve işletme performansını karşılaştıran bir çalışma yapmıştır. Çalışma, ISO 9001 belgesi olan ve olmayanların kalite uygulamaları ve işletme performanslarının görülebilmesine katkı koymuştur.

Rhey ve Gryna (2001), KOBİ'lerde pazar araştırmasının kalitenin artırılmasındaki etkisini irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, pazar araştırmasının rekabete etkisinin irdelenmesi nedeniyle önem arz etmektedir.

Watson ve Gryna (2001), KOBİ'lerde kalite kültürünün, rekabet ve başarı üzerindeki etkisinin dört işletme üzerinde uygulamaları ve sonuçlarını ortaya koyan bir örnek olay çalışması gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, kalitenin rekabete ve işletmenin başarısına etkisinin anlaşılmasına katkı koymuştur.

Yusof ve Aspinwall (1999), KOBİ'lerde kalite uygulamalarında başarı faktörlerinin neler olduğunu irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, kalite

uygulamalarının başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri ortaya koyması bakımından önemlidir.

Bilston ve Sohal (1998), KOBİ'lerde kalite uygulamalarının işletmenin değişimi üzerindeki etkisini irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, kalitenin değişime katkısını ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır.

Huarng (1998), Tavyan'daki KOBİ'lerde ISO 9000 uygulamalarını irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, KOBİ'lerde ISO 9000 uygulanabilirliğinin anlaşılması bakımından önemlidir.

Ghobadian ve Gallear (1997), Ahire ve Golhar (1996), KOBİ'ler ve büyük ölçekli işletmelerde kalite yönetimi ve uygulamalarını karşılaştıran, bir başka deyişle, kalite uygulamalarının işletmenin ölçütlerine göre etkisini irdeleyen çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Çalışmalar, kalitenin işletme büyüklüğüne göre uygulanabilirliğinin irdelemesi ve farkların görülmesi açısından önem taşımaktadır.

Greenan, Humphreys ve McIvor (1997), KOBİ'lerde kalite uygulamaları ve doğal çevre analizlerinin rekabete etkisini irdeleyen bir çalışma yapmışlardır. Çalışma, kalite ve doğal çevre analizlerinin rekabete etkisinin anlaşılmasına katkı koymuştur.

Mo ve Chan (1997), KOBİ'lerde ISO 9000 kalite standartlarının uygulanması ile ilgili stratejilerin geliştirilmesi üzerine bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, ISO 9000'in daha etkili uygulanabilmesi için yapılması gerekenleri ortaya koymasından dolayı önem arz etmektedir.

Shea ve Gobeli (1995), on farklı KOBİ'nin kalite uygulamalarındaki tecrübelerini ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, farklı işletmelerde kalite uygulamalarının görülebilmesine katkı koymuştur.

Gomes (1988), KOBİ'lerin standart ürünler sunarak rekabet avantajı kazanmasının zor olacağını, rekabet avantajının ancak kaliteli ve düşük maliyetli ürünlerin sunumuyla sağlanabileceğini ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmada ayrıca, farklılaştırılmış ürünler sunan işletmelerin çok yüksek olmayan

mantıklı bir fiyat politikasıyla rekabet pozisyonlarını güçlendirebileceğini de ortaya konmuştur. Çalışma, belli başlı rekabet faktörlerinin rekabete etkisinin anlaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır.

2.3.3.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları ve Gelişimi İrdeleyen Çalışmalar

Brand ve Bax (2002), insan kaynakları yönetiminin KOBİ'lerde kullanımı ve uygulanmasını irdeleyen bir çalışma yapmışlardır. Çalışma, KOBİ'lerde insan kaynaklarının önemini anlaşılabilmesi açısından önemlidir.

Kickul ve Gundry (2002), KOBİ sahibinin, stratejik yaklaşım ve yaratıcılığa bakışını irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, KOBİ sahibinin işletmeyi nasıl daha etkili yönetebileceğinin anlaşılabilmesine katkı koymuştur.

Chandler ve McEvoy (2000), KOBİ'lerde insan kaynakları, kalite ve işletme performansını irdeleyen bir çalışma yapmışlardır. Çalışma, yukarıdaki faktörlerin etkilerinin anlaşılabilmesi bakımından önem taşımaktadır.

Matlay (2000), Choueke ve Armstrong (1998), küçük işletmelerde öğrenen işletmenin önemini ve öğrenen işletmenin işletme üzerine etkisini irdeleyen çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Çalışmalar, sürekli öğrenmenin KOBİ'lere etkisinin görülebilmesine katkı koymuştur.

Crick (1999), dış pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ sahipleri/yöneticilerinin lisan kullanımı ve lisan sorunu nedeniyle karşılaştıkları sorunları irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, dış pazarlarda lisan kullanımının önemini anlaşılmasına katkı koymuştur.

Vinten (2000), KOBİ'lerde yetiştirme olgusunun bazı işletmelerde uygulamalarını irdeleyen bir örnek olay çalışması gerçekleştirmiştir. Çalışma, yetiştirmenin farklı işletmelerde uygulamalarının görülebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Chapman ve Sloan (1999), küçük ve büyük ölçekli işletmelerde sürekli gelişim uygulamalarını karşılaştıran bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, işletme büyüklüğüne göre sürekli gelişimin öneminin anlaşılabilmesine katkı koymuştur.

Wyer ve Mason (1999), KOBİ'lerde güçlendirme olgusunu irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, KOBİ'lerde güçlendirmenin öneminin anlaşılabilmesine katkı koymuştur.

Golhar ve Deshpande (1997), Kanada'daki küçük işletmeler ve büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını karşılaştıran ampirik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, insan kaynakları uygulamalarının küçük ve büyük işletmelerde uygulamaları ve farklılıkların görülebilmesine katkı koymuştur.

Luk (1996), Hong Kong'da faaliyet gösteren başarılı KOBİ sahiplerinin başarı için ne gibi özelliklere sahip olması gerektiğini irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, KOBİ sahiplerinde başarı için bulunması gereken özelliklerin neler olduğunun görülebilmesi bakımından önem taşımaktadır.

Deshpande ve Golhar (1994), küçük ve büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları uygulamalarını karşılaştıran bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, insan kaynakları uygulamalarının küçük ve büyük işletmelerde farklılık gösterip göstermediğinin görülebilmesine katkı koymuştur.

Hamzah ve Ho (1994), yetiştirmenin KOBİ'lerde kalite uygulamalarına etkisini irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, yetiştirme ve kalite arasındaki ilişkinin görülebilmesi açısından önem taşımaktadır.

2.3.4. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çevre Analizleri ve Kıyaslama ile İlgili Çalışmalar

Williamson ve Lynch-Wood (2001), KOBİ'lerin doğal çevre uygulamaları ile ilgili yapıları gerekenleri irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, doğal çevre ile ilgili uygulamalarda dikkat edilmesi gereken noktaların neler olduğunun görülebilmesi açısından önemlidir.

Coulter, Baschung ve Bititci (2000), KOBİ'ler için hangi kıyaslama kaynaklarının geçerli ve uygulanabilir olduğunu ve kullanabilecekleri bazı hazır bilgi kaynaklarının kullanımını irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, KOBİ'lerde bilgi toplamanın kıyaslamaya etkisinin görülebilmemesine katkı koymuştur.

Lang, Calantone ve Gudmundson (1997), KOBİ'lerde fırsatların ve tehditlerin ortaya çıkarılabilmesi için bilgi toplama davranışlarını irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, bilgi toplamanın fırsatların ve tehditlerin ortaya çıkarılmasındaki önemini anlaşılabilmesine katkı koymuştur.

2.3.5. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Planlama ve Karar Verme ile İlgili Çalışmalar

Gibson ve Cassar (2002), Harmozi, Sutton, McMinn ve Lucio (2002), KOBİ'lerde planlama davranışlarını ve işletme planlarını irdeleyen çalışmalar yapmışlardır. Çalışmalar, planlamanın KOBİ'lere etkisinin anlaşılabilmesi açısından önemlidir.

Mosey, Clare ve Woodcock (2002), İngiltere'deki üretim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde yaratıcı karar verme olgusunu irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, karar vermenin KOBİ'lerde önemini görülebilmemesine katkı koymuştur.

O'Regan ve Ghobadian (2002), Stonehouse ve Pemberton (2002), Schwenk ve Shrader (1993), Fasano (1990), Pleitner (1989), Stoner (1987), Van Auken ve Sexton (1985), KOBİ'lerde stratejik planlar, stratejik planların nasıl daha etkili geliştirilebileceğini ve stratejik planların performansa ve büyümeye etkisini ortaya koyan çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Çalışmalar, stratejik planlama davranışlarının KOBİ'lere etkisinin görülebilmemesi açısından önem taşımaktadır.

Bjuggren ve Sund (2001), aile KOBİ'lerinde stratejik karar vermeyi irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, KOBİ'lerde stratejik karar vermenin önemini anlaşılabilmesine katkı koymuştur.

Bögel ve Huszty (1999), Macaristan'ın politik değişim sürecinde KOBİ'lerdeki stratejik karar vermeyi irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, KOBİ'lerde ülkenin değişim sürecinde stratejik karar vermenin öneminin anlaşılabilmesine katkı koymuştur.

Ennis (1999), karar verme olgusunun küçük işletmelerde büyümeye etkisini irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, karar vermenin KOBİ'lerde büyümeye olan katkısının anlaşılabilmesine katkı koymuştur.

Matthews ve Scott (1995), girişimci KOBİ'lerde belirsizlik ve planlama davranışlarını irdeleyen ampirik bir çalışma yapmışlardır. Çalışma, belirsizlik ortamında planlama davranışlarının anlaşılabilmesine yardımcı olmuştur.

Lyles, Baird, Orris ve Kuratko (1993), KOBİ'lerde planlama ve stratejik alternatifler arasındaki ilişkiyi irdeleyen bir çalışma yapmışlardır. Çalışma, planlama sürecinde stratejik alternatiflerin dikkate alınmasını irdelemesi açısından önem taşımaktadır.

Shrader, Mulford ve Blackburn (1989), KOBİ'lerde stratejik ve operasyonel planlar, belirsizlik ve performans üzerine bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, farklı durumlarda planlama çeşitlerinin neler olduğunun görülebilmesi açısından önem taşımaktadır.

2.3.6. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeni Ürün ve Yaratıcılığı İrdeleyen Çalışmalar

Huang, Soutar ve Brown (2002), Woodcock, Mosey ve Wood (2000), KOBİ'lerde yeni ürün geliştirilmesini ve yöntemlerini irdeleyen çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Çalışmalar, yeni ürün geliştirilmesinde izlenebilecek yöntemlerin neler olduğunun görülebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Lloyd-Reason, Muller ve Wall (2002), Çek Cumhuriyeti'ndeki KOBİ'lerin yaratıcılık ve eğitim politikalarını irdeleyen bir çalışma yapmışlardır. Çalışma, KOBİ'lerin yaratıcılık politikalarının anlaşılabilmesi açısından önemlidir.

Soderquist, Chanaron ve Motwani (1997), KOBİ'lerde yaratıcılıkla ilgili ampirik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, KOBİ'lerde yaratıcılıkla ilgili ilkelerin anlaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır.

2.3.7.Devlet Desteğininin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Etkisini İrdelenen Çalışmalar

Eshima (2003), Japonya'daki devlet politikalarının yaratıcı KOBİ'ler üzerindeki etkisini irdelenen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, Japon KOBİ'lerine yönelik destek politikalarının görülebilmesine katkı koymuştur.

Crick ve Chaudhry (2000), KOBİ'lerin hükümetin ihracat desteğinden haberdar olup olmadığı ortaya koyan ve destek kullanımını irdelenen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, KOBİ'lerin devlet desteğinden haberdar olup olmadığının görülebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Moini (1998), Crick ve Chaudhry (1997b), KOBİ'lerde hükümet desteği, ihracatta karşılaştıkları problemleri ve devlet desteğinin ihracat yapan KOBİ'ler üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmalar gerçekleştirmiştir. Çalışmalar, devlet desteğinin KOBİ'lerin ihracatına etkisinin görülebilmesine katkı koymuştur.

Masten, Hartmann ve Safari (1995), devlet işletmelerinden KOBİ'lere teknoloji transferi ve teknoloji seçiminin stratejik planlama sürecindeki etkisini irdelenen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, teknoloji transferinin stratejik planlamaya etkisinin anlaşılabilmesine katkı koymuştur.

Lauder, Boocock ve Presley (1994), Almanya ve İngiltere'deki KOBİ'lere yönelik destek sistemi ile ilgili bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, KOBİ'lere yönelik desteğin görülebilmesine katkı koymuştur.

2.3.8.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İhracat Uygulamaları ve Dış Pazarlarla İlgili Çalışmalar

Mittelstaedt, Harben ve Ward (2003), işletme ölçeğinin ihracat olgusuna etkisini irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, işletme ölçeği ile ihracatın arasındaki ilişkinin görülebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Fletcher (2000), Darling ve Kash (1998), dış pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'lerin, bu pazarlarda başarılı olabilmeleri için yapmaları gerekenleri ortaya koyan çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, dış pazarlarda başarılı olunabilmesi için yapılması gerekenlerin neler olduğunun görülebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Gankema, Snuif ve Zwart (2000), dış pazarlarda faaliyet gösterme arzusunda olan KOBİ'lerin izleyecekleri safhaları ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, dış pazarlara açılım sürecinde izlenebilecek safhaların görülebilmesine katkı koymuştur.

Chaudhry ve Crick (1998), KOBİ'lerin dış pazarlarla ilgili bilgi kaynakları ve bilgi kaynaklarının etkinliğini irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, dış pazarlarda bilgi toplanması ve kullanımının etkisinin anlaşılmasına katkı koymuştur.

Crick ve Chaudhry (1997a), KOBİ'lerin ihracatta yönelmelerine etki eden faktörleri irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, KOBİ'lerin ihracata neden yöneldiklerinin anlaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır.

Wei ve Christodoulou (1997), Tayvan'daki üretim alanında faaliyet gösteren KOBİ'lerde dış yatırım karar verme mekanizmasını irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, dış pazarlara açılma kararındaki mekanizmanın anlaşılabilmesine katkı koymuştur.

Akoorie, Barber ve Enderwick (1993), Yeni Zelanda'da faaliyet gösteren ve Avrupa ülkelerine ihracat yapan KOBİ'lerle yapmayanların özelliklerini karşılaştıran bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, ihracat yapan ve yapmayan KOBİ'lerin farklarının görülebilmesine katkı koymuştur.

2.3.9.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Web Sayfası, İnternet ve İnternet Üzerinden Satışları İrdeleyen İlgili Çalışmalar

Martin ve Matlay (2003), Haynes, Besherer ve Helms (1998), Poon ve Swatman (1997), KOBİ'lerde internet kullanımının yararlarını ve internetin nasıl daha yaratıcı kullanılabileceğini irdeleyen çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Çalışmalar, internetin KOBİ'lere katkısının anlaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır.

O'Toole (2003), KOBİ'lerde elektronik ilişkilerin gelişimi ve sağladığı katkıyı irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, KOBİ'lerde elektronik ilişkilerin sağladığı katkıyı ortaya koymuştur.

Sandy ve Burgess (2003), KOBİ'lerde web sayfası içeriği ile ilgili karar vermeyi irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, web sayfasının etkili olabilmesi için neler yapılabileceğini ortaya koymuştur.

Quayle (2002), KOBİ'lerin yirmi birinci yüzyılda e-ticarette karşılaşılabilecekleri sorunlarla ilgili bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, KOBİ'lerin e-ticarette karşılaşılabileceği sorunların görülebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Tetteh ve Burn (2001), KOBİ'lerin e-ticarette başarılı olabilmeleri için geliştirmeleri gereken stratejileri ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, e-ticarette başarılı olunabilmesi için uygulanması gerekenlerin görülebilmesine katkı koymuştur.

Poon ve Joseph (2000), küçük işletmelerde e-ticaretin yararlarını ve e-ticarette satılabilecek ürünlerin karakterlerini irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, e-ticarette satılacak ürünlerin karakterlerinin neler olabileceğinin görülebilmesi açısından önem taşımaktadır.

2.3.10.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ekonomiye Katkısını İrdeleyen Çalışmalar

Nixon (2002), KOBİ'lerin Kanada'nın refahındaki önemini ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, Kanada'daki KOBİ'lerin ekonomiye katkılarının görülebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Graham (1999), KOBİ'lerin global ekonomilerdeki önemini irdeleyen bir çalışma yapmıştır. Çalışma, KOBİ'lerin ekonomiye katkılarının görülebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Mulhern (1995), KOBİ'lerin Avrupa ekonomilerindeki etkinliğini ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, KOBİ'lerin Avrupa ülkelerindeki ekonomilere katkılarının görülebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Altınay ve Araslı (www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_55.pdf), KOBİ'lerin KKTC ekonomisindeki yeri ve önemini irdeleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, KOBİ'lerin KKTC ekonomisine katkısının görülebilmesine katkı koymuştur.

2.3.11.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İşbirliğini İrdeleyen Çalışmalar

Premaratne (2001), KOBİ'lerin büyümesi ve gelişmesi için işbirliğinin önemini ortaya koyan bir çalışma yapmıştır. Çalışma, işbirliğinin KOBİ'lere etkisinin anlaşılabilmesi açısından önemlidir.

Freeman (2000), KOBİ'lerin pazarlama alanında eksiklikleri olduğunu, bu eksikliklerin üniversitelerle işbirliği yapılarak üniversite mezunlarının KOBİ'lerde çalışılmasının teşvik edilmesi ile pazarlamada karşılaşılan sorunların aşılabileceğini savunan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, KOBİ'lerin üniversitelerle işbirliğine gitmesinin önemini ortaya koymuştur.

Barrett (1999), küçük işletmelerdeki endüstri ilişkileri üzerine çalışma yapmıştır. Çalışma, küçük işletmelerin diğer işletmelerle ilişkiler geliştirmelerinin gerekliliğinin önemini ortaya koymuştur.

2.3.12. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerle İlgili Diğer Çalışmalar

Petroni ve Bevilacqua (2002), KOBİ'lerde üretim esnekliğini irdeleyen bir çalışma yapmışlardır. Çalışma, KOBİ'lerde üretim esnekliğinin öneminin anlaşılabilmesine katkı koymuştur.

Choueke ve Armstrong (2000), işletme kültürünün KOBİ'lerin gelişimindeki etkisini irdeleyen ve işletme kültürünün işletmelerin gelişimine etkisini sorgulayan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, işletme kültürünün KOBİ'lere etkisini ortaya koymuştur.

Atkins ve Lowe (1997), İngiltere ve Avustralya'daki KOBİ'lerin tanımına ilişkin bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, KOBİ'lerin daha etkin olabilmesi için, bu işletmelerin tanımının yapılmasının önemini ortaya koymuştur.

Mulhern (1996), Venezüella ve AB'deki KOBİ'leri karşılaştıran bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, Venezüella ve AB ülkelerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin farklılıklarının görülebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Crick ve Chaudhry (1995), KOBİ'lerin genel faaliyetleri ortaya koyan bir çalışma yapmışlardır. Çalışma, KOBİ'lerin faaliyetlerinin neler olduğunun görülebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Yusuf (1995), KOBİ'lerde kritik başarı faktörlerini irdeleyen bir çalışma yapmıştır. Çalışma, KOBİ'lerde başarılı olunabilmesi için yapılması gerekenleri ortaya koymuştur.

Edwards ve Turnbull (1994), KOBİ'lerde finansman ile ilgili bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, KOBİ'lerin finansman bakımından nerede olduklarının görülebilmesine katkı koymuştur.

Wiesmann (1994), KOBİ'lerde müşteri istek, ihtiyaç ve problemlerine bireysel çözümler bulunmasının önemini ortaya koyan bir çalışma yapmıştır. Çalışma, KOBİ'lerde müşterilerin sorunlarına çözümün öneminin anlaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır.

Acar (1993), Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin iç faktörlerinin işletme performansına etkisini irdeleyen ampirik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, iç faktörlerin performansa etkisinin görülebilmesine katkı koymuştur.

Lee ve Ackelsberg (1993), KOBİ'lerin AB standartlarına entegrasyonun nasıl sağlanabileceği ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, KOBİ'lerin AB'ye uyumlarının nasıl gerçekleştirilebileceğinin görülebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Jenks (1991), KOBİ'lerde başarı için gerekli altı temel faktörün neler olduğunu irdeleyen bir çalışma yapmıştır. Çalışma, KOBİ'lerin başarılı olabilmesi için gerekli bazı temel faktörlerin neler olduğunun anlaşılmasına katkı koymuştur.

Kasap (<http://iktisat.uludağ.edu.tr/dergi/5/gülay2/gülay2.html>), Türkiye'deki KOBİ'lerin özelliklerini irdeleyen ve Gümrük Birliği engellerini ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin özelliklerini ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır.

Wolf ve Musaoğlu (www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_44.pdf), AB uyum sürecinde Sakarya ilindeki KOBİ'lerin karşılaştığı sorunları irdeleyen ve çözüm önerileri getiren bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, AB sürecinde KOBİ'lerin sorunları ve çözüm önerilerinin görülebilmesine katkı koymuştur.

2.3.13. Küçük Adalardaki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uygulamalarını İrdeleyen Çalışmalar

Baldachchino (2002; 1999), Prens Edward ve Fiji gibi küçük ada ülkelerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yerel (lokal) üstünlükleri kullanarak nasıl rekabet avantajı elde edebileceklerini ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, küçük

adalarda faaliyet gösteren KOBİ'lerin yerel üstünlükler sayesinde nasıl rekabet avantajı elde edebileceğine katkı koymuştur.

Hadjimanolis ve Dickson (2000), Güney Kıbrıs Rum Yönetimi'nde (GKRY) faaliyet gösteren KOBİ'lerde yaratıcılık stratejilerini irdeleyen bir çalışma yapmışlardır. Çalışma, küçük adalarda yenilikçi olunmasının öneminin anlaşılması bakımından önem taşımaktadır.

Dickson ve Hadjimanolis (1998), GKRY'de faaliyet gösteren KOBİ'lerde yaratıcılık ve işbirliğinin önemini ortaya koyan bir çalışma yapmışlardır. Çalışma, küçük adalarda faaliyet gösteren KOBİ'lerde yaratıcılığın ve işbirliğinin öneminin anlaşılabilmesine katkı koymuştur.

2.4.Çalışmanın Literatüre Katkısı

KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerle ilgili daha önce yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olmasından dolayı, çalışma sonucu elde edilecek olan bulgular ışığında KOBİ'lerle ilgili güncel ve geniş bir yelpazede bilgiler ortaya çıkarılacak, rekabet avantajı ile ilgili veriler ve rekabet edebilmek için neler yapmaları gerektiği ortaya konulacak; bunlarla beraber KOBİ'lerin diğer ülkelerde faaliyet gösteren KOBİ'lerle benzerliği ve farklılaştığı noktalar ortaya çıkarılacak; bütün bunların ışığında KOBİ'lerle ilgili bir genelleme yapılabilecektir. Bu durum, KOBİ'lerin rekabet sorunlarına çözümüne bir katkı sağlaması ve izlenebilecek rekabet uygulamalarında KOBİ'lere bir ışık tutabilme açısından, çalışmanın ortaya koyacağı bulguların yararlı olabileceği ümit edilmektedir.

BÖLÜM 3

REKABET AVANTAJININ TEORİK ESASLARI

Bu bölümde, öncelikle rekabet ile ilgili tanımlara, rekabet avantajı sağlayabilecek faktörlere ve rekabet avantajının tarihsel süreç içerisindeki gelişimine yer verilmesinde yarar görülmüştür. Bunların açıklanmasından sonra, rekabet avantajı sağlayabilecek teori ve yaklaşımlar irdelenmiştir.

3.1.Rekabetle İlgili Tanımlar

Rekabet, işletmelerin aynı kaynaklar ve müşteriler için rekabet etmesi olarak ifade edilmekte (Ebert ve Griffin, 2000, s.348), Adam Smith, rekabeti üretilebilecek mal miktarının sınırlı olmasından dolayı hasımlar arasındaki yarışma olarak açıklanmakta (Kılıç, 2000, s.6), rekabet birçok şeyi rakiplerden farklı yapma olarak da tanımlanmaktadır (Porter, 1998, s.25).

Rekabet avantajı (üstünlüğü), işletmeyi diğerlerinden farklı ve üstün yapan özellikleri bünyesinde barındırması sayesinde, örneğin işletmenin temel yetenekleri, kaynakları ve çalışanları gibi, işletmenin rakip işletmelerden daha iyi rekabet edebilmesi sonucu üstünlük sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Chaharbaghi ve Lynch, 2002, s.45; O'Donnell ve diğerleri, 2002, s.205; Robbins ve Coulter, 2002, s.213; Özgen ve Seviçin, 2001; Ma, 2000a, s.53). Rekabet avantajı, işletmenin müşterilere rakiplerden daha iyi servis sunması ve ürünlerin daha kaliteli, daha ucuz ve daha hızlı müşteriye ulaşması sayesinde işletmenin ve ürünlerinin müşteri gözünde diğerlerinden farklı olması sonucu üstün performans sağlaması, bir başka deyişle daha iyi müşteri değeri yaratması, böylelikle avantaj elde etmesi olarak da tanımlanmaktadır (Ma, 2000b, s.18; 1999a, s.259; 1999b, s.709; Miller ve Dess, 1996, s.159; Walley ve Thwaites, 1996, s.163). Rekabet avantajı ile ilgili diğer bir tanım ise, işletmenin ürün ve pazar alanlarında ve kaynak dağıtımına ilişkin kararların rakiplere göre daha etkili olması ve bunun sonucunda onlara karşı üstünlük sağlamasıdır (Gomes, 1988, s.26).

Porter, rekabet stratejisini, endüstri rekabetini belirleyen güçlere karşı kârlı ve kalıcı rekabet pozisyonunun sağlanması ile ilgili planlar yapılması olarak

tanımlanmaktadır. Rekabet stratejilerinin belirlenebilmesi için, yöneticilerin rekabet güçlerini anlaması ve analiz edebilmesi gerekmektedir, rakiplere karşı üstünlüklerin ortaya konması, ancak bunların yapılmasıyla mümkün olmaktadır (Dessler, 2001, s.166-7). Rekabet stratejisi, sıkı kalite kontrol tekniklerinin uygulanması, rekabetçi işletmelerin üretim yöntemlerinin incelenmesi, müşteri sorunlarına hızlı ve etkili çözüm ve müşteri beklentilerine bağlı olarak ürünlerin daha iyi hale getirilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Beal, 2000, s.34).

3.2.Rekabet Avantajı Kaynakları

Gün geçtikçe artan ve imhacı bir nitelik alan rekabetle birlikte, değişen pazar koşulları ve teknolojik gelişmeler de, işletmelerin ve ülkelerin rekabet güçlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Geleneksel üretim faktörleri rekabet avantajını sağlayan ve rekabet gücünü belirleyen etkenler olmaktan çıkmakta, rekabetin belirleyicileri olarak, örneğin verimlilik, ürün özelliği, kalite, tasarım ve farklılaşma gibi faktörler ön plana çıkmaktadır (Bilgin, 1999, www.cmis.org.tr/dergi/1mak996.doc). Ülkelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için uygun faktör koşullarının (yetiştirilmiş çalışanlar ve altyapı), talep koşullarının (ürünler veya servisler için pazardaki talep), ilgili ve destekleyici endüstrilerin (tedarikçiler ve diğer işletmelerin varlığı) ve işletme stratejileri, yapısı ve rakiplerinin bulunması gerekmektedir (Porter, 1990, s.78). Faktör koşulları, talep koşulları ve kaynaklar ulusların yanında işletmelerin de rekabet avantajını etkilemektedir (Wong ve diğerleri, 2001, s.17).

Daha önceleri rekabet avantajını belirleyen bir iki faktör olduğu, örneğin fiyat veya dağıtım gibi, günümüzde ise, rekabet avantajının birçok faktörün kombinasyonunu ile sağlanabileceği ifade edilmektedir (Johnson ve Busbin, 2000, s.153). Günümüzde, rekabeti etkileyen birçok faktör bulunmakta, rekabet avantajını etkileyebilecek yeni faktörler de bunlara eklenmektedir. Bunların en önemlileri arasında pazara odaklanma stratejisi, müşteriye odaklanma stratejisi ve pazara anında tepki gösterilmesi stratejisi gösterilmektedir. Günümüzde, özellikle pazara ve müşterilere hitap eden stratejiler daha fazla ilgi görmekte, iç operasyonlara, teknolojiye, ürün ve servislere yönelik yaklaşımlara ise daha az ilgi gösterilmektedir (Zairi, 1996, s.54). Ayrıca, internet, www ve e-ticaret gibi kavramlar rekabeti belirleyici faktörler olarak yerlerini almaktadır (Johnson ve Busbin, 2000, s.155). İşletmelerin müşteri sadakati sağlanması ve kolay taklit

edilemeyecek dayanıklı ürünlerin üretimini gerçekleştirmesi rekabeti sağlayabilecek faktörler arasındadır (Gomes, 1998, s.26). Bunlarla beraber, düşük maliyet ve düşük üretim maliyeti, zamanında ve etkili dağıtım sistemi (Flynn ve Flynn, 1996, s.364; Walley ve Thwaites, 1996, s.165), yüksek kalite, hacim ve üretim esnekliği (Flynn ve Flynn, 1996, s.364), finansal yapı, tecrübe ve ürün kapasitesi de rekabet avantajının kaynakları arasında gösterilmektedir (Walley ve Thwaites, 1996, s.165). Yenilikçi olunması da rekabet avantajının kazanılmasında etkili olmaktadır (Porter, 1990, s.75). Rekabet avantajı, düşük fiyatlı üstün özellikleri olan ürünlerin sunulması ve üstün rekabet stratejilerinin uygulanması ile de sağlanabilmektedir (Kotorov, 2001, s.22).

İşletmenin temel yeteneklerin geliştirilmesi, başka bir deyişle, öğrenerek rekabet edebilme ve işletme yeteneklerinin geliştirilmesi, örneğin bilgi seviyesi ve uzmanlığın geliştirilmesi gibi, rekabet gücünü artıracak faktörler arasında görülmektedir. Gelecekte ise pazarlara yakın olunması ve müşteri ihtiyaçlarına zamanında cevap verilmesinin, rekabet gücünün artırılmasındaki önemli faktörler arasında yer alacağı belirtilmektedir. Ayrıca modern rekabet faktörleri olarak adlandırılan müşteriler, global pazarlar, yatırımcı, doğal çevre, teknoloji ve zamanın etkili kullanımı da işletmelerin göz ardı etmemesi gereken (işletmenin kontrolü altında olmayan faktörler), yaratıcılık ve yenilik, takım çalışması, gelişmiş yöntemlerin kullanımı, ölçüm ve sürekli geliştirme gibi faktörlerin (işletmelerin kontrolünde olan) de rekabeti belirleyebilecek önemli rekabet faktörleri arasında yer alacağı ifade edilmektedir (Zairi, 1996, s.58-9). Başarılı rekabetçiler güçlü ve zayıf yanları belirleme ve pazara yakınlık sayesinde iyi tanımlanmış müşteri grubunun isteklerinin karşılanması gerekliliği üzerinde durmaktadırlar. Bunlarla birlikte yenilikçi olma, farklı olma, takip etme yerine ilk olma, sürekli gelişim ve öğrenme sonucu rekabetin sağlanabileceği de belirtilmektedir (Zairi, 1996, s.55). Porter, rekabet avantajının yerel faaliyetler sonucu şekillendirilebileceğini belirtmektedir. Ulusal değerler, kültür, ekonomik yapılanma ve kurumların rekabet avantajına etki edebileceği ifade edilmektedir (Porter, 1990, s.73). Rekabet avantajının sağlanması için belli başlı diğer önemli faktörler arasında en iyi yönetim uygulamalarının uygulanması ve işletmenin bütününe sürekli geliştirilmesi de gösterilmektedir (Flynn ve Flynn, 1996, s.361). Uluslararası alanda rekabet gücünü artıracak faktörler arasında karşılaştırmalı avantaj, ölçek ekonomileri, global tecrübe, pazarlama, lojistik, teknoloji, ürün farklılaştırması, teknoloji ve üretimin seyyar olması gösterilmektedir. Uluslararası alanda rekabet, yerel işletmeler üzerinde baskı yaratarak işletmelerin maliyetlerini düşürmesi, kalitenin

artırılması ve yeni ürünlerin üretilmesine olanak sağlamakta, böylelikle rekabette avantaj sağlamalarına etki etmektedir (Porter, 1990, s.78).

3.3.Rekabet Avantajının Tarihsel Gelişimi

Rekabet avantajının tarihsel süreç içerisinde gelişimine bakıldığında öncelikle ülkelerin rekabet avantajı ile ilgili bilgiler karşımıza çıkmaktadır. Yirminci yüzyılın başlarında işletmelerin rekabet avantajı geliştirilmesi ile ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmış, yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren işletmelerin rekabet avantajları ile ilgili çalışmalara daha fazla önem gösterilmiştir.

Adam Smith, 1789 yılında yazmış olduğu Ülkelerin Refahı (*The Wealth of Nations*) adlı kitabında, ülkelerin mutlak üstünlükleri (tam avantaj) üzerinde durmuştur. Adam Smith mutlak üstünlüğü, aynı kaynak miktarı kullanarak bir maldan diğer ülkeye göre daha fazla miktarda üretim yapabilen, üretimi daha düşük maliyetlerle gerçekleştirebilme sayesinde dünyanın en düşük maliyetli üreticisi haline gelebilen bir ülkenin ihracatı olarak tanımlamıştır (“İşletme Yönetimi”, 2001, www.tisk.org.tr/isvederg/Mart2001/indexmar.htm; McCullough, 1999, s.85; Rugman ve Hodgetts, 1996, s.153). David Ricardo, 1817’de ülkelerin mutlak üstünlükleri olmasına rağmen, diğer ülkelerde üretilen ürünlere ihtiyaç duyduğunu belirtmiş ve bunu karşılaştırmalı üstünlük (mukayeseli avantaj teorisi) olarak adlandırmıştır (McCullough, 1999, s.87). Ricardo, karşılaştırmalı üstünlüğü, ülkenin bir malı diğerlerinden daha ucuza üretmesi durumunda o alanda üstünlük sağlaması olarak tanımlamıştır (McCullough, 1999, s.87; Rugman ve Hodgetts, 1996, s.154). Ricardo, ülkeler arasındaki işgücü verimliliği farkını ticaretin temeli saymıştır. Ricardo, karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olan ülkelerin, sahip oldukları üretim faktörlerini yoğun bir şekilde kullanması sayesinde o ülkelerin sanayilerinin de avantaj kazanacağını belirtmiştir (“İşletme Yönetimi”, 2001, www.tisk.org.tr/isvederg/Mart2001/indexmar.htm). 1920’lerde, bazı ekonomistler, işletmelerin ölçek ekonomileri (*economies of scale*) sayesinde rekabet edebileceklerini belirtmişlerdir. Ölçek ekonomisi, işletmenin üretim tesisinin ölçeği büyütüldüğünde verimlilikte sağlanan artış veya ortalama üretim maliyetinde ortaya çıkan düşme olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin daha fazla ürün üretmesi durumunda, üretim etkinliğini artıracığı ve üretim maliyetlerinin düşeceği, böylelikle rekabet avantajı sağlayabileceği ifade edilmektedir (McCullough, 1999,

s.92). 1933 yılında İsveçli ekonomist Ohlin, Heckscher'in ortaya attığı teoriyi geliştirmiş ve faktör donatım teorisini (*factor-endowment theory*), Heckscher-Ohlin diye de bilinmektedir, ortaya çıkarmıştır (McCullough, 1999, s.88). Faktör donatım teorisi, her ülkenin zengin biçimde sahip olduğu üretim faktörlerinin, yoğun olarak kullanılan ürünlerin üretiminde etkili kullanılması sonucu karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olunması olarak tanımlanmaktadır (McCullough, 1999, s.88; Rugman ve Hodgetts, 1996, s.156).

1960'lara kadar en önemli olgu verimliliği artırmak ve daha fazla üretebilmektir. Çünkü bu dönemin en önemli özelliği, üretilen her malın satılabilir olması ve talebin arzın üzerinde seyretmesiydi. Bu dönemde, rekabet üretim odaklıydı ve daha çok üretebilen daha fazla kâr etmekteydi. 1970'lerde arzın giderek talebi aşması sonucu uluslararası pazarlara açılma dönemi başlamış, maliyet ve fiyat faktörleri rekabette önem kazanmış, aynı malı daha ucuza üretebilen işletmeler, ürünleri daha ucuza satabildiği için rakiplere üstünlük sağlar hale gelmiştir. 1980'lerde ürün kalitesi belirleyici faktör haline gelmiş, fiyat ve kalite üstünlük ölçüleri olarak kabul edilmeye başlamıştır. Gerek müşteri beğenisine dönük kalite, yeni tasarım kalitesi, gerekse hatasızlık anlamına gelen uygunluk kalitesi belirleyici olmuştur ("Yeni Rekabet", www.tusiad.org/turkish/rapor/rekabet/pdf/yrsg1.pdf). 1980'li yıllarda hızlanan ve tüm dünyayı adeta tek bir pazar haline getiren küreselleşme, sanayi, ticaret ve hizmet kesimlerinde var olan ve işletmelerin kaçınılmaz olarak karşı karşıya kaldıkları rekabetin boyutlarını ve etki alanını değiştirmiştir. Rekabetin boyutlarının değişmesi ve iç pazarda artan rekabete ilave olarak, dış pazarlarda da rekabetin gün geçtikçe artması yerel rekabetten küresel rekabete geçiş olgusunu gündeme getirmiştir. Bir başka ifadeyle, küreselleşme ve serbest ticaret girişimleri, tüm ülkeler, sektörler ve işletmeler için rekabet gücü kavramını tartışmasız bir biçimde gündeme getirmiştir. Böylelikle, 1980'lerden itibaren ulusal ve uluslararası başarının temel faktörünün rekabet gücü ile ilgili olduğu kesin olarak karşımıza çıkmıştır (Bilgin, 1999, www.cmis.org.tr/dergi/1mak996.doc). 1990'larda rekabet ölçütü pazara daha hızlı giriş ve esneklik olarak görülmeye başlamıştır. Arzın talebi aştığı bu dönemde ürün çeşitliliği artmış ve ürünün farklılaştırılması önem kazanmıştır. Bununla beraber, ürünlerin pazara girişi hız kazanmış ve ürünleri diğerlerinden erken sunumu, bir başka deyişle ilk hamlenin avantajı (*first-mover theory*) ile işletmelerin pazarı hakimiyeti altına alması ve böylelikle rekabet avantajı elde etmesi ön plana çıkmıştır (McCullough, 1999, s.93; "Yeni Rekabet", www.tusiad.org/turkish/rapor/rekabet/pdf/yrsg1.pdf).

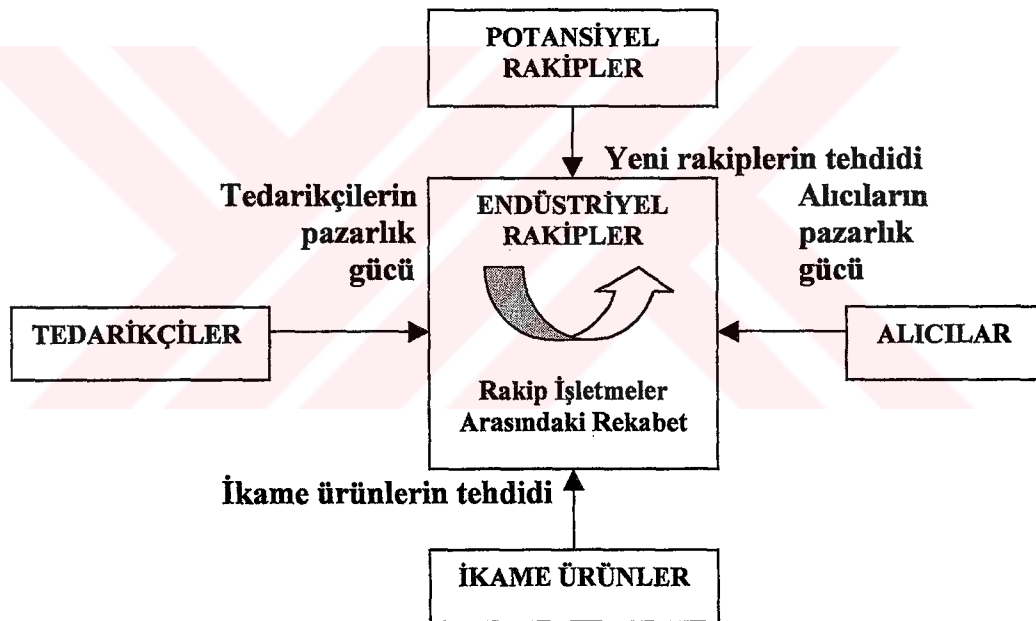
Rekabet gücünün bu yüzyılda işletmelerin ve ülkelerin geleceğine şekil vermesi beklenmektedir (Bilgin, 1999, www.cmis.org.tr/dergi/1mak996.doc). Bu dönemde, rekabetçi ve başarılı olabilmek için, benzersiz ve müşteri odaklı ürünler üretmek ve bunun için de yaratıcılığı ön plana çıkarabilmek öncelikli olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (“Yeni Rekabet”, www.tusiad.org/turkish/rapor/rekabet/pdf/yrsg1.pdf). Günümüzde, hızlı küreselleşme ve bu gelişmenin itici güçleri, yeni piyasa şartları yaratmaktadır. Küresel alanda rekabetçilik, sürekli değişen piyasa ortamında en avantajlı konumu alma yeteneğidir. Rekabetçilik, artan bir şekilde kaliteye, hıza, teknik üstünlüğe ve hizmet ve ürün farklılaşmasına dayanmaktadır (“İşletme Yönetimi”, 2001, www.tisk.org.tr/isvederg/Mart2001/indexmar.htm). Günümüzde, bilim ve teknolojiye de büyük dönüşümler yaşanmakta ve uluslararası ticarete de hızlı ve kapsamlı gelişmeler meydana gelmektedir. Özellikle, dünya ticaretinin önündeki engellerin giderek kaldırılması ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler, giderek dünyayı küçültmüş ve rekabet kavramını küreselleştirmiştir. Bir başka ifadeyle, 1980'li yıllardan sonra önem kazanan küreselleşmeyle birlikte yerel rekabetten küresel rekabete geçiş yaşanmıştır. Böylece iç pazarda artan rekabete ilave olarak, dış pazarlarda da rekabet imhacı bir nitelik almıştır. Bu döneme damgasını vuran küreselleşmenin, belki de en açık sonucu, rekabetin giderek artan bir yoğunlukta sertleşmesidir. Dünyadaki uluslararası şirketler hızlı pazar değişiklikleri, ürün ve üretim teknolojisi değişiklikleri ve giderek zorlaşan rekabet koşullarından önemli ölçüde etkilenmeye başlamışlardır. Bu yeni ortamda başarılı olan işletmelerin yeni kalite ve yönetim felsefesini benimseyen işletmeler oldukları görülmektedir. Çünkü, rekabetin temel silahı kalite olarak görülmekte ve bu da kendini sürekli yenileyen sonsuz bir süreç niteliği taşımaktadır. Yeni kalite ve yönetim anlayışı, sadece ürün bazında değil, organizasyonlarda yönetim, çalışanlar ve çalışma kademelerini de içine alan bir dizi yeniden yapılanmayı gündeme getirmektedir (Bilgin, 1999, www.cmis.org.tr/dergi/1mak996.doc).

Uluslararası rekabette önümüzdeki yıllarda rekabet açısından önem kazanabilecek faktörler arasında ülkelerin uygun koşullar sağlaması, altyapı, bürokrasi, nitelikli insan kaynağı ve istikrar gösterilmektedir (“İşletme Yönetimi”, 2001, www.tisk.org.tr/isvederg/Mart2001/indexmar.htm).

3.4.Porter'in Rekabet Avantajı Faktörleri

3.4.1.Porter'in Beş Güç Modeli

Porter, işletmenin rekabet avantajının sağlanabilmesi için öncelikli ve en önemli olanın, ülkenin faktör koşullarının, talep koşullarının, ilgili ve destekleyici endüstrilerin ve işletme stratejilerinin, yapısının ve rakiplerinin analizi olduğunu ifade etmektedir. Bu faktörler beş güç modeli olarak adlandırılmaktadır (Robbins ve Coulter, 2002, s.213-4; Wheelen ve Hunger, 2002, s.60; Wong ve diğerleri, 2001, s.17; Goett, 1999, s.ITEM9927001B; McCullough, 1999, s.93; Harzing ve Ruysveldt, 1998, s.12; Porter, 1990, s.78; 1986, s.167; 1985, s.5; 1980, s.4; Weihrich ve Koontz, 1993, s.180). Beş güç modelinin faktörleri şekil 3.1'den görülebilecektir.



Şekil 3.1: Beş Güç Modeli.

Kaynak: Porter, Michael E. (1980); Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies; Free Press, New York, USA, s.4.

3.4.2.Porter'in Rekabet Stratejisi Faktörleri

Yukarıda belirtilen faktörlerin analizinden sonra, sıra uygun rekabet stratejilerinin seçilmesine gelmektedir. Porter sanayi alanında üç temel rekabet stratejisi geliştirmiştir. Bu stratejiler aşağıda açıklandığı gibidir:

- **Maliyet Liderliği Stratejisi.** Maliyet liderliği stratejisi tasarımı, üretim ve rakip işletmelerden daha düşük fiyatla satış yapma kapasitesini yansıtan maliyet avantajını sağlama olarak ifade edilmektedir (Wheelen ve Hunger, 2002, s.118-9; Dessler, 2001, s.166; “İşletme Yönetimi”, 2001, www.tisk.org.tr/isvederg/Mart2001/indexmar.htm; Goett, 1999, s.ITEM9927001B; Harzing ve Ruysveldt, 1998, s.36; Porter, 1990, s.75; 1986, s.20; 1985, s.11; 1980, s.35),
- **Farklılaştırma Stratejisi.** Farklılaştırma, benzersiz ürün veya rakiplerden daha kaliteli ürün sunmak amacıyla ürün ve servis farklılaşmasına yönelme olarak açıklanmaktadır (Wheelen ve Hunger, 2002, s.118-9; Dessler, 2001, s.166; “İşletme Yönetimi”, 2001, www.tisk.org.tr/isvederg/Mart2001/indexmar.htm; Goett, 1999, s.ITEM9927001B; Harzing ve Ruysveldt, 1998, s.36; Porter, 1990, s.75; 1986, s.20; 1985, s.11; 1980, s.35),
- **Odak Stratejisi.** Odak stratejisi, piyasanın belirli bir kesimine rakiplerden daha üstün hizmet sunabilecek bir pazar yeri tutmak, başka bir deyişle maliyet ve farklılaştırmada odaklanma stratejisine yönelmek olarak açıklanmaktadır (Wheelen ve Hunger, 2002, s.119; Dessler, 2001, s.166; “İşletme Yönetimi”, 2001, www.tisk.org.tr/isvederg/Mart2001/indexmar.htm; Harzing ve Ruysveldt, 1998, s.36; Porter, 1990, s.83; 1986, s.38; 1985, s.35; 1980, s.35).

Bu rekabet faktörleri şekil 3.2’den görülebilecektir.

İşletmenin düşük maliyet ve farklılaştırmayı sağlayamaması halinde işletmenin başarısızlığa uğrayacağı, başka bir deyişle, gidecek bir yönü olmayan ortada sıkışmış bir durumda olacağı yani ortada bir yerde kalacağı (*stuck-in-the-middle*), bu yüzden bir süre sonra başarısızlıktan dolayı faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacağı belirtilmektedir (Walley ve Thwaites, 1996, s.163; Porter, 1985, s.16; 1980, s.16).

Porter’in üç temel rekabet stratejisi ve bu stratejilerin özellikleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

REKABET AVANTAJI

| | | | |
|----------------------|--------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| REKABET ALANI | Geniş Hedef | Maliyet Liderliği | Farklılaştırma |
| | Dar Hedef | Maliyet Odaklanması | Farklılaştırma Odaklanması |

Şekil 3.2: Porter'in Rekabet Faktörleri.

Kaynak: Porter, Michael E. (1985); *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*; Free Press, New York, USA, s.12.

3.4.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği (*low-cost leadership*), işletmenin rakiplere göre düşük maliyetlerle pozisyonunu güçlendirmesi, böylelikle rekabet avantajını sağlaması olarak açıklanmaktadır (Beal, 2000, s.34; Ma, 2000, s.18; Flynn ve Flynn, 1996, s.372; Miller ve Dess, 1996, s.154; Walley ve Thwaites, 1996, s.163; Porter, 1985, s.12; 1980, s.12; Rugman ve Hodgetts, 1995, s.223; Weihrich ve Koontz, 1993, s.180; Stoner, 1987, s.35). Maliyet liderliği stratejisi araştırma ve geliştirme (AR-GE), servis, satış ve pazarlama gibi alanlarda maliyetlerin aşağıya indirilmesi ile rekabet avantajının kazanılmasını amaçlamaktadır (Rugman ve Hodgetts, 1995, s.223). Maliyet liderliği, elde edilen tecrübelerle dayalı maliyetlerin düşürülmesi, sıkı maliyet kontrolü, servis satış gücü ve reklam gibi alanlarda maliyetlerin düşürülmesiyle de elde edilebilmektedir (Porter, 1980, s.35). Bu stratejinin en önemli özelliği, bütün kaynaklardan tam olarak maliyet avantajının, örneğin tedarikçilerden en düşük fiyatla kaynakların elde edilmesi, bilgisayar destekli envanter ve stok kontrolü yapılması gibi, elde edilmesidir (Dessler, 2001, s.166). Genel maliyetlerin düşürülmesinde montaj, sipariş maliyetlerinin, satış alma veya diğer maliyetlerin düşük olması da etkili olmaktadır (Porter, 1998, s.26). Porter'e göre, doğal kaynaklara imtiyazlı erişim, elde bulundurulmuş teknoloji ve ölçek ekonomileri, düşük maliyet sağlanabilmesi için gerekli olarak görülmekte ve düşük

maliyet liderliğinin sağlanabilmesi için temel faktörler arasında gösterilmektedirler (Bloodgood ve diğerleri, 1996, s.65).

Düşük maliyet avantajı sağlanabilmesi için uygulanabilecek stratejiler ve yaklaşımlar arasında, rakiplere göre daha etkili dizayn, üretim, pazarlama, dağıtım (Flynn ve Flynn, 1996, s.365), etkinlik ve üretimin geliştirilmesi, yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi, kullanılan üretim yöntemlerinin geliştirilmesi, maliyetlerin ve üretim maliyetlerinin düşürülmesi önemli yer tutmaktadır (Beal, 2000, s.34). Düşük maliyete katkı sağlayabilecek diğer faktörler arasında yerleşke alanı, sıkı genel üretim kontrolü, yeni teknoloji kullanımı ve alternatif hammadde kaynakları da gösterilmektedir (Walley ve Thwaites, 1996, s.163). Maliyet liderliği stratejisini uygulayan ve bunu başarabilen işletmelerin üretim, pazarlama ve diğer alanlarda da etkinliğini artırabileceği ve bu alanlarda da rekabette başarılı olabileceği ifade edilmektedir (Robbins ve Coulter, 2002, s.215).

3.4.2.2.Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma (*differentiation*) rekabet avantajı stratejisi, ürünlerin rakiplerden farklı ve kendine has özellikler taşıması (Flynn ve Flynn, 1996, s.366; Walley ve Thwaites, 1996, s.164; Porter, 1985, s.14; 1980, s.37 ; Stoner, 1987, s.35), ürünlerin diğer ürünlerden ayırt edilebilecek farkları olması ve müşterilerin ürünlere rakip ürünlerden daha fazla değer verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Trott, 2003, s.178; Porter, 1985, s.14; 1980, s.37). Farklılaştırma stratejisi, ürünlerin ek değerler sunması ile de açıklanabilir. Bu ek değerler kalite, servis, ürün imajı veya dağıtım gibi alanlarda gerçekleşmektedir. Bu faktörler, ürüne karşı bir sadakat yaratılabilmesi için gerekli olarak görülmektedir. Bunların yapılması halinde işletmenin rekabet avantajı sağlayabileceği ve bunu sürdürebileceği belirtilmektedir (Flynn ve Flynn, 1996, s.366).

Porter'e göre (1980, s.37), farklılaştırma stratejileri dört ana başlık altında açıklanabilecektir. Bunlar, ürün, pazarlama, kalite ve servis farklılaştırılmasına gidilmesidir. Bu faktörler aşağıda açıklandığı gibidir:

- **Ürün Farklılaştırması.** Ürün farklılaştırması, teknolojik uzmanlıkların kullanımı ile yeni ve yaratıcı ürünlerin geliştirilmesidir. Bunun yapılması,

değişik pazarlarda ürünün daha kolay adaptasyonunun sağlanabilmesine katkıda bulunmaktadır (Bloodgood ve diğerleri, 1996, s.65). Farklılaştırılmış ürünler, birbiri yerine kolay ikame edilebilen, dolayısıyla tam aynı olmayıp aralarında ayırt edici farklar ve özellikler bulunan ürünlerdir (Miller ve Dess, 1996, s. 151; Rugman ve Hodgetts, 1995, s.223; Weihrich ve Koontz, 1993, s.180). Mintzberg'e göre, ürünü farklılaştıran faktörler ürünün maliyeti, imajı, servis desteği, dizaynı ve kalitesidir (Flynn ve Flynn, 1996, s.372).

- **Pazarlama Farklılaştırması.** Pazarlama farklılaştırması, müşterilerin ürünle ilgili istek ve gereksinimlerinin dikkate alınmasıdır (Bloodgood ve diğerleri, 1996, s.65). Günümüzde, pazarlama farklılaştırması sağlayabilecek en önemli faktörlerden biri de müşterilere ulaşılması sırasında hislerin anlaşılması ve bu sayede rekabet avantajının kazanılmasıdır (Taylor, 2000, s.146).
- **Servis Farklılaştırması.** Servis farklılaştırması, işletmenin satış öncesi, satış sırasında ve sonrasında müşteri hizmeti sunulması sonucu rakip işletmelerden farklılaşması, örneğin 24 saat telefon servisi gibi servis olanağı sağlayarak servis farklılaştırmasına gidilmesi olarak açıklanmaktadır (Beal, 2000, s.34). (Dessler, 2001, s.501).
- **Kalite Farklılaştırması.** Kalite farklılaştırması, güvenilirlik ve dayanıklılıkta rekabet içerisinde olunan işletmelerden daha üstün olunması olarak açıklanmaktadır (Beal, 2000, s.34).

Ürün kalitesi, ürün özellikleri, satış sonrası servis, imaj, marka bilinirliği ve üstün değerlerin ortaya çıkarılması, üretim düzeni, ürün kalitesi, yenilikçi olma, yaratıcılık ve teknolojik yeniliklerin takibi farklılaştırmanın özellikleri olarak açıklanmaktadır. Farklılaştırma ile ilgili yaklaşımlar arasında, farklı ve yaratıcı dizayn, farklı ürün imajının yaratılması, teknolojik kapasite ve teknolojinin geliştirilmesi, müşteri ile satıcı arasında olan ilişkilerin geliştirilmesi önemli yer tutmaktadır. Bunlara, yüksek kalite, servis kalitesi, ün/şöhret, mükemmel müşteri servisi ve işbirliği eklenebilir (Trott, 2003, s.181; Yip, 2003, s.59; Robbins ve Coulter, 2002, s.215; Dessler, 2001, s.166; "İşletme Yönetimi", 2001, www.tisk.org.tr/isvederg/Mart2001/indexmar.htm Beal ve Lockamy, 1999, s.71; Jemmeson, 1997, s.141; Bloodgood ve diğerleri, 1996, s.66; Flynn ve Flynn, 1996, s.361; Miller ve Dess, 1996, s.151; Walley ve Thwaites, 1996, s.168; Rugman ve Hodgetts, 1995, s.223; Porter, 1980, s.37).

3.4.2.3.Pazara Odaklanma Stratejisi

İşletmenin konsantre olduğu ve dar bir alanda az sayıda müşteriye daha etkili ve hızlı sunum yapması pazara odaklanma (*market focus*) olarak ifade edilmektedir (Dessler, 2001, s.166; Miller ve Dess, 1996, s.159; Rugman ve Hodgetts, 1995, s.223; Weihrich ve Koontz, 1993, s.180; Porter, 1980, s.38). Dar bir müşteri grubuna sunum yapılması odaklama stratejisini ortaya çıkarmaktadır (Walley ve Thwaites, 1996, s.164). Müşteri odaklı olmak ve müşteriye yakın olmak gibi kavramlar günümüzde her zamankinden daha fazla önem arz etmeye başlamıştır (“İşletme Yönetimi”, 2001, www.tisk.org.tr/isvederg/Mart2001/indexmar.htm). Pazara odaklanma ile ilgili stratejiler ve yaklaşımlar, özel bir alıcı grubu oluşturulması ve bunun bölümlere ayrılmasını hedeflemektedir (Robbins ve Coulter, 2002, s.215; Rugman ve Hodgetts, 1995, s.223). Bu stratejinin önemi, pazara odaklanma sayesinde, işletmelerin müşteri gereksinimlerine daha iyi cevap verebilecek olmasından dolayı farklılaştırma sağlayabilmesi ve dar bir alana servis yapılması sonucu maliyetlerin düşürülmesi veya her ikisinin aynı anda gerçekleşmesi olarak açıklanmaktadır (Porter, 1985, s.15; 1980, s.38).

3.4.2.4.Porter’in Diğer Rekabet Faktörleri

Porter, endüstri averajının üzerinde performans sağlanması ile elde edilebilecek kazancın rekabet avantajı sağlayabileceğini, işletmenin gelişimine katkıda bulunabileceğini ve böylelikle daha etkili rekabet pozisyonu elde edebileceğini belirtmektedir (Trott, 2003, s.77). Porter ayrıca, rekabet avantajının işletmenin bütününde değil de faaliyetlerde yatmakta olduğunu (Porter, 1998, s.26), bu bağlamda, rekabet avantajı elde edilebilmesi için temel yeteneklerin (çekirdek uzmanlık alanlarının) ortaya çıkarılması gerektiğini ifade etmektedir (Porter, 1998, s.41).

İşletmelerin avantaj yakalamasının diğer iki yolu ise operasyonel etkinliği ve faaliyetleri daha etkili bir şekilde gerçekleştirmeleridir. Operasyonel etkinlik, en iyi uygulamalara yatkın olma ve en iyi uygulamaları gerçekleştirmektir. Operasyonel etkinlik, aynı şeyi rakiplerden daha iyi yapma olarak da ifade edilmektedir. Operasyonel etkinliği, kalite uygulamaları, zaman-odaklı rekabet, yalın üretim, kıyaslama, yeniden düzenleme (*re-engineering*) ve öğrenen işletme daha etkili hale getirmektedir. İşletmelerin faaliyetlerini daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi ise en iyi teknolojiyi

elde etmede veya modern yönetim tekniklerinin kullanımında daha hırslı ve atak davranması olarak açıklanmaktadır (Porter, 1998, s.26).

Porter, rekabet avantajı kazanılmasında etkili olabilecek diğer faktörler arasında makroekonomik koşulların, devlet politikalarının, işçi ücretlerinin, yeni yönetim uygulamalarının, tedarikçilere yaklaşımın ve diğer üreticilerle işbirliğinin yer aldığını ifade etmektedir (Peak, 1991, s.34). Endüstri ve rakipler hakkında bilgi elde edilmesi de rekabete katkı sağlamaktadır. Bilgi elde edilmesinde kullanılacak kaynaklar arasında, sektör ile ilgili çalışmalar, ticari kuruluşlar, magazinler, gazeteler, işletme raporları ve istatistiki bilgiler ve hükümet kaynakları gösterilmektedir (Porter, 1990, s.373-6). Bütün bunlara ek olarak, rekabet stratejisi sağlayabilecek diğer faktörler arasında uzmanlaşma, ürün tanımlanması, dağıtım kanalının seçimi, teknolojik liderlik, yatay entegrasyon, fiyat politikası ve etkili işbirliği de gösterilmektedir (Porter, 1980, s.127-8).

3.5.İnsan Faktörü ve Rekabet Avantajı

Günümüzde rekabet olgusunun faktörleri değişmekte, belirsiz ve hızla gelişen çevrede işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi zorlaşmaktadır (Schettler, 2002, s.39; Hosley ve diğerleri, 1994, s.5; Pfeffer, 1994, s.6). Daha önceleri rekabeti belirleyen faktörlerin artık önemini kaybettiği (Schettler, 2002, s.39; Pfeffer, 1994, s.6), bu nedenle rekabet avantajı elde edebilmek ve sürdürülebilmek için yeni yollara gereksinim duyulduğu ifade edilmektedir (Hosley ve diğerleri, 1994, s.5). Üstün ürünlerin ve teknolojilerin bilgisayarlı sistemler, üretim sistemlerinin ise robot kullanımı ve bilgisayarlı sistemler sayesinde kolaylıkla taklit edilebileceği belirtilmektedir. Gelişmekte olan ve korunan pazarların da globalleşme nedeniyle çok hızlı bir şekilde göze çarptığı ve bu pazarlarda avantajın kaybedebileceği unutulmamalıdır. Kitlesel üretim döneminde, ölçek ekonomilerinin önemini kaybettiği, müşterilerin müşteri odaklı ürünleri tercih etmekte olduğu ifade edilmektedir. Strateji geliştirmenin de nadiren avantaj sağladığı görülmektedir. Dolayısıyla, geriye taklit edilemeyecek tek bir faktörün kaldığını, bunun da insan faktörü olduğu belirtilmektedir. Bundan dolayı, günümüzde, insan faktörüne yatırım yapılmasının en akılcı karar olduğu ifade edilmekte (Pfeffer, 1995, s.6-7), insan faktörünün günümüzün en önemli rekabet faktörlerinden biri olduğu belirtilmektedir (Schettler, 2002, s.39; Pfeffer, 1994, s.6). Bu bağlamda, birçok işletme, rekabet avantajı sağlanabilmesi için yetenekli ve motive olmuş

çalışanları, işletmenin rekabet avantajı sağlayabilmesindeki en önemli faktör olarak görmeye başlamıştır (Bartlett ve Ghoshal, 2002, s.34). Verimliliğin ve rekabetçiliğin temel faktörlerinden olan insan faktörünün önemi de yukarıdaki faktörler çerçevesinde incelenmeli, tam olarak anlaşılmalı ve dikkate alınmalıdır ("İşletme Yönetimi", 2001, www.tisk.org.tr/isvederg/Mart2001/indexmar.htm).

Rekabet avantajının insan faktörü ile sağlanabilmesi için işletmelerin uygulayabilecekleri politikalar arasında yüksek maaş ve yararların sağlanması, işe alınmada dikkatli davranılması, çalışanların güvenliğinin sağlanması, kâr paylaşımı, verimlilik primi, yeteneğe göre ödeme gibi teşviklerin sağlanması ve terfilerin işletme içerisinden yapılması gösterilmektedir (Pfeffer, 1995, s.9).

İşletmelerin insan faktörünü göz önüne alarak rekabet avantajı sağlayabilmesi için üç önemli temel faktör üzerinde durulmaktadır (Bartlett ve Ghoshal, 2002, s.35). Bunlar insan, ilişkilendirme ve bağlılık olarak açıklanmaktadır. Bu faktörler aşağıda açıklandığı gibidir:

- **İnsan.** Değişen koşulların yarattığı engeller rekabet olgusunun ancak insan faktörü ile ileriye götürülebileceği görüşünü ortaya çıkarmaktadır (Pfeffer, 1995, s.7). Günümüzde birçok işletme en iyi adayı seçebilmek için bir savaş vermektedir. Bu nedenden dolayı işletmelerin işe alım, yetiştirme ve ücretlendirme politikaları geliştirmesi gerekmektedir. Fakat, bazı işletmeler çalışanları hammadde gibi görmekte ve bunların yetiştirme ve geliştirme programlarıyla istenilen seviyeye getirilebileceği düşüncesini hala daha taşımaktadırlar. Birçok işletme çalışanların en önemli varlık olduğunu belirtmesine rağmen, çok azının insan kaynaklarına gerekli yatırımı yaptığı belirtilmektedir. Bunun yanında normal bir adayın işe alınması işletmenin rekabet şansının azaltacağı; bunun önüne geçilebilmesi için yetenekli bireylerin işe alınması gerektiği ifade edilmektedir. Yeterli bireylerin seçilebilmesi için standart işe alma yöntemlerinin geliştirilmesi ve kullanılması gerekmektedir (Bartlett ve Ghoshal, 2002, s.37). İnsan faktörü ile başarı için yapılması gerekenler arasında yetiştirme, bilgi paylaşımı, sorumluluk verilmesi, çoklu yetenek sağlanması, öneri sistemleri geliştirilmesi ve takım çalışması gelmektedir (Pfeffer, 1995, s.8). Çalışanların yaratıcılıklarının teşvik

edilmesinin de başarı ve rekabet avantajının sağlanabilmesinde katkısı olabileceği belirtilmektedir (Werther ve Davis, 1996, s.578).

- **İlişkilendirme.** İlişkilendirmé, işe yeni alınan bireyin işletmeyle ilişkilendirilmesi olarak açıklanmaktadır. Sosyal ilişkiler ve bilgi paylaşımı ilişkilendirmenin sağlıklı ve sağlam bir temele oturması için gerekli olarak görülmektedir. Bilgi yönetimi ve teknik altyapı bunların gerçekleşmesi için temel oluşturmaktadır (Bartlett ve Ghoshal, 2002, s.38-9).
- **Bağlılık.** Bağlılık, motive edici ve sağlam işletme kültürü oluşturulması ile yetenekli kişilerin işletmeye katılımı ve işletmede tutulmasının sağlanması olarak açıklanmaktadır. Bu nedenle, prim sistemi ve rekabetçi ücretlendirme politikalarının geliştirilmesi yanında herkese eşit ve adil davranılması, uzun vadeli düşünülmesi ve karar verme mekanizmalarına çalışanların da dahil edilmesi, çalışanlara güvenilmesi ve çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırılması gerekmektedir (Bartlett ve Ghoshal, 2002, s.39-40).

Yukarıdaki faktörlere ek olarak, öğrenen işletme sayesinde de rekabet avantajı sağlanabilmekte, bunun ancak insan faktörü ile elde edebileceği ifade edilmekte, bu bağlamda, öğrenen işletme olgusunun irdelenmesinde yarar görülmektedir.

Bilgiye dayanan görüş, bilginin önemli bir olgu olduğu günümüzde, öğrenen işletmenin yaratılması sayesinde rekabetin sağlanması olarak ifade edilmektedir (Ma, 1999a, s.259). Özellikle çalışanların bilgilendirilmesi öğrenen işletmenin yaratılmasında etkili olmakla beraber rekabete etkisi de yoğun olmaktadır (Moingeon ve Edmondson, 1996, s.11). Bunun için de işletme içi iletişim mekanizmasının geliştirilmesi, böylelikle bilginin daha hızlı akışını sağlaması ve öğrenmeye olumlu katkı yapılmasının amaçlanması gerekmektedir (Hosley ve diğerleri, 1994, s.6).

Çalışanlar sayesinde rekabet avantajının sağlanabilmesi için, işletmelerin dikkatini bilgi yaratmaya ve sürekli öğrenim yöntemlerine odaklamaları gerekmektedir. Bütün bunlar yeterlilik-odaklı stratejiler olarak açıklanmakta ve bunun çalışan bağlantılı olduğu belirtilmektedir. Bir başka deyişle, çalışanlar stratejik kaynak olarak görülmekte ve stratejilerin bu kaynak (insan faktörü) üzerine inşa edilmesi gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Bartlett ve Ghoshal, 2002, s.35).

İşletmenin değişen rekabetçi güçlerini anlama kabiliyeti ve işletmenin kaynaklarının yönetimi, öğrenme olgusunun iki temel faktörüdür. Bunun yanında, stratejik değişim ve rekabet de beraber gelişen ve birbirlerine bağlı olan faktörlerdir. İşletmenin rekabet gücü, çevrede meydana gelen değişimlere ve gelişimlere ayak uydurması ile ilişkilendirmektedir (Hosley ve diğerleri, 1994, s.5). Değişim ortamı, işletmelerin sürekli öğrenmesini gerektirmekte, dolayısıyla işletmelerin öğrenen işletme olgusuna önem verilmesi gerekmektedir (Oliver, 2000, s.7; Moingeon ve Edmondson, 1996, s.18). Dolayısıyla, sürekli öğrenme ve sürekli değişim gibi konular işletmelerin rekabet gücü elde etmesinde etkili olmaktadır (Oliver, 2000, s.7).

Sürekli öğrenme, birey, takım ve işletmenin sürekli olarak değişimlere adapte olması olarak ifade edilmektedir. Sürekli öğrenme, değişen müşteri istekleri ve müşteri memnuniyeti yaratılması, rekabetçi güçlerin anlaşılması ve düşünme olgusunu, ortaya koymaktadır. Sürekli değişim, öğrenme olgusunun önemini de kat kat artırmakta, rekabet olgusuna önemli katkı sağlamaktadır (Hosley ve diğerleri, 1994, s.5). Daha önceleri uzun süreli elde edilebilen rekabet avantajı, günümüzde kısa zaman dilimlerine ayrılması söz konusudur. Hatta, 6 aylık avantaj bile sürdürülebilir bir avantaj sayılmaya başlamıştır. Örneğin, Napster (internette müzik indirme sağlayıcısı), internet üzerinden müzik indirme kolaylığını sağladıktan kısa bir süre sonra, ünlü müzik şirketleri iflasın eşiğine kadar gelmişlerdir. Bu ve buna benzer gelişmelerden dolayı, uzun süreli rekabet avantajının yerini kısa süreli rekabet avantajının aldığı ifade edilmektedir. Çalışanların tüm bu gelişmeleri göğüsleyebilmesi için yeteneklerinin olması gerekmektedir. Fakat yetenekli çalışanların sayısının sınırlı olması işletmelerin problemlerle karşılaşmalarına neden olmaktadır (Oliver, 2000, s.7-8).

3.6.Anında Tepki Rekabet Avantajı Stratejisi

Anında tepki (*quick response*), işletmenin müşteri istek ve gereksinimlerini, rekabet içinde olunan işletmelerden daha önce ortaya çıkarması, yeni gelişmelere adapte olması ve reaksiyon göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Wheelen ve Hunger, 2002, s.124; Miller ve Dess, 1996, s.159). Anında tepki, yeni ürün, ürün geliştirme ve hatta yönetim kararlarıyla hızlı bir şekilde, müşteri isteklerine göre idame edilmesi olarak da ifade edilmektedir (Miller ve Dess, 1996, s.159). Bu tarz rekabet avantajı, müşterilere rakiplerden daha hızlı, kaliteli ve maliyeti düşük ürünlerin sağlanmasını amaçlamaktadır

(Miller ve Dess, 1996, s.158). Bir diğ er anlatımla, anında tepki ürünlerin rakiplerden daha önce geliştirilmesi, üretilmesi ve dağıtılmasıyla ilgilidir (Miller ve Dess, 1996, s.159). Bu yaklaşım ilk adım avantajı olarak adlandırılmaktadır. İlk adımın atılması sayesinde, işletmenin rekabet avantajı kazanabileceği unutulmamalıdır (Kotorov, 2000, s.23). Bazı yönetim uzmanları, pazara ilk girilmesi halinde, pazara hakim olunabileceği ve böylelikle rekabet avantajının artacağını belirtmektedir (McCullough, 1999, s.92; Walley ve Thwaites, 1996, s.167). Anında tepki yoluyla sağlanabilecek rekabet avantajının özellikleri arasında yeni ürün geliştirilmesi (Trott, 2003, s.174; Beal, 2000, s.32; Miller ve Dess, 1996, s.159-161), mevcut ürünlerin geliştirilmesi, sipariş edilen ürünlerin tam zamanında dağıtımı, pazarlama faaliyetlerinin adaptasyonu (Miller ve Dess, 1996, s.159-161) ve müşterilerin sorunlarının çözülmesi ve problemlerine çözüm bulunması yer almaktadır (Ma, 2000, s.20; Miller ve Dess, 1996, s.159-161; Zairi 1996, s.57).

3.7.Zaman-Odaklı Rekabet Avantajı Stratejisi

Zaman-odaklı strateji, yaratıcı ve yenilikçi olunması sonucu, rakip işletmelerden daha hızlı olunması, örneğin pazar değişimlerine adapte olabilme, yeni ürün geliştirmede ve sunmada hızlı olabilme, ürünlerin rakiplerden daha önce pazara sunulması ve yeni teknoloji kullanma ile sağlanan rekabet avantajı olarak ifade edilmektedir (Johnson ve Busbin, 2000, s.153; Ma, 1999a, s.259; Zairi 1996, s.55; Porter, 1985, s.79-80). Zaman-odaklı stratejilerin odaklandığı nokta müşteri memnuniyetidir (Johnson ve Busbin, 2000, s.154; Zairi 1996, s.55). Zaman odaklı rekabetin özelliklerinden biri de yenilikçi olunmasıdır. Yenilik, aslında kurtuluş anlamına da gelmektedir. Eski ürünlerin yeni ürünlerle değiştirme, ürün geliştirilmesi, yeni ürün sunumu ve yeni teknolojiler kullanılması rekabet avantajının sağlanmasında gerekli olarak görülmektedir. Bunlarla birlikte, yenilikçi olunması, ancak ürünlerin rakiplerden daha hızlı pazara ulaştırılması, yeni ürün ve servislerin rakiplerden daha hızlı yapılması ve rakiplerin bir adım önüne geçilmesi ve tedarikçi ve dağıtıcılarla işbirliği içerisinde çalışarak siparişlerin zamanında yerine ulaştırılması sayesinde gerçekleştirilebileceği de unutulmamalıdır (Zairi, 1996, s.55-6).

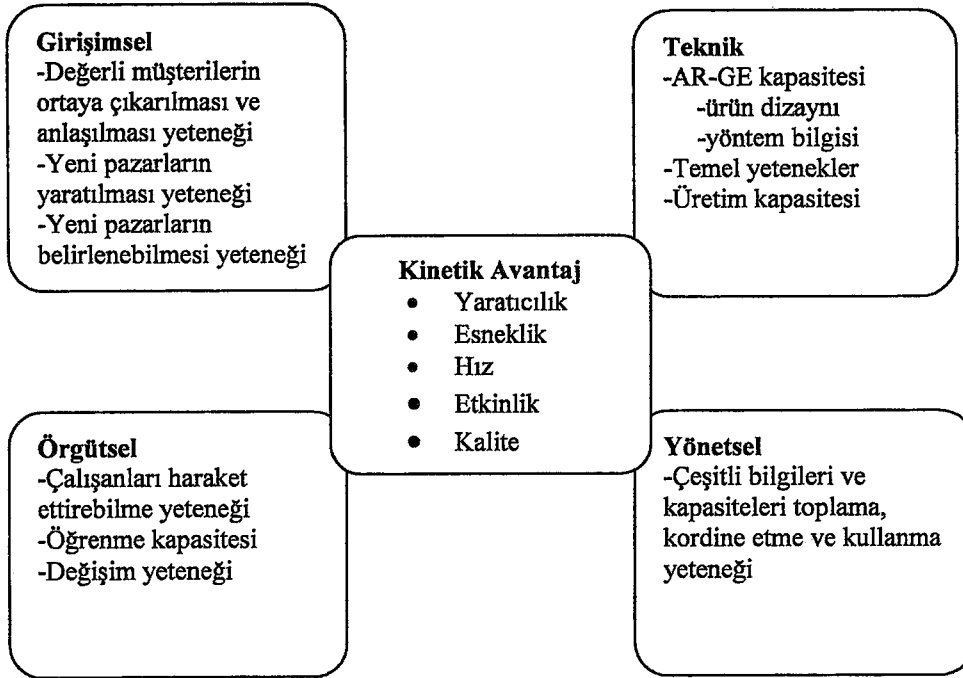
Başarılı işletmelerin, değişimin oluşumu ile birlikte ürün, hizmet ve organizasyon yapılarında da düzenli olarak değişiklik yapacak stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu “zaman uyumu” olarak adlandırılmaktadır. Zaman uyumu ifadesi,

belirli bir takvim doğrultusunda yeni ürün ve hizmet yaratma, yeni iş başlatma ve yeni pazarlara girmeyi ifade etmektedir. Zaman uyumlu işletmeler çok hızlı olmakla birlikte, bunu sürat ile karıştırmamak gerekmektedir. Zaman uyumu tanım olarak düzenli, ritmik ve çevik olmak anlamına gelmektedir. Zaman uyumu olgusunun, işletmelerde düzenli hedefler konarak uygulanması gerekmektedir (“İşletme Yönetimi”, 2001, www.tisk.org.tr/isvederg/Mart2001/indexmar.htm).

3.8.Kinetik ve Pozisyona Bağlı Rekabet Avantajları

Ma (2000a), rekabet avantajını diğer önemli iki faktörünün kinetik ve pozisyona bağlı avantajlar olduğunu belirtmektedir. Bu faktörler aşağıda açıklanmaktadır:

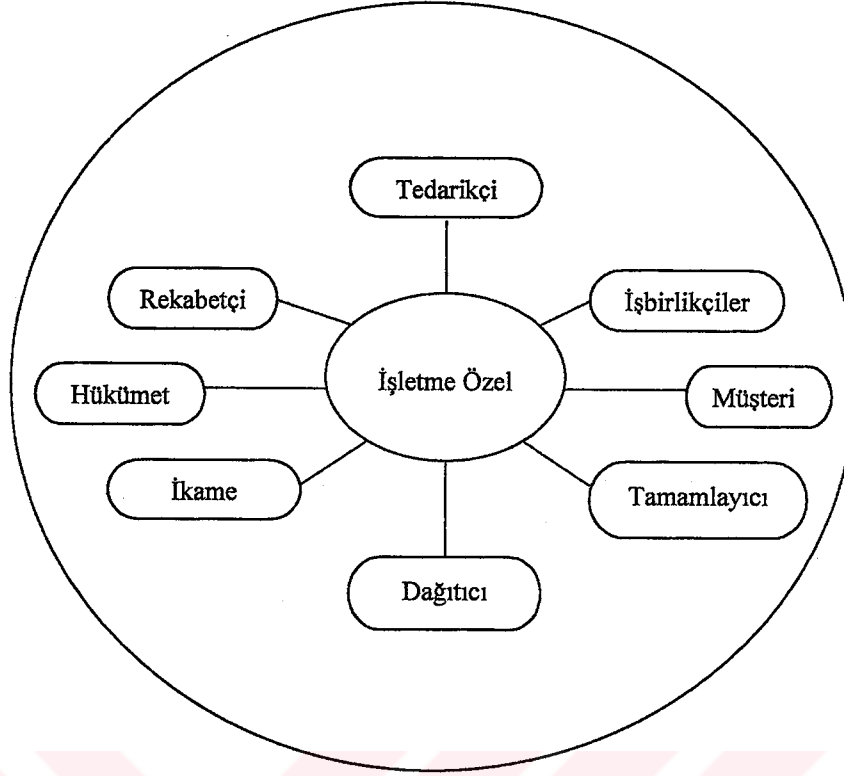
Kinetik avantaj, yeni pazar fırsatlarından yararlanılması, işletmenin esnekliği, hızlılık ve kaliteye önem vermesi, öğrenen işletme gibi konularda üstünlük sağlanması ile rekabet avantajına sahip olunması olarak açıklanmaktadır (Ma, 1999b, s.710). Kinetik avantaj işletmenin bilgi, tecrübe, yetenek ve kapasitelerine bağlıdır. Kinetik avantaj, pozisyona bağlı avantajın güçlendirilmesinde de etkili olmaktadır. Gerekli durumun oluşmadığı durumlarda, kinetik avantaj faktörleri tam olarak kullanılamamaktadır (Ma, 2000a, s.53). Kinetik avantajın etkili olmasında girişim, teknik, işletmeyle ilgili ve yönetsel faktörler etkili olmaktadır. Bu faktörler yaratıcılık, esneklik, çabukluk, etkinlik ve kalitenin geliştirilmesinde katkıda bulunmaktadır (Ma, 2000a, s.54). Girişim kapasitesi faktörleri ile avantajın, değerli müşterilerin belirlenmesi ve anlaşılması, yeni pazarların yaratılması ve yeni pazarların belirlenebilmesi ile sağlanabileceği (Ma, 2000a, s.54-5), teknik kapasite faktörleri ile ilgili avantajın, AR-GE, ürün dizaynı, yöntem bilgisi, temel yetenekler ve üretim kapasiteleri ile sağlanabileceği (Ma, 2000a, s.55-6), işletmeyle ilgili kapasite faktörleri ile ilgili avantajın, çalışanların hareket ettirilebilmesi, öğrenme kapasitesi ve değişim yeteneği sağlanabilmesi ile gerçekleştirilebileceği (Ma, 2000a, s.56-7), yönetsel kapasite faktörleri ile ilgili avantajın ise, bütün faktörlerin etkili olarak koordinasyonu, entegrasyonu ve birleşmesi ile ortaya konulabilmesi ile sağlanabileceği ifade edilmektedir (Ma, 2000a, s.57-8). Bu faktörler şekil 3.3'ten görülebilecektir.



Şekil 3.3: Kinetik Avantajlar: İşletme Bilgileri ve Kapasiteleri.

Kaynak: MA, Hao (2000a); "Of Competitive Advantage: Kinetic and Positional";
Business Horizons, January-February, C.43 S.1, s.54.

İşletmenin kendine has özellikleri pozisyona bağlı avantaj sağlanmasında önemli bir yere sahiptir (Ma, 2000a, s.53). Pozisyona bağlı avantaj, yönetsel yeteneklerin, yetenekli çalışanların, işletme kültürü, pazar gücü, ürün skalası, iyi ilişkiler ve tedarik kontrolü gibi faktörlere sahip olunmasıdır (Ma, 1999b, s.710). Pozisyona bağlı avantaj, iş sahibinin fırsatları iyi değerlendirmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Pozisyona bağlı avantaj faktörleri arasında tamamlayıcı işletmelerin işbirliği, örneğin bilgisayar üreten ve bilgisayar aksamaları üreten işletme arasındaki işbirliği gibi, aynı pazara yönelik ürün üreten işletmelerin işbirliği, tedarikçilerle ilgili pozisyon, dağıtıcılarla ilgili pozisyon, müşterilerle ilgili pozisyon ve hükümetle ilgili pozisyon yer almaktadır (Ma, 2000a, s.59-61). Bunların yanında, pozisyona bağlı avantajın işletmelerin finansal kapasiteleri, işletme (fiziksel) özellikleri, fikri mülkiyeti (*intellectual property*), insan kaynakları, işletmeye ait sermaye ve yönetsel yeteneklere de bağlı olduğu ifade edilmektedir (Ma, 2000a, s.62). Pozisyona bağlı avantajın elde edilmesinde en etkili faktör işletme ölçөгüdür. Ölçek olarak rekabet içinde olunan işletmelerden büyük olunması pazar gücünü artırmakta, ölçek ekonomileri ve tecrübe sahibi olunmasını artırmaktadır (Ma, 2000a, s.59). Pozisyona bağlı rekabet faktörleri şekil 3.4'ten görülebilecektir.



Şekil 3.4: İşletme Çevresindeki İşletme Pozisyonları.

Kaynak: Ma, Hao (2000a); "Of Competitive Advantage: Kinetic and Positional";
Business Horizons, January-February, C.43 S.1, s.58.

3.9.Kaynak Bağımlı Rekabet Avantajı Stratejisi

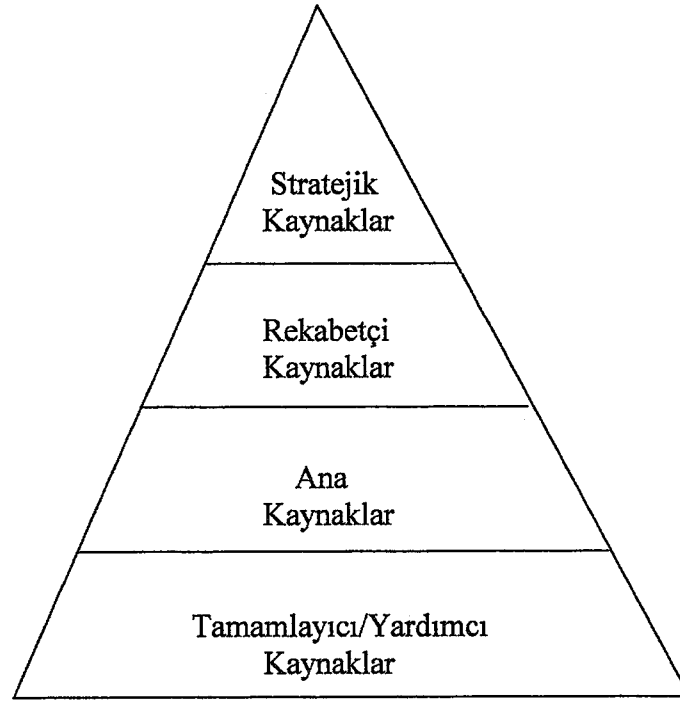
Kaynak bağımlı strateji, kaynakların rekabet stratejisinin temel faktörü olarak kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Ma, 2000b, s.17). Bir başka deyişle, kaynak bağımlı avantaj, işletmenin temel yeteneklerini (*core-competence*) kullanarak rekabet avantajını geliştirmesi olarak da ifade edilmektedir (Chaharbaghi ve Lynch, 1999, s.45). İşletmeye ait temel yetenekler rekabet avantajı sağlanabilmesinde etkili olmaktadır (Ma, 2000b, s.21). İşletmenin kendine has özellikleri (Barney, 2001, s.647; Ma, 1999a, s.259), işletmenin temel yetenekleri ve dış değişimlere kolayca adapte olunabilmesi kaynak bağımlı stratejinin önemli faktörleridir (Ma, 1999a, s.259). Kaynak bağımlı stratejinin etkili olabilmesi için birtakım yeteneklere de sahip olunması gerekmektedir. Bu yetenekler arasında dizayn uzmanlığı, uzmanlaşmış bilgiye sahip olunması, müşteri servisi, ticari ilişkiler ve esnek tepki kapasitesi yer almaktadır (Walley ve Thwaites, 1996, s.165-6).

Bunlarla birlikte, işletmenin rekabet avantajının, işletme odaklı kaynak bağımlı strateji ile de sağlanabileceği, örneğin bilgi ve marka gibi, belirtilmektedir (Hooley ve diğerleri, 1996, s.685). Kaynak bağımlı strateji yaklaşımı, rekabet avantajının geliştirilmesi ve sürdürülmesine katkı yapan önemli bir faktör olarak görülmektedir (Chaharbaghi ve Lynch, 1999, s.45). Rekabet avantajının sürekli kılınabilmesi için stratejik düşünce gerekmektedir. Stratejik düşünce neticesi elde edilen stratejik avantaj ileriye görebilme bakımından önem arz etmektedir. İşletmenin kaynaklarının kolayca taklit edilememesi stratejik avantajı ortaya çıkarmaktadır (Chaharbaghi ve Lynch, 2002, s.46-7). Kaynakların kullanımı ile rekabet avantajının sağlanabilmesi için kaynakların nadir, değerli, taklit edilemeyen ve en önemlisi işletmeye has olması gerekmektedir (Ma, 2000, s.17).

İşletmenin kaynakları, ana kaynaklar, tamamlayıcı/yardımcı kaynaklar, rekabet kaynakları ve stratejik kaynaklar olarak sınıflandırılmaktadır. Ana kaynakların işletmenin temel kaynakları olduğu ve bunların eksikliği halinde işletmenin herhangi bir fonksiyonu gerçekleştiremeyeceği ifade edilmektedir. Bu kaynaklar rekabet avantajına fazla katkıda bulunmamakla beraber, işletmenin var oluşu için önem arz etmektedir. Tamamlayıcı/yardımcı kaynaklar, işletmenin temel kaynaklarını tamamlayan kaynaklar olarak görülmektedir. Bu kaynakların kolayca kiralanabilir ve elde edilebilir kaynaklar olduğu belirtilmektedir. İşletmenin rekabet avantajına doğrudan katkı koyan rekabet kaynaklarının bilgi, patent hakkı, konum avantajı, marka ve ürün olduğu belirtilmektedir. Stratejik kaynaklar ise, işletmeye has kaynaklar olarak açıklanmaktadır (Chaharbaghi ve Lynch, 2002, s.48). Bu kaynaklar şekil 3.5'den görülebilecektir.

Kaynak bağımlı rekabet stratejisinin beş önemli faktörü aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

- İşletmenin güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi,
- İşletmenin temel yeteneklerinin belirlenmesi,
- Kaynak ve kapasitelere bağlı kâr potansiyelinin belirlenmesi,
- Kaynak ve kapasitelere bağlı olarak doğru stratejilerin seçilmesi ve
- Kaynak sıkıntısı görülebilecek alanların belirlenmesi ve bu alanlara yatırım yapılmasıdır (Wheelen ve Hunger, 2002, s.82).



Şekil 3.5: İşletme Kaynaklarının Sınıfları.

Kaynak: Chaharbaghi, Kazem and Richard Lynch (1999); “Sustainable Competitive Advantage: Towards A Dynamic Resource-Based Strategy”; *Management Decision*, C.37 S.1, s.48.

3.10.Homojen ve Heterojen Rekabet Avantajı

Ma (2000b) rekabet avantajının diğer iki çeşidini homojen ve heterojen rekabet avantajı olarak adlandırılmaktadır. Heterojen rekabet avantajı, işletmenin kaynaklarının diğer işletmelerce taklit edilememesi veya kullanılamaması, homojen rekabet avantajı ise kaynakların ve ürünlerin diğer işletmelerce taklit edilebilmesi sonucu rekabetin yoğunlaşması olarak açıklanmaktadır (Ma, 2000b, s.19). Homojen avantaj aynı kaynaklara sahip olunması halinde, yapılanların rakiplerden daha iyi yapılabilmesi (Ma, 1999b, s.710), heterojen rekabet avantajı ise tamamen farklı olarak, örneğin müşterilere daha kaliteli servis sunulması vb. gibi faktörleri içermektedir (Ma, 1999b, s.711). Homojen ve heterojen rekabet avantajı işletmenin üstün performans sağlamanında da etkili olmaktadır.

3.11. Tasarruf-Odaklı, Uzman-Odaklı ve Giriş-Odaklı Rekabet

Rekabet avantajı sağlayabilecek diğer 3 temel strateji, tasarruf-odaklı, uzman-odaklı ve giriş-odaklı rekabet olarak açıklanmaktadır (Ma, 1999a, s.261). Tasarruf-odaklı rekabet, işletmenin tasarrufunda bulunan varlıkların kullanımı sonucu, örneğin güçlü pazar gücü, kaynak donatımı, yönetsel yetenekler ve işletme ünü gibi, rekabet avantajı elde edebilmesidir (Ma, 1999a, s.261). Tasarruf-odaklı rekabet avantajı elde edilebilmesinde bilgi, kaynak, kapasite ve şans faktörü önemli rol oynamaktadır (Ma, 1999a, s.259). Uzman-odaklı rekabet, bilgi, yetenek ve kapasitelerin rakiplerden daha üstün kullanılması, örneğin AR-GE, bilgi, müşterilerle ilgili bilgiler ve pazar fırsatlarının belirlenmesi gibi, sonucu rekabet avantajı elde edilmesi olarak ifade edilmektedir (Ma, 1999a, s.264). Giriş-odaklı strateji ise, işletmenin rakiplerden daha üstün değerleri yaratması, örneğin kaynak girdileri ve müşteriler gibi, varsayımına dayanmaktadır. Ayrıca tedarikçilerle, ortaklarla ve devlet organlarıyla işbirliği de giriş-odaklı stratejinin diğer önemli faktörleridir (Ma, 1999a, s.261). Bu üç stratejinin etkili kullanımının rekabet avantajını daha da güçlendirebileceği belirtilmektedir (Ma, 1999a, s.265).

3.12. Rekabet Avantajları Sağlayabilecek Belli Başlı Diğer Yaklaşımlar

Rekabet avantajı sağlayabilecek diğer yaklaşımlar ise aşağıda açıklanmaktadır. Somut rekabet avantajı, kolayca gözlenebilen süreçler sonucu ortaya çıkmakta, soyut rekabet avantajı ise rakipler tarafından kolayca gözlenemeyen veya taklit edilemeyen yöntemler kullanılması sonucu, örneğin marka ve ticari sırlar gibi, elde edilebilmektedir (Ma, 1999b, s.711). Ayırt edilebilir avantaj (*discrete advantage*), üstün yerleşke alanı, üstün fiziksel varlıkları, patent, ithalat ve ihracat lisansı ve nakit rezervleri olması nedeniyle kazanılan rekabet avantajı yaklaşımı, bileşik avantaj ise, işletmenin bilgi ve kapasitelere bağlı olarak farklılaştırma, kalite, düşük maliyet, anında tepki ve yenilikçi stratejilerin kullanılması sonucu kazanılan rekabet avantajı yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle, işletmenin birden fazla özellik taşıması sayesinde rekabet avantajı ve üstün performans elde etmesi olarak da açıklanmaktadır (Ma, 1999a, s.259; Ma, 1999b, s.712). Kişi bağımlı avantaj bireysel faktörlerle ilgili avantaj, işletme bağımlı avantaj ise yenilikçi ve esnek olunması ile ilgili avantaj, gerçek bağımlı avantaj ise dış faktörlere bağlı avantaj olarak tanımlanmaktadır (Ma, 1999b, s.712-3). Mutlak avantaj işletmenin tek ve üstesinden gelinemeyecek yaklaşım, dolaylı

avantaj dolaysız avantaj faktörlerine etki eden faktörlerin etkili kullanımı, dolaysız avantaj ise işletmenin değerlerine doğrudan etki eden faktörlerin etkili kullanımı sonucu rekabet elde edilebileceği yaklaşımlar olarak ifade edilmektedir (Ma, 1999b, s.713). Anlık/spontane nedenlerle rekabet şans faktörü gibi olayların (Ma, 1999b, s.713), örneğin 11 Eylül olayı sonrası Amerikan toplumunun ulusal bağlılığa destek vermek için bayrak satın alma istemi sonucu bayrağa olan talebin artması ve bunu karşılamak için Kore'deki bayrak üreticilerine sipariş verilmesi sonucu bu işletmelerin bir avantaj kazanması gibi, işletmeye avantaj kazandırması olarak açıklanmaktadır. Potansiyel avantaj, uzun süre etkisi olan avantaj, fiili avantaj ise bir anlık etkisi olan avantaj olarak tanımlanmaktadır (Ma, 1999b, s.715).

3.13.Strateji ve Rekabet

Yirminci yüzyılın sonlarında ortaya çıkan ve günümüzde de önemini artıran stratejik yönetim ve planlama, rekabet avantajının elde edilebilmesi açısından önem arz etmektedir. Rekabet avantajı ve stratejik planlama arasındaki ilişki dört ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar, planlı yaklaşım, öğrenme yaklaşımı, rekabetçi pozisyon alma yaklaşımı ve temel yetenekler, kaynak veya bilgi odaklı yaklaşımdır (işletme odaklı yaklaşım olarak da adlandırılmaktadır). Planlı yaklaşım, uzun süreli planların yapılmasıyla işletmenin kurtuluşunun ve büyümesinin sağlanması, öğrenme yaklaşımı hiper-rekabetçi ortamlarda uygulanması gereken bir yaklaşım, rekabetçi pozisyon alma yaklaşımı Porter tarafından 1980'lerde ortaya konan ilkelerin uygulanmasıyla rekabetin sağlanması ve 1990'larda geliştirilen bir yaklaşım olan temel yeteneklerle rekabet gücünün artırılması ise işletmenin temel yetenekleri kullanarak rekabet avantajını sağlaması olarak açıklanmaktadır (Stonehouse ve Pemberton, 2002, s.854).

İşletme stratejilerinin rekabet olgusuyla ilişkisi 3 farklı şekilde açıklanmaktadır. Bunlar, operasyonel etkinliğin sağlanmasıyla ilgili (maliyet rekabeti), çeşitli ürünlerin geliştirilmesiyle ilgili (ürün rekabeti) ve pazara odaklanmasıyla ilgili (odak rekabeti) stratejilerin belirlenmesi olarak ifade edilmektedir (Mourdoukoutas ve Papadimitriou, 1998, s.228).

3.14.Kıyaslama ve Rekabet

Kıyaslama (*benchmarking*), işletmenin rakip işletmelerin en iyi olduğu alanların incelenmesi ile mevcut durumunu geliştirmesi olarak açıklanmaktadır (Dessler, 2001, s.184; Coulter ve diğerleri, 2000, s.400). Bazı işletmeler strateji ve planları belirlerken rakip işletmelerin yöntemlerini benimsemektedirler (Dessler, 2001, s.184). Rekabetçi işletmelerin ürünlerinin analizi ve buna bağlı olarak ürünlerin geliştirilmesi de rekabet avantajının sağlanmasında etkili olmaktadır (Ebert ve Griffin, 2000, s.15). Kıyaslama metotları arasında rekabetçi kıyaslama, sektör-bağımlı kıyaslama ve sektör-bağımsız kıyaslama yer almaktadır. Bazı kaynaklar, kıyaslama metotlarını genelden özele doğru, stratejik kıyaslama, operasyonel kıyaslama ve yöntem kıyaslama olarak belirtmektedir (Coulter ve diğerleri, 2000, s.402-3). Bu metotlar aşağıda açıklandığı gibidir:

- Rekabetçi kıyaslama, ana rekabetçilerin pazar faaliyetlerinin ve güçlü ve zayıf yönlerinin incelenmesi olarak ifade edilmekte,
- Sektör bağımlı kıyaslama, insan kaynakları ve pazarlama eğilimlerin incelenmesinin amaçlaması olarak açıklanmakta,
- Sektör bağımsız kıyaslama, yenilik, yaratıcılık uygulamalarının araştırılması olarak ifade edilmekte,
- Stratejik kıyaslama, işletmenin ve işletme ünitelerinin tanımının pazarda ifade edilmesi olarak açıklanmakta,
- Operasyonel kıyaslama, müşteri memnuniyeti, pazarlama faktörlerinin etkinliği ve stok seviyeleri gibi faktörlerin ölçülmesi olarak ifade edilmekte,
- Yöntem kıyaslama ise, dağıtım performansı ve teknik servisler gibi faktörlerin ölçülmesi olarak ifade edilmektedir (Coulter ve diğerleri, 2000, s.402-3).

BÖLÜM 4

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TANIMI, ÖNEMİ, NİTELİKLERİ VE BELLİ BAŞLI FAALİYETLERİ

Bu bölümde, KOBİ tanımlarına, KOBİ'lerin önemi ve ekonomiye katkılarına, KOBİ'lerin niteliklerine, belli başlı faaliyetlerine ve KOBİ'lerde rekabet avantajı sağlayabilecek faktörlere yer verilmiştir.

4.1.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı

4.1.1.KOBİ'lerin Tanımı ile İlgili Sorunlar

İşletmeler büyüklükleri açısından ele alındığında küçük, orta ve büyük ölçekli olarak üç sınıfa ayrılmaktadır. İşletme büyüklükleri tanımlanırken işletmenin barındırdığı işçi sayısı, sermaye birikimi ve satış miktarı göz önünde bulundurulabilir. Ancak gelişen teknoloji sayesinde işletmede çalışan işçi sayısı anlamsız kalabilmekte ve kullanılan teknoloji sayesinde işçi sayısı azalmakta, bunun yanında ise üretim miktarı artabilmektedir (Tümer, 1999, s.4).

İlgili literatür incelendiği zaman, dünyada KOBİ'lerin tanımı üzerinde varılmış, herkesin kabul edebileceği, her yerde ve her zaman geçerli, genel ortak resmi bir tanım yoktur (Brand ve Branx, 2002, s.452; Rahman, 2001, s.38; Tümer, 1999, s.4; Golhar ve Deshpande, 1997, s.33; Lauder ve diğerleri, 1994, s.9). Ekonominin hızlı gelişimi ve değişimi, sosyal ve teknik değişimler ile ölçütlerin değişmesi, KOBİ'lerin tanımlanmalarını zaman zaman zorlaştırmakta (Karataş, 1991, s.3), dış faktörlerin sürekli değişime uğraması nedeniyle KOBİ'lerle ilgili yapılan tanımlar değişikliğe uğramaktadır (Atkins ve Lowe, 1997, s.42). KOBİ tanımları ülkeden ülkeye değişmekte (O'Toole, 2003, s.115; Wei ve Christodoulou, 1997, s.619; Karataş, 1991, s.3), ülkeler kendi ekonomik ve nüfus yapılarına göre KOBİ'leri tanımlamaktadır (Tümer, 1999, s.4). KOBİ tanımı aynı ülke içerisinde bile sektör ve bölgelere göre veya çeşitli kurum ve kuruluşların amaçları doğrultusunda farklılık göstermekte, kurum ve kuruluşlar kendi amaçları doğrultusunda farklı verileri ve kriterleri göz önüne alarak KOBİ'leri tanımlamaktadırlar

(Barrett, 1999, s.311; Tümer, 1999, s.4; Atkins ve Lowe, 1997, s.42; Karataş, 1991, s.3). Örneğin Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tanımlamalarına bakıldığında 40 değişik tanımlama göze çarpmaktadır (Atkins ve Lowe, 1997, s.42).

4.1.2.Çeşitli Ülkelerde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Genel Tanımı

KOBİ'ler tanımlanırken birçok faktör göz önünde bulundurulabilir (Barrett, 1999, s.311). KOBİ'lerin tanımlanmasında nicel ve nitel olarak iki ölçü kullanılmaktadır (Tümer, 1999, s.5; Karataş, 1991, s.18).

Nicelik yönünden tanımda kullanılan ölçütler arasında çalıştırılan işçi sayısı (Tümer, 1999, s.4; Karataş, 1991, s.4), kapasite, sermaye miktarı (Tümer, 1999, s.4; Karataş, 1991, s.18), kullanılan makine, tezgah sayısı ve gücü, belirli süre içinde kullanılan hammadde miktarı, yönetimin bağımlı veya bağımsız olması (Tümer, 1999, s.5; Karataş, 1991, s.18), çevri güç, sabit tesisler değeri, katma değer vb. gibi teknik konuların yanında, işletmelerde daha az yabancı sermaye kullanılması, işletme sahipleri/yöneticilerinin bizzat işin içinde olmak suretiyle bütün riskleri üstlenmesi, girdi ve mal piyasalarında güçlü bir pozisyona sahip olmamaları (Karataş, 1991, s.3), belirli süre içinde yapılan satış miktarı ve kâr, varlık değerleri, yapı ve gelirler yer almaktadır (Ebert ve Griffin, 2003, s.150; Tümer, 1999, s.5; Atkins ve Lowe, 1997, s.45; Rahman, 2001, s.38; Golhar ve Deshpande, 1997, s.33; Haksever, 1996, s.33; Karataş, 1991, s.18).

Nitelik yönünden kullanılan ölçütler ise, iş sahibinin işletmede fiilen çalışması, sermayenin sınırlı oluşu, finansal yetersizlik, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi, yönetim tekniklerinin uygulanmaması veya yetersizliğidir (Tümer, 1999, s.6; Karataş, 1991, s.19). KOBİ'ler nitelik yönünden, küçük ölçekli (Brand ve Bax, 2002, s.452), kişisel yönetim (Atkins ve Lowe, 1997, s.42-3) ve bağımsız olmaları ile de tanımlanabilmektedir (Brand ve Bax, 2002, s.452; Atkins ve Lowe, 1997, s.43).

Bazı uzmanlar, işletmelerin KOBİ olarak kabul edilebilmesi için aşağıdakilerden en az ikisine sahip olmaları gerektiğini belirtmektedirler. Bunlar;

- İşverenin işletme sahibi olduğu bağımsız bir yönetim,
- Sahiplerin bir kişi veya küçük bir grup olması,
- Faaliyet gösterilen alanın genelde yerel ve dar bir bölgeyi kapsaması ve

- İşletmelerin faaliyet gösterdiği alanlarda ölçek olarak diğer işletmelere göre daha küçük olmasıdır (Haksever, 1996, s.33-4).

Farklı KOBİ tanımları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

KOBİ'ler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren işletmeler olarak tanımlanmaktadır ("KKTC'DEKİ KOBİLERİN", 2003, www.kktcsanayiodasi.org/archive/nisan_2003/target.htm).

KOBİ'ler 50'den az çalışanı olan, bağımsız iş sahipleri ve yönetimi bulunan (O'Toole, 2003, s.117) ve işletme sahibi tarafından işletilen ve yönetilen işletmeler olarak da tanımlanmaktadır (Ennis, 1999, s.148).

KOBİ'ler genelde yaratıcı, müşteri odaklı, belli bir bölgeye ve müşteri grubuna odaklanmış, tepki gösterici ve kâr amaçlı olarak da tanımlanmaktadır (Choueke ve Armstrong, 2000, s.235).

KOBİ'ler basit yapıları olan ve üst yönetim ve alt kademe arasında doğrudan ilişki bulunan işletmeler olarak da ifade edilmektedir (Chandler ve McEvoy, 2000, s.46).

Eurostat ve European Observatory KOBİ'leri 500'den az işçi çalıştıran ve özel kişilerin sahip olduğu işletme çeşidi olarak tanımlanmaktadır. Bu kurumlar, 1-9 arası çalışanı olan işletmeleri mikro, 10-99 çalışanı olan işletmeleri küçük, 100-499 çalışanı olan işletmeleri de orta ölçekli olarak sınıflandırmaktadır (Ghobadian ve Gallear, 1997, s.123).

Bazı uzmanlara göre ise, KOBİ'ler pazarda hakimiyeti bulunmayan ve yenilikçi faaliyetlere girişmeyen işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Matthews ve Scott, 1995, s.38).

Kendi iştiğal alanı içerisinde bir üstünlüğe sahip olup, büyüklüğü olmayan ve bağımsız mülkiyete konu olan işletmeler de KOBİ olarak tanımlanmaktadır (Karataş, 1991, s.12).

KOBİ'ler üretime ve istihdama olan katkıları, değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlayan esnek ve dinamik bir yapıya sahip olmalarıyla da tanımlanmaktadır (Wolf ve Musaoğlu, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_44.pdf).

Bütün bu tanımların ışığında, KOBİ'ler, en kısa anlatımla bağımsız bir yönetime sahip, basit işletme yapıları ve esnek ve dinamik bir yapıları olan, müşteriye odaklanan, istihdama katkıda bulunan ve bulunduğu pazarı hakimiyeti altına alamayan işletmeler olarak tanımlanabilir.

4.1.2.1. Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı

Türkiye'de işletmeleri tanımlarken kullanılan en yaygın ölçüt, istihdam edilen işçi sayısıdır. Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE), 1983 yılında yapmış olduğu tanımda, 1-9 arası işçi çalıştıran işletmeleri küçük, 10-24 arası çalışanı olanları orta ölçekli işletmeler olarak tanımlamış (Karataş, 1991, s.17), daha sonra bu tanım, 1-24 kişi arasında işçi çalıştıran işletmeler küçük, 25-100 arası olanlar orta ölçekli olarak yeniden düzenlenmiştir (Karataş, 1991, s.4). DİE 1992 yılındaki yapmış olduğu tanımda ise imalat sanayinde 10-49 arası kişileri çalıştıran işyerlerini küçük, 50-99 arasını ise orta ölçekli işletmeler olarak tanımlamıştır (Tümer, 1999, s.7). Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) 1989 yılına ait raporuna göre, 1-9 kişi istihdam eden işletmeler çok küçük, 10-49 kişi istihdam eden işletmeler küçük, 50-99 kişi istihdam eden işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak tanımlanmıştır (Wolf ve Musaoğlu, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_44.pdf). Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) 1-50 kişinin çalıştığı işletmeleri küçük, 51-150 işçi çalıştıranları orta, 1-250 arası işletmeleri ise KOBİ olarak tanımlamıştır. TC Dış Ticaret Müsteşarlığı ise, 1-200 kişiye kadar işçi çalıştıran yerleri KOBİ olarak kabul etmiştir. İstanbul Sanayi Odası (İSO), 1985 yılında yaptığı bir anket çalışması sonucunda küçük işyerlerini 1-20 arası istihdam eden yerler olarak belirlerken, 21-100 arasında çalışanı olan işletmeleri orta ölçekli işletmeler olarak tanımlamıştır. Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV) tanımında ise, 1-10 arası işçi çalıştıran işletmeler çok küçük, 10-100 arası çalışanı olan işletmeler ise KOBİ olarak tanımlanmıştır. Eximbank ve Halk Bankası kredi verdikleri imalatçı ve ihracatçı işletmelere yönelik kredi programlarında, KOBİ'leri farklı ölçülerde ele almışlardır. Eximbank KOBİ'leri 200

işçiyeye kadar istihdam sağlayan işletmeler olarak kabul ederken, Halk Bankası 1-100 kişiye kadar küçük, 101-250 kadar olanları ise orta ölçekli olarak tanımlamıştır (Tümer, 1999, s.7).

Günümüzde, AB ölçütlerine uygun olarak çağdaş bir KOBİ tanımı getirilmiş, KOBİ'lerin yatırımlarında "devlet yardımları hakkında karar önerisi" başlığı altında hazırlanan yeni KOBİ düzenlemesiyle tanımlara getirilmesi öngörülen önemli değişiklik ve yenilikler yapılmıştır. Bu düzenlemeyle, imalat ve tarım sanayinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 400 milyar Türk Lirasını aşmayan, 1 ile 9 işçi çalıştıran işletmeler mikro ölçekli, 10 ile 49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 50 ile 250 işçi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli işletmeler olarak kabul edilmiştir ("Ekonomiden Sorumlu", 2000, <http://www.byegm.gov.tr/yayinlarimiz/TURKHABER/2000/31mayis/T1.htm>).

4.1.2.2. Avrupa Birliği'nde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı

AB'de 1990'lı yılların başına kadar en fazla 20 kişi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli işletmeler olarak kabul edilmekteydi. 20'nin üstünde işçi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli olarak kabul edilmekteydi (Karataş, 1991, s.3). AB'de, 250'den az çalışanı olan (Aker, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/sule_aker.pdf; Lloyd-Reason ve diğerleri, 2002, s.379; Bjuggren ve Sund, 2001, s.12), yıllık cirosu 40 milyon ECU'yü geçmeyen veya yıllık bilanço toplamı 27 milyon ECU'den az olan ve bağımsız olan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Bağımsızlık için ileri sürülen koşul, KOBİ'lerin %25'inden fazlasının (sermaye ve/veya oy verme hakkı) başka bir işletmeye ait olmamasıdır. Diğer bir deyimle, büyük işletmelerin bayileri veya kolları olan küçük işletmeler KOBİ kategorisinin dışında tutulmaktadır (Aker, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/sule_aker.pdf).

Avrupa Komisyonu, boyutlarına göre KOBİ'leri üç sınıfa ayırmaktadır. Bu sınıflandırmada, 1 ile 9 işçi çalıştıran işletmeler mikro veya çok küçük ölçekli işletme, 10 ile 99 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli işletme ve 100 ile 499 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmeler olarak belirlenmiştir (Aker,

http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/sule_aker.pdf; Ghobadian ve Gallear, 1997, s.123; Mulhern, 1996, s.76; 1995, s.83; Lauder ve diğçerleri, 1994, s.9).

AB, KOBİ tanımları konusunda gerek ulusal gerek birlik bazında karışıklığa neden olmamak için yeni bir ortak tanım geliştirmiştir. Yeni tanıma göre, 50 ila 250 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli, 50'den az işçi çalıştıran küçük işletme, 10'dan az işçi çalıştıran işletmeler ise çok küçük işletme olarak kabul edilmiştir (Wolf ve Musaoğlu, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_44.pdf).

AB'ye üye her ülkede değişik KOBİ tanımı görölmektedir. Bu ülkelerde ağırlıklı olarak istihdam edilen çalışan sayısı baz alınmaktadır. Örneğın Belçika, Danimarka, Avusturya, İsveç ve İsviçre gibi ülkelerde 50 ya da daha az işçi çalıştıran işletmeler KOBİ olarak kabul edilirken (Tümer, 1999, s.8; Karataş, 1991, s.14), İtalya'da 500 kişiden az çalışanı olan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmekte, Fransa'da ise 6-25 çalışanı olan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir (Tümer, 1999, s.8; Karataş, 1991, s.16). Almanya'da 1-50 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük işletme, 50-499 arası işçi çalıştıranlar ise orta ölçekli olarak kabul edilmektedir (Karataş, 1991, s.15). İngiltere'de 1980'lerin ortasında *UK Companies Act* 50'den az çalışanı olan işletmeleri KOBİ olarak tanımlamış (Atkins ve Lowe, 1997, s.42-3), daha sonraları, 1-200 arası işçi çalıştıran işletmeler KOBİ olarak kabul edilmiştir (Karataş, 1991, s.16). Günümüzde bazı kaynaklar, İngiltere'de 250'den az işçi çalışan işletmeleri KOBİ olarak kabul ederken (O'Regan ve Ghobadian, 2002, s.666), bazı kaynaklar ise, İngiltere'de 500'den az işçi çalıştıran işletmeleri KOBİ olarak kabul etmektedir (Parkin ve Parkin, 1996, s.7). *Newcastle Business Institute* yaptığı tanımda, 50'den az işçi çalıştıran işletmeleri küçük, 51-200 arası işçi çalıştıran işletmeleri orta ölçekli işletmeler olarak tanımlamıştır (Stonehouse ve Pemberton, 2002, s.855).

4.1.2.3.Amerika Birleşik Devletleri'nde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı

Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) *Small Business Act* 1953 yılında yaptığı tanımda, KOBİ'leri bağımsız olarak kurulan ve faaliyet gösterdikleri alanlarda hakim olmayan işletmeler olarak tanımlamıştır (Mondy, Noe ve Premeaux, 1999, s.15).

1980'lerde ise, bir sanayi işletmesinde istihdam edilen işçi sayısı 250 veya daha az ise, o işletme küçük bir işletme olarak kabul edilmekteydi (Karataş, 1991, s.3).

ABD'de hangi işletmelerin küçük işletmeler olarak değerlendirileceğine Küçük İşletmeler İdaresi (*Small Business Administration-SBA*) karar vermektedir (Karataş, 1991, s.13). Amerika'da KOBİ'lere danışmanlık yapan bu kurum, işletmeleri genelde çalışan işçi sayısına göre sınıflandırmaktadır (Ebert ve Griffin, 2000, s.150). Kuruma göre üretim işletmelerinde 500'den az işçi çalıştıran işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir (Rhey ve Gryna, 2001, s.31-2; Beal, 2000, s.31; Ebert ve Griffin, 2000, s.150; Beal ve Lockamy, 1999, s.74; Atkins ve Lowe, 1997, s.42; Golhar ve Deshpande, 1997, s.33; Ahire ve Golhar, 1996, s.5; Haksever, 1996, s.33; Rachman, Mescon, Bovee ve Thill, 1993, s.62). Kurum ayrıca, KOBİ'leri endüstri üretiminin ufak bir bölümünü karşılayan, az sayıda işçi çalıştıran, pazarda hakimiyeti olmayan, bir kişinin bağımsız olarak sahip olduğu ve işlettiği işletme tipi olarak da tanımlamaktadır (Beal, 2000, s.31; Haksever, 1996, s.33).

Amerikan Ticaret Departmanı (*The U.S. Department of Commerce*) 500'den az çalışanı olan işletmeleri KOBİ olarak tanımlanmaktadır (Ebert ve Griffin, 2000, s.150). Bazı kaynaklar KOBİ'leri, çok küçük (1-19), küçük (20-99) ve orta ölçekli (100-499) olarak sınıflandırmaktadır (Mittelstaedt ve diğerleri, 2003, s.71; Haksever, 1996, s.33). Bazı kaynaklar ise, kurumların KOBİ'leri tanımlarken çeşitli faktörleri göz önüne alarak ve amaçlarına göre 300'den az çalışanı olan, 250'den az çalışanı olan veya 150'den az çalışanı olan işletmeler olarak da tanımladıkları görülmektedir (Ahire ve Golhar, 1996, s.5).

4.1.2.4.Diğer Tanımlar

Birleşmiş Milletler (BM) raporlarında, KOBİ'ler, 10 kişiden az işçi çalıştıran veya enerji kullanan, 20'den az işçi çalıştıran veya enerji gücü kullanmayan ve 50'den az işçi çalıştıran işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Karataş, 1991, s.13).

Japonya'da imalat sanayi sektöründe 300'den az, ticaret sektöründe 100'den az ve hizmet işletmelerinde ise 50 veya daha az kişinin istihdam edildiği işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir (Tümer, 1999, s.10; Karataş, 1991, s.16).

İsrail'de işçi sayısı göz önüne alınarak yapılan tanımda ise, 1-9 arası çalışanı olanlar çok küçük, 10-49 arası çalışanı olanlar küçük, 50-200 arası çalışanı olanlar orta ölçekli olarak tanımlanmaktadır (Tümer, 1999, s.12).

Sri Lanka'da 25'ten az işçi çalıştıran işletmeler KOBİ kapsamına girmektedir (Premaratne, 2001, s.365).

Yeni Zelanda'da 200 veya daha az çalışanı olan işletmeler küçük, 200-500 arası çalışanı olanlar orta ölçekli işletmeler olarak kabul edilmektedir (Akoorie ve diğerleri, 1993, s.23).

Çek Cumhuriyeti'nde 250'den az çalışanı olan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır (Lloyd-Reason ve diğerleri, 2002, s.379).

Venezüella'da ise 100'den az çalışanı olan işletmeler, KOBİ olarak tanımlanmaktadır (Mulhern, 1996, s.72).

Avustralya İstatistik Bürosu'na (*Australian Statistics Bureau*) göre, 1-49 arası çalışanı olan işletmeler küçük, 50-99 arası çalışanı olan işletmeler ise orta ölçekli olarak tanımlanmaktadır (Huang ve diğerleri, 2002, s.38-9). Büro, iş sahibinin yönettiği, bağımsız (Atkins ve Lowe, 1997, s.43), üretim sektöründe 100'den (Poon ve Joseph, 2000, s.26; Barrett, 1999, s.312; Atkins ve Lowe, 1997, s.43; Mo ve Chan, 1997, s.137), servis sektöründe (üretim faaliyetlerinde bulunmayan işletmeler) 20'den az çalışanı olan işletmeleri de KOBİ olarak tanımlamaktadır (Poon ve Joseph, 2000, s.26; Barrett, 1999, s.311; Chapman ve Sloan, 1999, s.106; Atkins ve Lowe, 1997, s.43; Mo ve Chan, 1997, s.137).

Hong Kong'da KOBİ'lerin tanımında 4 temel faktör kullanılmaktadır. Bunlar;

1. Sermayenin bir veya küçük bir grup tarafından tedariki,
2. İşletmenin endüstrideki boyutunun küçük olması,
3. İşletmenin sahibi/yönetici tarafından yönetilmesi ve
4. Faaliyet alanının büyük bir bölümünün yerel olmasıdır (Luk, 1996, s.69).

Tayvan'da 40 milyon Tayvan dolarından fazla miktarda kaydını yaptırmamış olan ve 200'den fazla çalışanı olmayan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır (Wei ve Christodoulou, 1997, s.619). Tayvan'da toplam yatırımları 1.2 milyon dolardan fazla olmayan ve toplam varlıkları 3.5 milyon Amerikan dolarından fazla olmayan işletmeler de KOBİ olarak kabul edilmektedir (Huarng, 1998, s.373-4).

4.2.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Önemi ve Ekonomiye Katkıları

4.2.1.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Önemi

Sanayi devrimi ile Avrupa ve Amerika'da nüfus artışıyla birlikte maliyetleri büyük oranda azaltan kitlesele üretime geçilerek küçük işletmelerin hakimiyetine son verilmiştir. Böylece, küçük işletmeler sadece ara ürünleri üretmek ve büyük işletmelerin pek girmeye cesaret edemediği işleri yapmak durumunda kalmışlardır. 1960'lı yıllarda serbest pazar ekonomisini uygulayan ülkeler ve işletmeler yeniden bireyselleşen yeni bir tüketici yapısı ile karşılaşmışlardır. Bununla beraber, büyük işletmelerin işletme yapılarındaki kademe sayısındaki artış, artan denetim ve ağır bürokrasi gibi etkenlerin etkisiyle maliyetlerini yeniden yukarı çekmiş, böylelikle büyük işletmeler küçük işletmelere karşı avantajlarını kaybetmişler ve küçük işletmeler tekrar önem kazanmaya başlamışlardır. Bir başka deyişle, 1960'lı yıllarda gözde olan küçük güzeldir sözü ekonomik bir tercih olarak ortaya çıkmıştır. 1970'lerdeki dünya pazarlarındaki ekonomik durgunluk büyük ölçekli işletmelere olan güveni daha da azaltmış, KOBİ'lere olan güveni artırmıştır. Müşteri dönemi diye bilinen 1980'lerde, daha çok bilinçlenen tüketicilerin, değişen beklenti ve ihtiyaçları, rakiplerin çoğalması, ulaşım imkanlarının artması ve çeşitlenmesi, haberleşmenin gelişmesi ve küreselleşme (ürün ve hizmetleri dünya pazarlarında pazarlama olanakları) gibi değişimler bir kez daha küçük işletmelerin büyük işletmelere karşı gelişen ekonomik yapılar içerisinde yeniden hakim durumuna gelmelerine neden olmuştur. 1990'larda büyük işletmeler tekrar önem kazanmaya başlamıştır. 1960'ların insancıl ve eşitlikçi anlayışı, ekonomik çıkarların ağır bastığı yaklaşımı tarafından ikinci plana itilmiştir. Böylece KOBİ'ler korunmaya muhtaç ekonomik birimler kategorisine konulmuştur. Günümüzde, çevrede meydana gelebilecek değişimlere ayak uydurabilecek esnek yapıya sahip, müşterilere kaliteli, uygun fiyatlarda, zamanında ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün ve hizmet sunabilecek, çabuk karar alabilecek, rekabete dayanıklı, katılımcı ve yenilikçi, yeni yapılara tekrar

ihtiyaç duyulmuştur. KOBİ'ler işte bu geleneksel ve hantal yapılara alternatif olarak ortaya çıkmışlardır (Aker, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/sule_aker.pdf; Altınay ve Araslı, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_55.pdf). KOBİ'ler daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlayabilmekte, daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkanı yaratmakta, ve yapıları itibariyle ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedirler ("KKTC'deki KOBİLERİN", 2003, www.kktcsanayiodasi.org/archive/nisan_2003/target.htm).

4.2.2.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Bazı Ülke Ekonomilerine Katkısı

KOBİ'lerin ekonomiye katkısı herkes tarafından bilinen ve kabul edilen bir gerçektir (Hansson, 2001, s.988; Vinten, 2000, s.9; Greenan ve diğerleri, 1997, s.208; Lauder ve diğerleri, 1994, s.9; "Small and", 1993, s.7). KOBİ'lerin ekonomiye katkıları, değişik birimlerde çeşitli işler yapmalarıyla görülmektedir (Karataş, 1991, s.12). KOBİ'ler ekonominin hemen hemen her sektöründe faaliyet göstermektedirler ("Excellence in", 1983, s.59). KOBİ'ler gelişmiş ve gelişmekte olan bütün ülkelerde, refahın sağlanması, yatırım, istihdam, üretim, yaratıcılık, büyük işletmelere katkı sağlaması ve tedarikçi görevi görmesi dolayısıyla, bu ülke ekonomilerinde önemli yeri vardır (Martin ve Matlay, 2003, s.18; Hansson, 2001, s.988; Ebert ve Griffin, 2000, s.150; Vinten, 2000, s.9; Lauder ve diğerleri, 1994, s.9; Altınay ve Araslı, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_55.pdf). KOBİ'ler hemen hemen tüm dünya ülkelerinde sayısal miktar, istihdam hacmi, üretim değeri, gelişmeye olan katkıları, mülkiyetin tabana yayılması, ekonomik açıdan serbest rekabete dayalı piyasa ekonomisinin ve sosyal bakımdan toplumsal istikrarın temel faktörleridir (Kasap, <http://iktisat.uludağ.edu.tr/dergi/5/gülay2/gülay2.html>). KOBİ'lerin gelişimi ekonominin de gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Haynes ve diğerleri, 1998, s.229). Özellikle, küçük ülke ekonomileri KOBİ'lerle karakterize edilmektedir (Akoorie ve diğerleri, 1993, s.22).

4.2.2.1.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Türk Ekonomisine Katkısı

KOBİ'ler, her ülkede olduğu gibi Türkiye ekonomisi için de son derece önemli bir yer ve ağırlığa sahip olup, Türkiye ekonomisinin en dinamik kuruluşlarıdır (Kasap, <http://iktisat.uludağ.edu.tr/dergi/5/gülay2/gülay2.html>). Türkiye açısından genel bir

değerlendirme yapılacak olursa işyeri sayısı, çalışan sayısı ve katma değer olmak üzere üç önemli göstergeye bakıldığında KOBİ'lerin Türkiye'nin gerek sosyal gerekse ekonomik dokusunda önemli bir yer işgal ettiği görülmektedir ("KOSGEB – Küçük", http://www.kosgeb.gov.tr/ko_s.htm). Türkiye'de KOBİ'ler ekonomik gelişmenin ve sürdürülebilir kalkınmanın temel taşlarıdır. Türkiye'nin her yerine dağılmış olduklarından, milli gelirin dengeli bir şekilde yayılmasında etkin rol oynarlar. KOBİ'ler bir yandan kendi başlarına büyüklerle rekabet içinde ürün ve hizmet üretmek suretiyle ekonomik kalkınmaya katkıda bulunurken, diğer yandan da büyük işletmelerin kullandıkları veya yarı mamul girdileri üreterek onların gelişimini tamamlayarak ve destekleyerek büyük işletmelere katkıda bulunurlar. Böylece ekonomilerde bir yan sanayi oluşturarak büyük işletmelerle bir ortak yaşam kurarlar (Kasap, <http://iktisat.uludağ.edu.tr/dergi/5/gülay2/gülay2.html>).

Türkiye'de toplam işletmelerin yaklaşık olarak %98'ini KOBİ'ler oluşturmaktadır (Kasap, <http://iktisat.uludağ.edu.tr/dergi/5/gülay2/gülay2.html>). Bazı kaynaklar, KOBİ'lerin imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin %99.5'ini oluşturduğunu, imalat sanayindeki istihdamın da %61.1'ini sağladığını ifade etmektedir ("KOSGEB – Küçük", http://www.kosgeb.gov.tr/ko_s.htm). Bazı kaynaklar ise, KOBİ'lerin imalat sanayi içindeki paylarının %96.4 olduğunu ve toplam istihdamın %58'ini sağladığını ifade etmektedir. Bunlarla birlikte, KOBİ'lerin toplam katma değerinin %16'luk bölümünü yarattığı, ortaya çıkan yatırımlardaki paylarının ise %26'ya ulaştığı belirtilmektedir (Kasap, <http://iktisat.uludağ.edu.tr/dergi/5/gülay2/gülay2.html>).

4.2.2.2. Avrupa'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ekonomiye Katkısı

KOBİ'ler Avrupa ekonomilerinde de çok önemli bir yere sahiptir (Mulhern, 1995, s.83). KOBİ'ler Avrupa genelinde toplam işyerlerinin %70'ini oluşturmaktadır (Bjuggren ve Sund, 2001, s.12). Avrupa'da 20 milyon özel sektör işletmenin %99'undan fazlasını KOBİ'ler oluşturmakta, bu işletmelerde 122 milyona yakın insan çalışmaktadır ("Enterprise Policy", 2002, s.359).

KOBİ'ler istihdam, yaratıcılık, ekonomik esneklik ve rekabetin en önemli faktörleri olmaları nedeniyle, AB'ye üye ülke ekonomilerinin de bel kemiğini oluşturmaktadır (Aker, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/sule_aker.pdf).

Özellikle, yeni işlerin yaratılmasında ekonominin lokomotifi olarak görülmektedirler. Bunun yanında, ekonomilerin durgunluk belirtisi gösterdiği ülkelerde, örneğin İtalya ve Danimarka gibi, yeni iş yaratılmasında etkili olmaktadır (Greenan ve diğerleri, 1997, s.208). AB ülkelerinde artan işsizlik, ancak KOBİ'ler sayesinde makul ölçülerde kalmaktadır. KOBİ'ler AB içinde rekabet ortamının sürmesi ve kaliteli üretim için gerekli görülmekte ve desteklenmeleri gerektiği kabul edilmektedir (Aker, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/sule_aker.pdf). Bu nedenle, AB çok yıllık KOBİ programları hazırlamakta ve KOBİ'lerle ilgili hedeflerini ve eylemlerini ortaya koymaktadır (Sayın, 2000, <http://www.kobinet.org.tr/kosgebabm/ab/003.html>).

1993 verilerine göre AB'ye üye ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin %99.9'unu KOBİ'ler oluşturmaktaydı. Bu verilere göre, AB'ye üye ülkelerde KOBİ'ler dağıtım işinin hemen hemen tümüne hakimdiler (Mulhern, 1996, s.76). AB'de işgücünün büyük bir bölümü de KOBİ'ler tarafından istihdam edilmektedir. KOBİ'lerin %99.9'unun %93.3'ünü mikro, %6.2'sini küçük ve %0.5'ini de orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır (Mulhern, 1995, s.83). 1994 rakamlarına göre AB'ye üye ülkelerde 17 milyon işletme bulunmaktaydı. Bunların %99.9'unu KOBİ'ler oluşturmaktaydı. Bu dönemde, KOBİ'ler 67 milyon kişiye de iş olanağı sağlamaktaydı. Bunların 18 milyonu mikro işletmelerde istihdam edilmekteydi (Mulhern, 1996, s.76). AB'ye üye ülkelerde, çalışanların %70'inin 500'den az işçi çalıştıran işletmelerde çalıştığı (Greenan ve diğerleri, 1997, s.208), işletmelerin %95'ten fazlasının da 500'den az işçi çalıştırmakta olduğu belirtilmektedir (Greenan ve diğerleri, 1997, s.210). 1996 verilerine göre AB'ye üye ülkelerde faaliyet gösteren 14 milyon KOBİ'nin %91'ini mikro en fazla 9 kişi çalıştıran, %8'ini ise 9'dan fazla işçi çalıştıran ve KOBİ kapsamına giren işletmeler oluşturmaktaydı. KOBİ'lerin %15'i sanayide (imalat), geri kalanı da hizmetler sektöründe üretim yapmaktaydılar. Mikro işletmeler toplam AB istihdamının %30'unu gerçekleştirirken, KOBİ'ler istihdamın %40'ını sağlamaktaydılar. Dolayısıyla, 1990'lı yıllarda AB'de toplam istihdamın %70'inin KOBİ'ler tarafından sağlandığı görülmektedir (Ebert ve Griffin, 2000, s.150).

KOBİ'ler İngiltere'de toplam işletmelerin %99.9'unu oluşturmaktadır (Ghobadian ve Gallear, 1997, s.123). KOBİ'ler İngiliz ekonomisinin önemli faktörü, yaratıcılığın (Freeman, 2000, s.373) ve istihdamın en önemli kaynağı olarak görülmektedir (Parkin ve Parkin, 1996, s.6). KOBİ'ler makroekonomik faktörlerden az

oranda etkilenmelerinden dolayı yeni işlerin yaratılmasında önemli yer tutmaktadır (Ghobadian ve Gallear, 1997, s.124). İngiltere'deki işletmelerin %93'ü 500'den az işçi çalıştırmaktadır (Greenan ve diğerleri, 1997, s.210). KOBİ'ler, 1992 verilerine göre, toplam işgücünün %60'ını (Lauder ve diğerleri, 1994, s.9), bazı başka verilere göre ise %67.2'sini sağlamaktaydı (Parkin ve Parkin, 1996, s.7). 1992 verilerine göre, İngiltere'de gayri safi yurt içi hasılanın (GSYH) %32'sini KOBİ'ler gerçekleştirmektedir (Lauder ve diğerleri, 1994, s.10). Bazı kaynaklara göre ise, KOBİ'ler GSYH'nin %38'ini gerçekleştirmektedir (Williamson ve Lynch-Wood, 2001, s.424). 2000 verilerine göre ise, KOBİ'ler İngiliz GSYH'sinin %50'sini, istihdamın da %90'ını gerçekleştirmektedir (Quayle, 2002, s.1151).

1992 verilerine göre, Almanya'da GSYH'nin %46'sını KOBİ'ler gerçekleştirmektedir (Lauder ve diğerleri, 1994, s.10). Almanya'da 500'den az işçi çalıştıran işletmeler GSYH'nin 3'te 2'sini sağlamakta, her 10 çalışandan 9'unun yetiştirmekte ve her 5 çalışandan 4'ünü istihdam etmektedir (Ebert ve Griffin, 2000, s.150). İtalya ve Danimarka'da da KOBİ'ler yeni işlerin yaratılmasındaki temel faktörlerdir (Ghobadian ve Gallear, 1997, s.124).

4.2.2.3. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Amerikan Ekonomisine Katkısı

KOBİ'ler ABD ekonomisine önemli katkılarda bulunmakta (Waiker ve diğerleri, 2002, s. 308), ABD'deki üretim sektörünün belkemiğini oluşturmaktadır (Mittelstaedt ve diğerleri, 2003, s.69; Schwenk ve Shrader, 1993, s.53). KOBİ'lerin ABD ekonomisinin son 20 yıldaki sürükleyici gücü olduğu belirtilmektedir (Kuratko ve diğerleri, 2001, s.293). KOBİ'ler yeni ürün ve servis, büyük işletmelere tedarik sağlama ve müşterilerin özel istek ve gereksinimlerinin sağlanması açısından önemli rol oynamaktadır (Rachman ve diğerleri, 1993, s.62). ABD'de işsahiplerinin %99'dan fazlasını KOBİ sahipleri oluşturmaktadır (Haynes ve diğerleri, 1998, s.229).

SBA yaptığı araştırmada, ABD'de toplam 25 milyon KOBİ'nin bulunduğunu, bu işletmelerin özel işletmeler arasında %50'den fazla istihdamı yarattığını, GSYH'nin yarısından fazlasını sağladığını ve yeni istihdamların temel kaynağını oluşturduğunu belirlemiştir (Waiker ve diğerleri, 2002, s. 308). KOBİ'lerin toplam işgücünün yarısına yakını istihdam etmesinden dolayı ekonomiye katkısı büyük olmaktadır (Deshpande ve

Golhar, 1994, s.49). KOBİ'ler makroekonomik faktörlerden az oranda etkilenmelerinden dolayı yeni işlerin yaratılmasında önemli katkı sağlamaktadır (Ghobadian ve Gallear, 1997, s.124; Rachman ve diğerleri, 1993, s.62). ABD'de yeni işlerin üçte ikisini KOBİ'lerin yarattığı görülmektedir (Mondy ve diğerleri, 1999, s.15). 1980'lerin ortasında KOBİ'ler 6 milyondan fazla çalışana iş olanağı sağladığı, 1990'lara gelindiğinde ise yeni istihdamların %90'ına yakını KOBİ'lerin yarattığı (Deshpande ve Golhar, 1994, s.49), özel sektörde de KOBİ'lerin istihdamın %60'ını sağladığı ifade edilmektedir (Haynes ve diğerleri, 1998, s.229). Bazı kaynaklara göre, ABD'de çalışanların %65'e yakını KOBİ'ler tarafından istihdam edilmekte, KOBİ'lerin büyük bir oranının 10'dan az işçi çalıştırdığı göze çarpmaktadır ("European Report", 2002, s.359). Bazı kaynaklara göre, ABD'deki işletmelerin %90'ında 20'den az işçi çalışmaktadır (Mondy ve diğerleri, 1999, s.15). Bazı kaynaklar ise, ABD'de işletmelerin %87.09'unun 20 ve altında işçi çalıştırdığını, %10.74'ünün ise 20 ile 99 arası işçi çalıştırdığını belirtmektedir. 20 ve altında çalışanı olanlar toplam çalışanların %26.60'sını, 20 ve 99 arası çalışanı olan işletmeler ise toplam çalışanların %28.95'ini oluşturmaktadır (Ebert ve Griffin, 2000, s.150). ABD'deki üretim işletmelerinin %90.21'inin 100 veya 100'den az işçi çalıştırdığı, %66.79'unun 20'den az işçi çalıştırdığı, %8.4'ünün ise 100-499 arası çalışanı olduğu görülmektedir (Mittelstaedt ve diğerleri, 2003, s.69). KOBİ'ler yeni işlerin yaratılmasında önemli yer tutmalarına rağmen, AR-GE bakımından katkıları %20'lerde kalmaktadır (Masten ve diğerleri, 1995, s.26).

4.2.2.4.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Diğer Ülke Ekonomilerine Katkısı

KOBİ'ler Japonya'da toplam işgücünün %33'ünü oluşturmaktadır ("Enterprise Policy", 2002, s.359). Japonya'da üretim sektöründe çalışan işçilerin %75'i KOBİ'lerde çalışmaktadır (Ghobadian ve Gallear, 1997, s.124). 1990'lı yıllarda, Japon ekonomisinde görülen çöküş ve durgunluktan sonra KOBİ'ler Japon ekonomisine ve sosyal refaha yeni işletmeler ve istihdamlarla önemli katkılarda bulunmuşlardır. Bundan dolayı KOBİ'lerin Japon ekonomisinde hayati önemleri olduğu ifade edilmektedir (Eshima, 2003, s.86).

Çek Cumhuriyeti'nde KOBİ'lerde çalışan insan sayısı, toplam çalışanların %50-60 arasında bir oranı oluşturmaktadır. KOBİ'ler GSYH'nin de %45-55 arası bir oranını

sağlamaktadır (Lloyd-Reason ve diğerleri, 2002, s.379). Venezüella'da toplam işgücünün %70'den fazlasını KOBİ'ler sağlamaktadır (Mulhern, 1996, s.76).

Avustralya'da faaliyet gösteren KOBİ'ler ekonomiye yaratıcılık, rekabet, esneklik ve iş yaratma bakımından katkı sağlamaktadır (Barrett, 1999, s.313). KOBİ'ler Avustralya'daki işletmelerin %97.5'ini oluşturmakta, özel sektördeki iş gücünün %58.4'ünü istihdam etmekte (Huang ve diğerleri, 2002, s.39), GSYH'nın %50.3'ünü, toplam istihdamın %61.5'ini ve ihracatın da %53.4'ünü gerçekleştirmektedir (Chapman ve Sloan, 1999, s.106).

4.3.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Nitelikleri

KOBİ'lerin genel olarak nitelikleri aşağıdaki gibi açıklanabilecektir:

- Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlanması,
- Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkanı yaratması,
- Yapıları itibariyle ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmesi,
- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterebilmesi,
- Teknolojik yeniliklere daha yatkın olması,
- Bölgelerarası dengeli kalkınmayı sağlanması,
- Gelir dağılımındaki çarpıklıkları asgariye indirmesi,
- Ferdi tasarrufları teşvik etmesi, yönlendirmesi ve hareketlendirmesi,
- Büyük sanayi işletmelerinin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısı olması,
- Politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar faktörü olması ve
- Demokratik toplumun ve liberal ekonominin ana sigortalarından biri olmalarıdır (“KOSGEB – Küçük”, <http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm>).

4.3.1.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İşletme Sahipleri, Yönetim ve Karar Verme

KOBİ'lerin özel sahipleri olduğu, bir başka deyişle bir girişimci veya aile tarafından sahip olduğu ifade edilmektedir (Haksever, 1996, s.33).

KOBİ'ler sahipleri için kendilerini gösterebilecekleri bir çıkış yolu, çeşitli ürün ve servislerin sağlayıcısı ve yeniliklerin kaynağı olarak gösterilmektedir (Kuratko ve diğerleri, 2001, s.293). KOBİ sahiplerinin belli başlı özellikleri arasında başarabilme güdüsü, otonomi ve risk alma vardır (Kickul ve Gundry, 2002, s.85). KOBİ sahiplerinin enerjisinin ve motivasyonunun başarıda önemli rolünün olduğu belirtilmekte, her başarılı KOBİ sahibinin başarısının en temel faktörlerden birinin yüksek enerji olduğu ifade edilmektedir (Jenks, 1991, s.33). KOBİ sahiplerinin başarısındaki diğer önemli nedenler arasında sıkı çalışma, işe adanmışlık, kalite ve servise taahhüt gösterilmektedir. Buna ek olarak yenilikçi olma, büyüme potansiyeli gibi faktörler de başarıya etki eden faktörler arasında yer almaktadır. Müşteri istekleri ve ihtiyaçlarına uygun çözümler, şöhret, iyi iletişim yeteneği de başarıyı etkileyen diğer faktörlerdir (Luk, 1996, s.68). Ayrıca proaktif kişilerin fırsatların analizi, inisiyatif alma ve eyleme girişme gibi özellikler de taşıdığı belirtilmektedir (Kickul ve Gundry, 2002, s.87).

KOBİ'lerin gelişimi ve başarılı olabilmesindeki tek sorumluluğun işsahibine ve işsahibinin faaliyet gösterilen alandaki tecrübesi ile sağlanabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır (Acar, 1993, s.87). Özellikle, üretim sektöründeki KOBİ'lerde işsahibinin geçmişi ve tecrübesi, operasyonlardaki esnekliği ve çalışanlar rekabet avantajına etki eden en önemli faktörler arasındadır (Luk, 1996, s.69). KOBİ sahiplerinin en önemli özelliklerinden birisi de müşterilerle, çalışanlarla ve rakiplerle daha yakın olmalarıdır. Günlük faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmaları da ayrıca önemli bir özellik olarak açıklanabilecektir (Monkhouse, 1995, s.44). Sürekli ve hızla değişen çevrede, rakiplerden daha önce öğrenme rekabet avantajının elde edilmesi önemli bir faktördür. İşsahibinin öğrenebilmesindeki temel faktör tecrübe olarak ifade edilmektedir (Choueke ve Armstrong, 1998, s.137). İşsahibinin tecrübesi üretim yeteneği, işletmenin geniş bir yelpazede üretim yapabilmesi, özellikle özel ve yüksek kaliteli ürünlerin üretilmesi, endüstride bir isim yapılabilmesi, üretim maliyetlerinin düşürülmesi sonucu rekabetçi gücün sağlanabilmesi ve pazarlama yeteneğine sahip olunması olarak tanımlanmaktadır (Acar, 1993, s.87).

Küçük bir işletmeye sahip olmak öncelikle büyük işletmelerle rekabet etmede işletme sahibine iki temel avantaj sağlayabilir. Bunlar, müşteri ve işletme personeli ile daha yakın ilişkiler içerisine girebilmek ve pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilmektir. KOBİ sahipleri, faaliyette buldukları

yerel pazarı daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olabilen kişilerdir. Özellikle, müşteriyle olan yakın ilişkileri, bu işletmelere büyük işletmelerin sahip olamayacakları bir üstünlük sağlamaktadır (“KKTC’deki KOBİLERİN”, 2003, www.kktcsanayiodasi.org/archive/nisan_2003/target.htm).

KOBİ sahibinin bağımsız olması, iş sahibinin işletmenin esnekliği sayesinde kişisel hedeflerini gerçekleştirmesinde bir araç olarak görülmektedir (Brand ve Bax, 2002, s.452). Literatür incelendiği zaman, KOBİ’lerde büyüme zorunluluğunun yerine, iş sahibinin tatmininin öncelik kazandığı görülmektedir (Choueke ve Armstrong, 2000, s.228). Bu olgu KOBİ’lerde başarının en önemli belirleyicisi olarak açıklanmaktadır (Luk, 1996, s.69). Fakat, iş sahibinin düzenli ve kendine yetecek parayı kazandığı sürece, işletme sahibinin işletmeyi büyütme yönelik bir isteği ve arzusu olmayacağı ve KOBİ’nin büyütülmesine ilişkin bir faaliyet göstermeyecekleri belirtilmektedir (Mosey ve diğerleri, 2002, s.176; Freeman, 2000, s.375; Haksever, 1996, s.34-5). Birçok KOBİ sahibinin bu özelliğe sahip olduğu ifade edilmektedir (Freeman, 2000, s.375; Haksever, 1996, s.34-5).

KOBİ sahiplerin yönetim eksiklikleri bulunduğu ve kararların işletme sahipleri tarafından verildiği ifade edilmektedir (Haksever, 1996, s.33). KOBİ’lerde karar verme olgusuna etki eden faktörler arasında, KOBİ sahibinin bağımsız olma arzusu, işletmenin küçük ölçeği ve daha kolay yönetilmesi arzusu etkili olmaktadır (Ennis, 1999, s.148). Tek bir kişi tarafından yönetilme, karar verme mekanizmasının merkezde toplanmasını sağlamaktadır (O’Toole, 2003, s.117; Ghobadian ve Galleary, 1997, s.127). Fakat, günümüz KOBİ’lerinin iş sahibi yönetiminden, profesyonel yönetici istihdam etmelerinden dolayı, profesyonel yönetime doğru yol aldığı belirtilmektedir (Atkins ve Lowe, 1997, s.46). Bazı eksikliklere rağmen işletmenin tek kişi tarafından yönetilmesi hızlı ve daha etkili olacağı düşüncesi, KOBİ’lerin avantajı olacağı unutulmamalıdır (Solomon, 1997, s.74). Çevrede meydana gelen sürekli değişim, belirsizlik, zaman ve kaynak sıkıntısı KOBİ’lerin yönetilmesini günden güne zorlaştırmaktadır (Wyer ve Mason, 1999, s.182).

4.3.2.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İşletme Yapısı

KOBİ'ler kuruluş aşamasında işletme yapısı olarak organizasyon türlerinin en eskisi olan kumanda organizasyonunu kullanmaktadır. Kökeninin askeri yönetim olduğu ileri sürülen bu organizasyonlarda yetki en üst düzeydeki kişilerde toplanmıştır (Özgener, 2000, www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2000/kresel.htm). KOBİ'lerin işletme yapısı çok basit olup, işletme şeması bir veya iki yönetim seviyesinden oluşmaktadır (Haksever, 1996, s.33). KOBİ'lerin yatay bir işletme yapısına sahip olması nedeniyle, daha esnek bir yapıya sahiptirler. Bürokrasinin olmaması, kişisel ilişkilerin de kuvvetli olmasını sağlamaktadır (Ghobadian ve Gallear, 1997, s.127). Yönetim katlarının az olması nedeniyle, çalışanların desteklenmesi ve katılımı daha kolay olabileceği gibi, gerekli iletişim de daha çabuk ve kolay yapılabilecektir (Kuratko ve diğerleri, 2001, s.294). KOBİ'lerde iletişim genelde yüz yüze gerçekleşmektedir (Ghobadian ve Gallear, 1997, s.128). Etkin bir yönetiminin oluşması, etkili iletişim ile sağlanabilmektedir. İletişimin iyi olması da kademe ve basamak sayısının azlığı ile mümkün olmaktadır. Bu açıdan KOBİ'lerin işletme yapısı sade yani basamak sayısının az olması iletişimi etkinleştirmekte, böylece gerekli bilgiler istenilen yerlere daha çabuk ve doğru ulaşmaktadır (Canbay, 2000, www.sufizmveinsan.com/araştırma/kalite.html). Yönetim katlarının az olması, belli bir bölgeye ve müşteri grubuna odaklanma, iletişim kanallarının kısa olması, değişime daha kolay adapte olunmasını da sağlamaktadır (Haksever, 1996, s.38). KOBİ'lerin genelde organik bir yapıya sahip oldukları belirtilmektedir (Ghobadian ve Gallear, 1997, s.127). Organik yapı hızlı karar verebilme olanağı da yaratmaktadır (Wiesmann, 1994, s.63). KOBİ'lerde işletme kültürüne pek sık rastlanmamaktadır (Choueke ve Armstrong, 2000, s.228).

4.3.3.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Sermaye, Kaynaklar ve Büyüme

KOBİ'lerin kurulabilmesi için başta kullanılan sermaye genelde kişisel hesaplar, aile ve arkadaşlardan alınan yardımlardan oluşmaktadır (Harmozi ve diğerleri, 2002, s.760). KOBİ'lerin genelde sermaye sıkıntısı olduğu belirtilmekte, sermayenin sahip veya aile fertleri tarafından karşılandığı ifade edilmektedir. KOBİ'lerin kaynaklarla ilgili sorunları da bulunmaktadır. Büyüme için veya kötü durumdan kurtulmak için gerekli finansın sağlanması KOBİ'ler için zor olmaktadır (Haksever, 1996, s.34). KOBİ'ler borçlanma ihtiyacı duydukları zaman genelde ticari bankalardan

yararlanmaktadır (Harmozi ve diğeri, 2002, s.760). Finansal zorluklarla karşılaşılması KOBİ'lerin başarısızlığına neden olan önemli bir faktördür (Mulhern, 1996, s. 76; Edwards ve Turnbull, 1994, s.3). KOBİ'lerin karşılaştığı bir diğeri önemli sorun da insan kaynaklarıdır. Bu yüzden KOBİ'ler özellikle satış ve büyüme sırasında problemlerle karşılaşmaktadırlar (Haksever, 1996, s.34).

KOBİ'lerin büyümesi ve gelişebilmesi için üç faktörün etkili olabileceği ifade edilmekte ve önerilmekte, bunlara gereken önemin gösterilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bunlar, sermayeye daha kolay ulaşabilmesi, böylelikle makine ve diğeri yatırımlara gidilebilmesi, KOBİ'lerin ihracata teşvik edilmesi ve son olarak yeni teknolojiye adaptasyonun kolaylaştırılması ve AR-GE'ye yatırım yapılmasıdır (Nixon, 2002, s.43-4).

4.3.4.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Müşteriler ve Pazarlama

Müşterisini yaratmış olduğu hizmet veya ürünlerle memnun edemeyen işletmelerin, faaliyet gösterdikleri pazarlarda rekabet avantajı elde edebilme ve faaliyetlerini sürdürebilme şansları pek bulunmamaktadır (Özgener, 2000, www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2000/kresel.htm). KOBİ'lerin başarılı olabilmesi için gerekli olan, dar bir kitleye hitap edilmesi; bir başka deyişle, sayıca küçük ve iyi tanımlanmış bir müşteri grubuna hitap edilmesidir (Badrinath, 1994, s.4; "Small and", 1993, s.24). KOBİ'lerin iyi tanımlanmış belirli bir müşteri grubuna hitap etmesi işletmelerin başarılı olma şansını artırabileceği (Wiesmann, 1994, s.62; "Excellence in", 1983, s.59), rekabet avantajını artıracağı ve benzer ürünler üreten işletmelere karşı, müşterilerin gözünde, daha fazla değer kazanabileceği de unutulmamalıdır (Baldacchino, 1999, s.82). KOBİ'ler genelde sınırlı sayıda müşteriye hitap etmekte (Mosey ve diğeri, 2002, s.176; O'Donnell ve diğeri, 2002, s.216) ve faaliyetleri genelde bir gruba odaklanmaktadır (Haksever, 1996, s.35). Bu tek bir pazarı hedef aldıklarını göstermekte, bunun yapılması müşterilere daha iyi servis ve ilişki kurulabilmesi kolaylaştırmakta, dolayısıyla bu olgu rekabet yönünden önemli bir avantaj sağlamaktadır (Haksever, 1996, s.35).

4.3.5.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Esneklik

KOBİ'ler talep değişimlerine karşı daha hızlı ve kolay uyum sağlamaktadırlar (Karataş, 1991, s.25). Esneklik, KOBİ'lerde, kişisel katılımın daha kolay sağlanabilmesi, bağımsızlık ve bürokrasinin ortadan kalkmasına neden olmakta, böylelikle değişimlere karşı daha kolay adapte olunabilmesine olanak sağlamaktadır (Brand ve Bax, 2002, s.452). Esneklik, ürün geliştirme veya diğer faaliyetlerde, KOBİ'ler için en önemli avantaj olarak gösterilmektedir (Fasano, 1990, s.18; Chaganti, 1987, s.64).

Pazarı yakından takip edebilen, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi bilen ve personeliyle daha yakın ilişkiler kurabilen KOBİ'ler üretim, pazarlama ve hizmet konularında büyük işletmelerden daha fazla bir esnekliğe sahiptirler. Bu esneklik, dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme olanağı tanıdığından, KOBİ'ler birçok olumsuzluğu daha az bir zararla geçiştirebilmektedirler ("KKTC'deki KOBİLERİN", 2003, www.kktcsanayiodasi.org/archive/nisan_2003/target.htm).

KOBİ'lerde esneklik aşağıdaki şekilleri almaktadır:

- **Ürün Esnekliği.** Ürün esnekliği (dizayn değişiklik esnekliği), işletmenin zor ve standart dışı siparişleri yapabilme yeteneği, özel müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve değişik özelliklerde, seçenekte, bedende ve renkte ürünlerin üretilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kuratko ve diğerleri, 2001, s.296). Ürün esnekliği, üretim sürecine katılan sayı ve çeşitlilik bakımından, yeni ürünlerin yüksek geçiş hatalarına veya performans çıktılarında değişikliklere uğramadan sağlanabilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Petroni ve Bevilacqua, 2002, s.932).
- **Yönetim Esnekliği.** Yönetim esnekliği, ürünlerin küçük gruplar halinde ve maliyet olarak makul fiyatlarda üretilmesi olarak açıklanmaktadır (Kuratko ve diğerleri, 2001, s.296).
- **Hacim Esnekliği.** Hacim esnekliği, değişen müşteri taleplerine göre kapasitenin azaltılması veya artırılması yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Kuratko ve diğerleri, 2001, s.296). Hacim esnekliği, değişim derecesi ve toplam çıktıdaki değişimlerin yüksek geçiş hataları veya performans çıktılarında büyük

değişiklikler yapılmadan sistemin değiştirilebilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Petroni ve Bevilacqua, 2002, s.933).

- **Üretim Esnekliği.** Üretim esnekliği, çeşitli şekillerde açıklanmaktadır. Bunlar, makine esnekliği, yöntem esnekliği, ürün esnekliği, usul (takip edilecek yol) esnekliği, hacim esnekliği, genişleme esnekliği ve tasarım (dizim) esnekliğidir.
- **Makine Esnekliği.** Makine esnekliği, makinelerdeki değişiklik sırasında fazla hata yapılmadan ve performans çıktılarında fazla değişikliklere uğramadan makinelerin performanslarının sergileyebileceği değişik sayıda ve çeşitlilikteki operasyonlar olarak açıklanmaktadır (Petroni ve Bevilacqua, 2002, s.932).
- **Yöntem Esnekliği.** Yöntem esnekliği, üretilebilecek sayı ve çeşitlilikteki ürünlerin yüksek geçiş hataları veya performans çıktılarında büyük değişikliklere uğranılmadan sağlanabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Petroni ve Bevilacqua, 2002, s.932).
- **Usul Esnekliği.** Usul esnekliği, ürün sayısındaki takip edilebilecek alternatif yolların ve bunlar arasındaki değişikliklerin, yüksek geçiş hatalarına veya performans çıktılarında büyük değişikliklere uğranılmadan sağlanabilmesi olarak ifade edilmektedir (Petroni ve Bevilacqua, 2002, s.933).
- **Genişleme Esnekliği.** Genişleme esnekliği, uygulanabilecek sayıda ve çeşitteki genişlemenin yüksek geçiş hatalarına veya performans çıktılarında büyük değişikliklere uğranılmadan sağlanabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Petroni ve Bevilacqua, 2002, s.934).
- **Tasarım Esnekliği.** Tasarım esnekliği ise, üretim sisteminde yapılabilecek iç dizayn değişikliğindeki kolaylık olarak ifade edilmektedir (Petroni ve Bevilacqua, 2002, s.934).

4.3.6.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Teknoloji

Teknolojinin sağladığı imkanlardan yararlanmak, örneğin internet gibi, KOBİ'lerin dünya pazarlarına daha kolay ve hızlı açılabilmesini sağlamaktadır (Badrinath, 1994, s.7). Ayrıca birçok işletme internet kullanımı sayesinde ürünlerin satışını kolayca yeni pazara satabilmekte ve yeni pazarlara açılabilir (Baldacchino, 2002, s.258). Günümüzde, hemen hemen bütün işletmelerin bir web sayfası bulunmaktadır. Web sayfasının kullanım amaçları arasında, yeni pazarlara

girilebilme (Baldacchino, 1999, s.83), pazarlama, müşteriler ve tedarikçilerle iletişim, işletme içi iletişim, özel bilgi elde etme, yeni bilgi araştırması ve satış yer almaktadır (Martin ve Matlay, 2003, s.21; Baldacchino, 1999, s.83).

4.4.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Belli Başlı Faaliyetler

4.4.1.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çevre Analizleri

Gelişen rekabet ve pazarların birleşmesi, KOBİ'ler için de önem arz etmekte ve bu gelişmelere ilgisiz kalmamaları gerekmektedir. KOBİ'lerin hayatta kalabilmesi, gelişmeleri sürekli olarak takip etmelerine ve bu gelişmelere ayak uydurarak kendilerini geliştirmelerine bağlıdır (Greenan ve diğerleri, 1997, s.208). Bu nedenle, KOBİ'ler gelişmelerle ilgili analizler gerçekleştirmelidir. Bu analizler çeşitli şekiller almaktadır.

Analiz çeşitlerinden olan çevresel analiz (tarama), işletmenin dışında (genel çevre) gelişen olaylar ve işletme içinde (görev çevre) gelişen olaylar hakkında bilgi toplama ve olası eğilimleri yorumlama olarak tanımlanmaktadır (Beal, 2000, s. 27; Lim ve diğerleri, 1996, s.66). Çevresel analizler altı ana başlık altında toplanabilir. Bunlar, rekabetçi işletmelerin analizi, müşterilerin analizi, işçi, hammadde ve finans tedarikçilerinin analizi, işletmenin kaynakları ve kapasitelerinin analizi, teknoloji analizi ve sosyal, politik ve ekonomik faktörlerin analizidir (Dessler, 2001, s.183; Beal, 2000, s.37; Lim ve diğerleri, 1996, s.67). Belirsizliğin olduğu durumlarda işletmenin görev ve genel çevre analizini yapması gerekmekte (Lim ve diğerleri, 1996, s.66) özellikle de müşteri, ekonomi ve rakip analizlerinin yapılması gerekliliği üzerinde durulmaktadır.

Rekabet stratejilerinin uygulanabilmesi için de çevresel analizlerin yapılması gerekmektedir. Farklılaşmayı takip eden işletmelerin çevreyi fırsatlar açısından analiz ettikleri, bir diğer yandan, düşük maliyet stratejisini benimseyen işletmelerin çevredeki tehditler üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Bununla beraber, düşük maliyet stratejisi uygulayan ve etkili analiz stratejileri olan işletmelerin, çevreyi etkisiz analiz sistemleri olan işletmelere göre daha sık ve geniş bir yelpazede analiz ettikleri göze çarpmaktadır. Sık aralıklarla yapılan analizler, işletmeye yeni ve doğru bilgi sağlayabilecek ve değişimlere daha kolay adapte olunabilmesine katkıda bulunabilecektir (Beal, 2000, s.30). KOBİ'lerin genelde fazla gelişmemiş analiz

yeteneklerinin ve kapasitelerinin olduğu ifade edilmektedir (Lim ve diğerleri, 1996, s.67). Etkili işletme stratejilerinin formüle edilmesi, geliştirilebilmesi ve uygulanabilmesi için çevresel analizlerin mutlaka gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Kickul ve Gundry, 2002, s.90; Beal, 2000, s.43; Lim ve diğerleri, 1996, s.65). Analizler nemi pazarla ilgili kararların verilebilmesinde de ortaya çıkmaktadır (Lim ve diğerleri, 1996, s.65). Sık aralıklarla ve geniş bir yelpazeyi kapsayan analizler, rekabet stratejilerinin geliştirilmesi ile pozitif olarak ilişkilendirilmektedir (Beal, 2000, s.43). Çevresel faktörlerle ilgili analizlerin ihracat kararında da etkili olabileceği de unutulmamalıdır (Lim ve diğerleri, 1996, s.68).

Literatür incelendiğinde karşımıza 3 temel analiz yöntemi çıkmaktadır. Bunlar düzenli, düzensiz ve devamlı analizlerdir. Düzensiz analizler, herhangi bir kriz sonucu yapılan analizler olarak tanımlanmakta ve kısa süreyi kapsamaktadır. Düzenli analizler, çevrenin periyodik olarak analiz edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Devamlı analizler ise çevrenin stratejik kararlar için sürekli analiz edilmesini olarak tanımlanmaktadır (Lim ve diğerleri, 1996, s.67).

4.4.1.1.Genel evre Analizi

Genel çevredeki analizler ekonomik, sosyal ve politik faktörlerin analizini içermekte (Beal, 2000, s.35), sosyal, politik ve ekonomik faktörlerin analizi ise yerel sosyal koşuların belirlenmesi, yerel ve global politik koşulların belirlenmesi ve yerel ve global ekonomik koşulların analiz edilmesi olarak açıklanmaktadır (Beal, 2000, s.37). Genel çevrenin analizi, KOBİ'lerde fazla görülen bir olgu değildir. Analizlerin, genelde, dar bir alanı kapsadığı görülmektedir (Lang ve diğerleri, 1997, s.14).

4.4.1.2.Görev evresi Analizi

Görev çevrenin analizi, rekabetçi işletmelerin, müşterilerin, tedarikçilerin ve işletme içi faktörlerin analizi olarak açıklanmaktadır (Beal, 2000, s.35). Rekabetçi işletmelerle ilgili analizler rekabetçi işletmelerin fiyat politikaları, yeni ürün sunumu, reklam ve promosyon çalışmaları, yeni pazarlarla ilgili analizleri, müşterilerin satın alma alışkanlıkları, ürün tercihleri, talep ve isteklerinin analizi olarak açıklanmakta (Beal, 2000, s.37), müşterilerin analizinin müşterilerin dinlenmesi ve müşteri

memnuniyetinin analizi olarak ifade edilmekte (Kuratko ve diğeri, 2001, s.297), tedarikçilerle ilgili analizlerin dıştan finans sağlama ve işçi sağlama olanaklarını içerdiği belirtilmektedir, işletme kapasite ve kaynakları ile ilgili analizlerin ise işletmenin üretim, satış, finansal ve yönetim kapasitelerinin ortaya çıkarılması ile ilgili olduğu ifade edilmektedir (Beal, 2000, s.37).

4.4.2.Bilgi Kaynakları ve Bilgi Toplama Teknikleri

KOBİ'ler genelde, resmi olmayan ve kolayca ulaşılabilen bilgi kaynaklarına başvurmakta (Lang ve diğeri, 1997, s.12), bilgiler genelde ikincil kaynaklardan toplanmaktadır (Haksever, 1996, s.38). KOBİ'ler bilginin ucuz ve kolay olması nedeniyle ikincil kaynakları tercih etmektedir (Jenks, 1991, s.34). Pazar araştırması yapılarak bilgi elde edilmesi analiz yapmanın bir diğer önemli faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır (Jenks, 1991, s.33). Pazar araştırması KOBİ'lerde müşteri memnuniyetinin ölçülmesi, ürün geliştirilebilmesi için müşteri isteklerinin belirlenmesi ve müşteri sadakatinin ölçülmesi açısından önemlidir (Rhey ve Gryna, 2001, s.31-2; Shea ve Gobeli, 1995, s.74). Pazar araştırması, zaman ve kaynak eksikliği nedeniyle KOBİ'ler tarafından pek rağbet edilen bir olgu değildir (Rhey ve Gryna, 2001, s.35).

KOBİ'lerde bilgi toplamaya önem verilmesi, iş sahibi/yöneticinin tecrübesine dayanmaktadır (Jenks, 1991, s.33). İş sahibi/yöneticinin karakteri ve cinsiyeti de bilgi toplamada önemli rol oynamaktadır (Lang ve diğeri, 1997, s.11). Bazı araştırma sonuçları, bilgi elde edilmesinin tehdit ve fırsatların ortaya çıkarılmasında etkili olabileceğini belirtmektedir (Beal, 2000, s.43).

KOBİ'lerin rekabetçi işletmelerle ilgili bilgi toplamadığı veya kullanmadığı belirtilmektedir (Beal, 2000, s.43). KOBİ'lerin analiz yapmaması ve rakipler hakkında bilgi toplanmaması KOBİ'ler için bir dezavantaj olarak gösterilmektedir (Bögel ve Huszty, 1999, s.12). Araştırma eksikliği de, KOBİ'lerin başarısızlığında etkili olmaktadır (Lang ve diğeri, 1997, s.11). KOBİ'lerin rakiplerin ürünleri ile ilgili de yeterince bilgiye sahip olmadıkları belirtilmektedir (Woodcock ve diğeri, 2000, s.214-5). Finansman sorunu rakipler hakkında bilgi toplanmasının önündeki en önemli engellerden birisidir. KOBİ'lerin bilgi toplama işine girişmemesinin bir diğer önemli nedeni ise, bilgiyi analiz edebilecek yeterli insan gücü donanımına sahip olmamalarıdır (Haksever, 1996, s.38).

4.4.3.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Planlama Yaklaşımları

Strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve organizasyonunun yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir (Özgener, 2000, www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2000/kresel.htm). Stratejik planlama, işletmenin rekabetçi pozisyonunu güçlendirmesi ve sürekli kılabilmesi için çevre faktörlerini analiz etmesi, gözlemesi, anlaması, adapte olması ve pazarlarla ilgili stratejileri belirlemesi olarak tanımlanmaktadır (Stoner, 1987, s.33). Planların, misyon, çevresel analiz, SWOT analizi, bütçe, ve stratejileri içermesi gerekmektedir (“What You”, 2001, s.78). KOBİ’lerde stratejik planlama satışların artırılması, rekabetçi pozisyonlarının geliştirilmesi ve yeni alternatiflerin ortaya çıkarılması açısından önem arz etmektedir (Shrader ve diğerleri, 1989, s.46). KOBİ’lerde stratejik planlar, daha çok satış oranları, işletmenin net kârının tahmini ve bunlarla birlikte satış ve kârlılık oranındaki gerçekleştirilebilecek değişikliklerin önceden belirlenebilmesi için yapılan planlar olarak tanımlanmaktadır (Van Auken ve Sexton, 1985, s.7).

KOBİ’lerde geliştirilen stratejilerinin genelde belli bir müşteri grubuna odaklı olduğu, esneklik ihtiva ettiği, müşterilerle yakın işbirliği içinde olduğu ve müşteri odaklı servis içerdiği belirtilmektedir (Hadjimanolis ve Dickson, 2000, s.64; Wiesmann, 1994, s.62; “Excellence in”, 1983, s.59; Stoner, 1987, s.34). Büyüme planlayan KOBİ’lerin mutlaka stratejik plan yapmaları gerekmektedir. Bunun yapılabilmesi için işletmenin zayıf ve güçlü yanlarının analizinin yapılması, pazar hakkında bilgi edinilmesi, doğru personelin ve dağıtım sisteminin seçilmesi gerekmektedir (Fasano, 1990, s.18).

KOBİ’lerde stratejik planlar sınıf 1, sınıf 2 ve sınıf 3 olarak adlandırılmaktadır (Shrader ve diğerleri, 1989, s.49). Sınıf 1 bir yıldan daha az süre için yazılı planları olmayan işletmeler; sınıf 2 bir yıllık süreleri kapsayan yazılı planları olan, hedefleri, kaynak dağılımı ve uzun süreli stratejileri belli olan işletmeler; sınıf 3 ise sınıf 2’deki tüm özellikleri taşımanın yanında, çevrede meydana gelebilecek ani değişimlere karşı alternatifleri olan işletmeler olarak ifade edilmektedir (Shrader ve diğerleri, 1989, s.49-50).

KOBİ’lerde stratejik planlar, strateji seviyesi 0, strateji seviyesi 1, strateji seviyesi 2, strateji seviyesi 3 ve strateji seviyesi 4 olarak da adlandırılmaktadır. Strateji seviyesi 0

olan işletmelerin gelecek yıllarla ilgili satışlar ve kârlılık veya kârlılık uygulamaları hakkında hiçbir bilgileri olmadığı; strateji seviyesi 1 olan işletmelerin sadece gelecek yıla ilgili satışlar hakkında bilgisi olduğu, fakat endüstri satışları, işletme kârı, ve kârlılık uygulamaları hakkında bilgileri olmadığı; strateji seviyesi 2 olan işletmelerin gelecek yıla ilgili işletme ve endüstri satışları hakkında bilgisi olduğu, fakat işletme kârlılığı ve kârlılık uygulamaları hakkında bilgileri olmadığı; strateji seviyesi 3 olan işletmelerin gelecek yıla ilgili işletme ve endüstri satışları yanında kârlılığı önceden belirlenebilmesi ile ilgili bilgilere sahip olduğu, fakat kârlılık uygulama planları hakkında bilgileri olmadığı; strateji seviyesi 4 olan işletmelerin ise, gelecek yıla ilgili işletme ve endüstri satışları, kârlılığı önceden belirlenebilmesi ve kârlılık uygulama planları ile ilgili bilgilere sahip olduğu belirtilmektedir (Van Auken ve Sexton, 1985, s.7).

KOBİ'lerin stratejik planlamaya gereken önemi göstermesi gerekmektedir ("What You", 2001, s.78). Kaynak ve personel eksikliklerinden dolayı, planların iş sahibi veya yetkili yönetici tarafından gerçekleştirildiği belirtilmektedir (Shrader ve diğerleri, 1989, s.59). KOBİ'lerin stratejik planlama ile ilgili resmi bir yaklaşımlarını olmadığı (O'Regan ve Ghobadian, 2002, s.663) ve stratejik planlama olgusuna önem vermedikleri belirtilmektedir (Schwenk ve Shrader, 1993, s.55-6). KOBİ'lerin stratejik yaklaşımları bulunmamasının ve stratejik planlamaya gereken önemi göstermemelerinin en önemli nedenleri arasında sahibin zaman sıkıntısı olması, uzun süreli büyümeyi yönetemeyecek olması, personel eksikliği (Bögel ve Huszty, 1999, s.12; Haksever, 1996, s.38; Matthews ve Scott, 1995, s.36) ve mali yetersizlikler gösterilmektedir (Bögel ve Huszty, 1999, s.12; Schwenk ve Shrader, 1993, s.54; Shrader ve diğerleri, 1989, s.46). KOBİ'lerde stratejik planların yapılmasına ve uygulanmasına engel olan diğer faktörler, çalışanların kapasiteleri, stratejilerin anlaşılabilmesi, uygulamanın beklenenden daha fazla zaman alması, iletişim eksikliği, uygulamadaki koordinasyon eksikliği ve planda olmayan diğer faktörlerin ortaya çıkması olarak gösterilmektedir (O'Regan ve Ghobadian, 2002, s.665). Çevresel faktörlerin analiz edilmemesi de stratejik planlamaya olumsuz etki etmektedir (Matthews ve Scott, 1995, s.37). Birçok KOBİ'nin uzun süreli stratejik planlarının olmaması nedeniyle birçok fırsattan yararlanamamaktadır (Bögel ve Huszty, 1999, s.12). KOBİ'lerde planlama genelde günlük faaliyetlerle ilgilidir. Uzun süreli stratejik planların yapılmaması ve kısa süreli planların tercih edilmesinin temel nedeni mali yetersizliklerdir (Bögel ve Huszty, 1999, s.12; Schwenk ve Shrader, 1993, s.54; Shrader ve diğerleri, 1989, s.46). Planlama yapan

kişilerin hedef belirleme, çevresel analiz, güçlü yönler ve zayıf yönler, fırsatların ve tehditlerin analizi (SWOT analizi), strateji formülasyonu, finansal projeler, fonksiyonel bütçeler, performans değerlendirme ve kontrol yöntemleri ve uygulamaları gibi alanlarda bilgileri olması gerekmektedir (Lyles ve diğerleri, 1993, s.39).

KOBİ'lerin planlama davranışlarına bakıldığında, planların yapısal olmayan, düzensiz, geniş ve kapsamlı, arada sırada ve reaktif olarak yapıldığı görülmektedir (Van Auken ve Sexton, 1985, s.7). KOBİ'lerde planlama güçlü olunan yanların ortaya çıkarılması sonucu rekabet avantajı sağlanması açısından önem arz etmektedir (Lyles ve diğerleri, 1993, s.40). Planı olan KOBİ'lerin olmayanlara göre daha başarılı oldukları söylenebilecektir (Harmozi ve diğerleri, 2002, s.761; Atkins ve Lowe, 1997, s.47). Ayrıca KOBİ'lerde planlamanın resmi (formal) bir şekilde yapılmadığı belirtilmektedir (Huang ve diğerleri, 2002, s.29). Fakat, resmi planları olanların olmayanlara göre daha fazla stratejik alternatiflerinin olduğu ifade edilmektedir (Lyles ve diğerleri, 1993, s.38). Planlanan hedeflerin çalışanlara aktarılması ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının kontrolü işletmenin başarısına katkı sağlamaktadır (Harmozi ve diğerleri, 2002, s.755). Planı olan KOBİ'lerin kalite olgusuna da daha ciddi yaklaştığı ifade edilmektedir (Lyles ve diğerleri, 1993, s.47). KOBİ'lerde planlama genelde iş sahipleri/yöneticilerin tahminlerine, içgüdülerine ve tecrübelerine dayandırılarak yapılmaktadır (Matthews ve Scott, 1995, s.37-8). İş sahiplerinin davranışları planlama eğilimlerine etki eden diğer bir faktördür. Özellikle tecrübeli iş sahiplerinin planlamaya daha eğimli oldukları belirtilmektedir (Gibson ve Cassar, 2002, s.173).

SBA'ya göre, KOBİ'ler için gerekli olan planların 35-40 sayfa arasında olması gerekmektedir (Harmozi ve diğerleri, 2002, s.756). Planlar genelde 4 ana bölümde oluşmaktadır. Bu bölümler giriş, işletme ile ilgili bilgilerin bulunduğu bölüm, finansal tablolar ve ekten (*appendix*) oluşmaktadır (Harmozi ve diğerleri, 2002, s.756). Planlar, genelde finansal, pazarlama ve üretim gibi alanları kapsamaktadır (Jenks, 1991, s.34).

İşletmenin küçük olması planlamaya daha az zaman ve çaba ayırması anlamına gelmektedir. Yeni kurulmuş işletmelerin eski işletmelere oranla planlamaya daha fazla zaman ayırdıkları belirtilmektedir. Ayrıca, geleceği düşünen işletmelerin planlama eğilimlerinin diğerlerine göre daha fazla olduğu görülmektedir (Gibson ve Cassar, 2002, s.173-4).

İşletme planlarının yapılması işletmeye yarar sağlayacağı gerçeği bilinmektedir (Harmozi ve diğerleri, 2002, s.755). Planların başarıyı garanti etmediği, fakat hata yapma şansını azalttığı belirtilmektedir (Harmozi ve diğerleri, 2002, s.761). KOBİ'lerin planlamaya özen göstermemesi başarısızlığa uğranmasındaki ana nedenlerden biri olarak gösterilmektedir (Van Auken ve Sexton, 1985, s.7). Planlamadaki başarısızlığın iki temel nedeni fiziksel ve bilgi eksiklikleri olarak ifade edilmektedir (O'Toole, 2003, s.117).

4.4.4.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kalite Uygulamaları

Kalite, tüm KOBİ'ler için çok önemli bir olgudur. Kalite, KOBİ'ler açısından üç nedenden dolayı önem ifade etmektedir. Birinci nedenin dış yatırımlar sonucu artan rekabetin kalitenin gerekliliğini ön plana çıkarması olduğu, ikinci nedenin KOBİ'lerin büyük işletmelerin tedarikçisi olması nedeniyle kaliteli ürün üretmek zorunda olması olduğu, üçüncü nedenin de gelişen ekonomilerde rekabetin şiddetini artırması ve yeni gelişen koşullara KOBİ'lerin ancak kaliteli ürün üreterek adapte olabilecek olması olduğudur (Haksever, 1996, s.33). Müşterilerin daha güvenli ve kaliteli ürünlere ihtiyaç duymaları sonucu kalite uygulamalarına gidilmesi de yukarıdaki faktörlere eklenebilecektir (Guilhon ve diğerleri, 1998, s.691).

Günümüzde, birçok KOBİ'nin kalite yönetimi ile ilgili ilkeleri uygulayabilecek aşamaya geldiği ifade edilmektedir (Hamzah ve Ho, 1994, s.28). KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yönleri analiz edildiği zaman, kalite uygulamalarının KOBİ'lerde daha başarılı uygulandığı ortaya çıkmaktadır (Ahire ve Golhar, 1996, s.2). Kalite uygulamaları esnek işletme yapısı, yaratıcılık kabiliyeti, hiyerarşinin olmaması ve sıkı bireysel ilişkilerin olması nedeniyle KOBİ'lerde daha kolay uygulanabilmektedir (Hansson, 2001, s.989). Üst yönetim kademelerinde görev yapanların kaliteye gösterdiği önem kalite uygulamalarında önemli rol oynamaktadır (Guilhon ve diğerleri, 1998, s.691). Kalite uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için çalışanların yetiştirilmesi gerekliliği üzerinde durulmakta ve bunun başarıda önemli bir rol oynayacağı ifade edilmektedir (Guilhon ve diğerleri, 1998, s.696). KOBİ'lerde yetiştirmenin genelde yöneticiler tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir (Bilston ve Sohal, 1995, s.6). Kalite uygulamalarının etkili liderlik, çalışanların taahhüdü ve müşteri odaklı olunmasıyla da başarıya ulaşabileceği ifade edilmektedir (Hansson, 2001, s.991).

İşsahipleri/yöneticilerin tecrübesi ve bilgisi yanında insan ve sermaye kaynaklarındaki eksiklik kalite uygulamalarının önünde engel oluşturan en önemli iki faktördür (Haksever, 1996, s.39). Kalite uygulamalarının başarısızlığa uğramasında rol oynayan diğer faktörler arasında kaynak, finans, yetenek, zaman ve teknik eksiklikler yer almaktadır. Bu faktörlerin doğru anlaşılması, kalite uygulamalarının daha kolay ve etkili uygulanmasını sağlamaktadır (Watson ve Gryna, 2001, s.41; Yusof ve Aspinwall, 1999, s.806).

Günümüzde kalite uygulamaları genelde ISO kalite standartlarına göre gerçekleştirilmektedir. ISO belgeleri (ISO 9000, ISO 9001, ISO 14000 vb.) belli başlı standartları içermektedir. ISO 9000, işletmelerde kalite güvencesi için kurulmuş, kapsamlı bir standartlar kümesidir. ISO 9000, etkili bir kalite yönetim sisteminin nasıl kurulabileceğini, belgelendirilebileceğini ve sürdürülebileceğini belirlemektedir. İşletmelerde işçi sayısına, içinde bulunulan sektöre ve organizasyon yapısına bağlı olmaksızın uygulanabilir. Bunlar sadece büyük ölçekli işletmelerin değil, KOBİ'lerinde yerine getirebilecekleri genel şartları içeren uygulanabilir standartlardır (Kasap, <http://iktisat.uludağ.edu.tr/dergi/5/gülay2/gülay2.html>). Uluslararası düzeyde rekabet edebilme, ihalelere katılabilme, pazar payını koruma ve artırma, müşteri gereksinimlerinin önceden tahmin edilmesi, müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi, etkinliğin artırılması ve hurdanın azaltılması için ISO 9000 gibi standartlara uyum sağlamak, giderek bir temel koşul haline almaktadır (Özgener, 2000, www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2000/kresel.htm). ISO belgesi alınması ve alındıktan sonra uygulanması KOBİ'lere büyük maddi külfet getirmektedir (Huarng, 1998, s.373). ABD'de ISO 9000 belgesi alınmasının maliyeti 30000-70000 Amerikan doları arası bir rakama (Mittelstaedt ve diğerleri, 2003, s.77; Mo ve Chan, 1997, s.136), Avustralya'da ise 40000 Avustralya dolarına mal olmaktadır (Mo ve Chan, 1997, s.136). ISO belgesi, maliyetlerin yüksek olması ve uygulamaların sürekli kontrol gerektirmesinden dolayı bazı olumsuzluklara neden olmakta (Bilston ve Sohal, 1995, s.7), bundan dolayı birçok KOBİ ISO kalite standartlarının uygulanması sırasında zorluklarla karşılaşmaktadır (Mo ve Chan, 1997, s.135). ISO uygulamaları sırasında maliyetler özellikle kağıt akışında dramatik artış olmasından dolayı artmakta, hatta bazı durumlarda maliyetlerin bilgisayarlı sisteme geçilmesi nedeniyle daha da artabileceği ifade edilmektedir (Mo ve Chan, 1997, s.136). Bu olumsuzlukların en aza indirilmesi amacıyla, ISO belgesinin alınması sırasında genelde dış danışmanlardan yararlanılmaktadır. Dış danışmanların, ISO belgesi alınması sırasında etkili olduğu,

fakat uygulamaya geçildiğinde beklenilenden daha az katkı koyduğu ifade edilmektedir (Huang, 1998, s.378). Bazı uzmanlar; genelde ISO uygulamalarının KOBİ'lere avantaj sağlamadığı, hatta bazı uzmanlar özellikle ISO 9000'in KOBİ'ler için uygun olmadığını belirtmekte, buna ek olarak, özellikle ISO 9000 belgesinin alınmasının ve uygulanmasının yüksek maliyet nedeniyle KOBİ'lere zarar verebileceğini ifade etmektedirler (Mo ve Chan, 1997, s.135).

4.4.5.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları ve Çalışanlar

İnsan kaynakları üzerine çalışma yapılması KOBİ'ler için bazı nedenlerden dolayı önem arz etmektedir. Bunlardan birincisi, KOBİ'lerin insan kaynakları ile ilgili sorunların karşılaşılan en temel faktörlerden biri olması, ikincisi ise insan kaynaklarının rekabet avantajının geliştirilmesi ve devam ettirilmesindeki hayati rolüdür (Brand ve Bax, 2002, s.451). Global rekabet ortamında başarılı olabilmek için kaliteli ve düşük maliyetli ürün üretebilmek gerekmekte, bunun yanında müşteriler makul fiyatlarda ve yüksek kalitede ürünlere ihtiyaç duymakta ve ürünlerin sunumun tam zamanında yapılmasını talep etmektedirler. Bu nedenle, KOBİ'ler motivasyonu yüksek, kabiliyetli ve mutlu bir çalışan kitlesine ihtiyaç duymaktadır. Bu tarz bir çalışan kitlesinin yaratılabilmesi için uygun insan kaynakları stratejilerinin uygulanması gerekmektedir (Golhar ve Deshpande, 1997, s.31; Deshpande ve Golhar, 1994, s.49).

KOBİ'lerde insan kaynakları önemli bir eksiklik olarak görülmektedir (Wyer ve Mason, 1999, s.183). KOBİ'ler, insan kaynakları ile ilgili birçok sorunla karşılaşmakta, maliyetin bu sorunlarla karşılaşılmasındaki en önemli neden olduğu ifade edilmektedir (Kuratko ve diğerleri, 2001, s.297). KOBİ'lerin insan kaynakları açısından aday toplama, yetiştirme, motivasyon ve çalışanları işletmede uzun süre tutabilme gibi konularda da sorunlarla karşılaşmaktadır (Golhar ve Deshpande, 1997, s.31; Deshpande ve Golhar, 1994, s.49). İnsan kaynaklarına gereken önemin verilmemesi, düşük üretkenlik, yüksek derecede mutsuzluk ve işten ayrılmalara neden olmaktadır. Hatta bazı uzmanlar insan kaynaklarının KOBİ'lerin başarısızlığındaki en önemli faktör olduğunu ifade etmektedir (Deshpande ve Golhar, 1994, s.49).

Değişimi takip edemeyen ve insan faktörü göz ardı eden işletmeler eskimeye mahkumdur. KOBİ'lerde yatırılan sermayenin daha çok emek ve yoğun sermaye

olmasından dolayı, bir başka deyişle, insan gücünün yüksek oranda kullanılması nedeniyle değişimin esasını da insan faktörü oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışanlara yönelik uygulamalara gidilmesi KOBİ'lerin hayatta kalabilmeleri açısından önem arz etmektedir. İnsan kaynaklarına yönelik uygulamalarda eğitim önemli rol oynamaktadır. Eğitim toplumun her alanında önemli olduğu gibi KOBİ'ler içinde büyük yarar sağlamaktadır. Günümüzde, işletme mükemmelliğinin yakalanması bireyler sayesinde gerçekleşmektedir. Bunun sağlanabilmesi için en etkin yol eğitimidir. Bunun içinde işletmeler etkili eğitim programları geliştirmelidir. Nitelikleri artan bireyin, işletmeye daha yararlı olabileceği ve verimliliği bununla birlikte kaliteyi artırabileceği gerçeği unutulmamalıdır (Canbay, 2000, www.sufizmveinsan.com/araştırma/kalite.html).

KOBİ'lerde eğitim ve yetiştirme, genelde günlük faaliyetler üzerine yoğunlaşmaktadır (Bögel ve Husztly, 1999, s.12). KOBİ'ler genelde iş başında, iş dışında, resmi ve resmi olmayan yetiştirme teknikleri uygulamaktadır (Vinten, 2000, s.9; Ghobadian ve Gallear, 1997, s.131). Özellikle iş başında yapılan yetiştirme KOBİ'lerde diğer metotlara oranla daha sık görülmekte (Vinten, 2000, s.9); başka bir deyişle, teorik yetiştirme yerine pratik yetiştirme tercih edilmekte ve uygulanmaktadır (Vinten, 2000, s.14). Bunun nedenleri arasında insan kaynakları departmanının bulunmaması veya tam yetkili birinin olmaması, personel yetersizliği ve finansmanla ilgili sınırlı kaynaklar gösterilmektedir (Ghobadian ve Gallear, 1997, s.131). İnsan kaynakları alanına giren değerlendirme, ödüllendirme gibi konular da KOBİ'lerde daha basit şekiller almakta ve daha kolay uygulanmaktadır (Ghobadian ve Gallear, 1997, s.130). Kâr paylaşımı KOBİ'ler için en etkili ödüllendirme çeşidi olarak gösterilmektedir. Ücretlendirme politikalarının kullanımı performans açısından önemli olup, işletmenin rekabet edebilme özelliğini artırmaktadır (Chandler ve McEvoy, 2000, s.46). İş sahibi/yöneticinin merkezci bir yönetim sergilemesi nedeniyle KOBİ'lerde çalışanların güçlendirmesi olgusuna pek sık rastlanmamaktadır (Wyer ve Mason, 1999, s.190; Shea ve Gobeli, 1994, s.74).

4.4.6. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yenilikçi Faaliyetler

KOBİ'leri yenilikçi olmada farklı yapan daha esnek olmaları ve motivasyonlarının daha fazla olmasıdır. Fakat, KOBİ'lerin teknolojik eksiklikleri ve sınırlı yönetsel ve finansal kaynaklarından dolayı yenilikçi stratejilerin uygulanması ve

geliştirilmesinde problemlerle karşılaştıkları görülmektedir (Huang ve diğerleri, 2002, s.28; Hadjimanolis ve Dickson, 2000, s.62; Woodcock ve diğerleri, 2000, s.213). KOBİ'lerde yenilikçi politika ve stratejilerin geliştirilmesi iş sahipleri/yöneticilerin kişiliklerine bağlıdır (Huang ve diğerleri, 2002, s.28). Bazı araştırma sonuçları, KOBİ'lerin yenilikçi faaliyetlere maliyetlerin çok yüksek olması nedeniyle fazla önem vermediklerini ortaya çıkarmıştır (Lloyd-Reason ve diğerleri, 2002, s.379).

KOBİ'lerde yenilik kaynağının temel faktörünü kendi içlerinde kurdukları AR-GE departmanı olarak gösterilmektedir. Fakat, AR-GE olgusu da finansal ve personel kaynaklarının sınırlı olması nedeniyle gereken ilgiyi görememektedir (Soderquist ve diğerleri, 1997, s.266-7). KOBİ'lerin yaratıcı ve yenilikçi olmalarına rağmen, yeni yönetim ve tekniklerinin uygulanmasında AR-GE'de olduğu gibi etkili olmadıkları da görülmektedir (Davig ve diğerleri, 2003, s.70).

Freeman (Hadjimanolis ve Dickson, 2000, s.62) yenilikçi stratejileri hücum (atak) stratejisi, savunma stratejisi, taklit (benzetme) stratejisi, bağımlı strateji, geleneksel strateji ve fırsatçı strateji olarak sınıflandırmıştır. Bazı araştırmacılar, yenilikçi stratejileri proaktif ve reaktif veya lider ve izleyici olarak sınıflandırmıştır (Hadjimanolis ve Dickson, 2000, s.63). Proaktif strateji işletmenin çevresel değişimleri gelişmelerden önce tahmini ve sezinlemesi, reaktif strateji ise işletmelerin müşteri taleplerine ve rekabetçi işletmelerin stratejilerine gelişmelerden sonra tepki vermesi olarak açıklanmaktadır (Hadjimanolis ve Dickson, 2000, s.63-4; "Small and", 1993, s.24-5). Miles ve Show (Hadjimanolis ve Dickson, 2000, s.64; Golden ve Dollinger, 1993, s.45) sınıflandırmayı araştırmacılar (*prospectors*), müdafaacılar/savunmacılar (*defenders*), analizciler (*analyzers*) ve tepki göstericiler (*reactors*) olarak yapmıştır. Bu uzmanlar, KOBİ'ler için en geçerli stratejinin tepki gösterici olabileceğini savunmakta, bunun nedenini de, KOBİ'lerin gelişen olaylara daha hızlı tepki gösterebilme yeteneği olarak ifade etmektedirler (Golden ve Dollinger, 1993, s.45). Raymond ve diğerleri (Hadjimanolis ve Dickson, 2000, s.64) KOBİ'ler için sınıflandırmayı yenilikçi, hayli yenilikçi ve izleyici olarak yapmıştır. Bütün bu sınıflandırmaların sonucu, Hadjimanolis ve Dickson (2000, s.65-6), sınıflandırmayı proaktif yenilikçi, reaktif yenilikçi ve yenilikçi olmayan şeklinde genelleştirmiştir. Proaktif yenilikçi teknolojik bilgiler, bilgi toplama ve analiz, ürün geliştirme, etkili liderlik, sistem ve araç gereç kullanımının ve yatırımı gerektiren işletmeler, reaktif yenilikçi yenilik yapmada isteksiz, strateji

formülasyonunda zayıf, pazara gelişmelerden sonra girmekte olan işletmeler, yenilikçi olmayan ise stratejisi olmayan ve kısa zaman aralıklarıyla pazara uyum için operasyonlar yapmakta olan işletmeler olarak ifade edilmektedir (Hadjimanolis ve Dickson, 2000, s.65-6). Bunlara ek olarak uygulanabilecek diğer bir strateji ise, tetkiki stratejidir (*prospecter strategy*). Bu stratejinin özellikleri arasında yeni ürünler, servisler ve teknolojiler için pazarın sürekli olarak araştırılması vardır. Bu gibi işletmelerin, başarılı olabilmeleri ve yeni fırsatları ortaya çıkarabilmeleri için çevre analizlerine önem göstermeleri ve uzun süreyi kapsayan tahminlere yönelmeleri; bunlarla birlikte AR-GE, pazarlama ve promosyona yatırım yapmaları gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Kickul ve Gundry, 2002, s.87). Bu stratejinin uygulanması sonucu, işletmelerin yeni ürün geliştirmede başarılı oldukları ve hayli yoğun bir şekilde pazar araştırmasına odaklandıkları görülmektedir (Kickul ve Gundry, 2002, s.89).

Yenilikçi faaliyetlerde, yeni ürün geliştirilmesi önemli rol oynamaktadır. İşletmenin yeni ürün geliştirmesi, işletmenin yöntem, kaynak ve stratejilerine bağlıdır (Huang ve diğerleri, 2002, s.28). Çok az sayıda KOBİ'nin yeni ürünlere ve teknolojilere yatırım yaptığı görülmektedir (Guilhon ve diğerleri, 1998, s.695). KOBİ'lerin ürünlerle ilgili stratejileri üç kategoride toplanmaktadır. Bunlar, ürün stratejisinin uygulanması, resmi olmayan yollarla ürün stratejilerin uygulanması ve yazılı ve resmi olan stratejilerin uygulanmasıdır (Huang ve diğerleri, 2002, s.28).

4.4.7. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kıyaslama

Kıyaslama (*benchmarking*), işletmenin performansını sektördeki en iyilere karşı devamlı gözden geçirmesi ve ölçmesi olarak tanımlanmaktadır. Kıyaslama, işletme sahipleri/yöneticilerinin sektördeki en iyi uygulamaları analiz etmesi ve işletmede uygulaması açısından etkili bir yol olarak görülmektedir (Baghci, 1996, s.5; Shea ve Gobeli, 1995, s.74). KOBİ'ler için bazı ülkelerde kullanılabilir kıyaslama indeksleri ve hazır bilgi kaynakları var olup, bunların bazıları KOBİ'ler tarafından sıklıkla kullanılmaktadır (Coulter ve diğerleri, 2000, s.403). KOBİ'lerin kıyaslama yapmamalarındaki öncelikli nedenler arasında maliyet ve zaman faktörlerinin eksikliği yer almaktadır (O'Donnell ve diğerleri, 2002, s.206; Monkhose, 1995, s.47).

4.4.8.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İhracat

KOBİ'ler birçok ülkede üretimin büyük bir çoğunluğunu gerçekleştirmekte, fakat ihracat olayına girişim oranları çok düşük seviyelerde kalmaktadır (Badrinath, 1994, s.4). Özellikle 20'den az çalışanı olanların ihracata hemen hemen hiç önem vermedikleri görülmektedir (Mittelstaedt ve diğerleri, 2003, s.77). Birçok işletme kaynaklarının, özellikle finansman ve insan kaynaklarının, sınırlı olmasından dolayı uluslararası alanda faaliyet göstermekten kaçınmaktadır (Solomon, 1997, s.74; Bloodgood ve diğerleri, 1996, s.65). KOBİ'lerin ihracat yapmamalarındaki ana nedenler arasında maliyetlerin yüksek olması, yerel pazarlara konsantre olunması, dış pazarlara açılım için gereksinim duyulmaması, işletmenin yeterince büyük olmaması, zaman, bilgi ve tecrübe yetersizliği yer almaktadır (Graham, 1999, s.94). Sınırlı talep, bürokratik işlemler, dağıtım ve pazarlamada görülen zorluklar, bilgi eksikliği, yetersiz kapasite, ticari engeller ve düzenlemeler, insan ve finans eksikliği de yukarıdaki faktörlere eklenebilecektir (Crick ve Chaudhry, 1997b, s.5). KOBİ'lerin ihracat için kredi almada zorluklarla karşılaşması ihracatın önündeki bir diğer engel olarak görülmektedir (Graham, 1999, s.96).

4.4.8.1.Dış Pazarlara Açılma Nedenleri

Pazarların yakınlaşması ve yerel pazarlardaki rekabetin artması işletmeleri ihracata iten en önemli faktörlerdir (Crick ve Chaudhry, 1997a, s.156). KOBİ'lerde ihracat planları genelde rekatif olup, proaktif bir yaklaşım görülmemektedir (Crick ve Chaudhry, 1995, s.16). KOBİ'leri ihracat yapmaya iten diğer faktörler arasında yeni pazar olanakları, yeni fırsatların görülmesi, yerel pazarın tıkanması ve talep gibi faktörler gösterilmektedir (Graham, 1999, s.93). İhraç kararına etki eden faktörler arasında karar vericinin karakterleri, işletmeye has faktörler, çevresel faktörler ve işletme özellikleri yer almaktadır (Crick ve Chaudhry, 1997a, s.158). İş sahibi/yöneticilerin aldığı kişisel kararların da dış pazarlara yatırım yapmada önemli yeri vardır (Özgen ve Doğan, 1997; Wei ve Christodoulou, 1997, s.626). İş sahibi/yöneticinin üniversite eğitimi de ihracata yönelinmesinde etkili olmaktadır (Moini, 1998, s.13). Yurtdışı tecrübesi olan bir veya birkaç yöneticinin yönettiği işletmenin, yurtdışı tecrübesi olmayan yöneticiler tarafından yönetilen işletmelere oranla dış pazarlarda açılma ve başarılı olma şansı çok daha yüksektir (Solomon, 1997,

s.74). Dolayısıyla, karar vericilerin ihraç kararında ve başarının sağlanabilmesinde önemli bir rol oynadığı göze çarpmaktadır (Özgen ve Doğan, 1997; Crick ve Chaudhry, 1995, s.15). Dış pazarlarda faaliyet göstermek isteyen işletmelerin başarılı olabilmesi için ürün odaklı, yenilikçi, müşteri odaklı, kaliteli ürün, uygun fiyatlandırma stratejisi ve uzmanlaşma gibi konulara önem vermesi gerekmektedir. Diğer önemli faktörler arasında zamanlama, tecrübe, işletmenin yaşı, karar vericilerin karakterleri ve yöneticilerin yetenekleri yer almaktadır (Fletcher, 2000, s.212).

Dış pazarlara açılma eğilimi gösteren işletmelerin karşılaşılabileceği engellerin ortadan kaldırılabilmesi için, bu gibi işletmelerin doğru olarak yönlendirilmesi, danışmalık hizmetlerinin verilmesi ve yardım edilmesi gerekmektedir. KOBİ'lerin hükümet organları ve iş dünyası ile sıkı ilişkiler kurması, KOBİ'lerin ihracattaki payının artırılmasında gerekli olarak görülmektedir (Badrinath, 1994, s.4). Tek başına ihracata kalkışılmasının KOBİ'ler için riskli bir girişim olacağı ifade edilmektedir. Yatırım riskinin yanında, kaybedilebilecek zaman riski de bulunmaktadır. Dış pazarlardaki başarısızlığın, KOBİ'ler için bir yıkım olabileceği unutulmamalıdır. Bundan dolayı, ihracata kalkışılmadan önce devlet veya diğer işletmelerden destek alınması gerekmektedir (Taylor, 2001, s.396; "Small and", 1993, s.67). Devlet organlarının katkısı, ihracata olumlu bir teşvik olarak görülmekte (Moini, 1995, s.22), hükümetteki uzmanların ihraç yapmak arzusunda olan işletmelere yol göstermesi gerekmektedir (Crick ve Chaudhry, 2000, s.75). KOBİ'lere yönelik uygulanabilecek bazı programlar arasında ihraç servis programları, örneğin ihraç servis danışmanlığı ve ihraç finansmanı gibi, ve pazar geliştirme programları, örneğin fuarlara katılım ve pazar analizi hazırlanması gibi, yer almaktadır (Crick ve Chaudhry, 2000, s.77).

Moini (1995, s.12), KOBİ'lerin ihracat safhalarını, kısmi ihracat, büyüme (veya ihracatını genişleten) ve düzenli ihracatçılar olarak sınıflandırmaktadır. Moini (1998, s.12) bu safhalara ihracat yapmayan işletmeleri de eklemiştir. Bu safhalar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

- İhracat yapılmayan safha, işletmelerin ihracata yönelik hiçbir zaman herhangi bir girişimde bulunmadığı safha,
- Kısmi katılım safhası, işletmelerin ihracat olgusuna çok az önem gösterdiği ve ihracat oranının çok düşük olduğu safha,

- Büyüme safhası, işletmelerin kısmi katılım safhasından daha ileride olduğu ve ihracat oranlarının geçmiş yıllara oranla artış gösterdiği safha ve
- Düzenli ihracatçı safhası, işletmelerin düzenli olarak ihracat yaptığı safha olarak açıklanmaktadır (Moini, 1995, s.12).

Gankema ve diğerleri (2000, s.17), dış pazarlara açılmayı planlayan KOBİ'lerin izlemesi gereken safhaları aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- Yerel pazarlara satış safhası, işletmelerin sadece yerel pazarlarla ilgilendiği ve ihracat yapmadıkları safha,
- İhracat öncesi safha, işletmelerin ihracat için bilgi topladıkları ve ihracat yapabilme fizibilitesini değerlendirdikleri safha,
- Tecrübe kazanma safhası, işletmelerin küçük oranda ihracat işine girdikleri safha,
- Aktif katılım safhası, işletmelerin satışlarını artırmak için sistematik olarak ihracat yaptıkları safha ve
- Tam katılım safhası, işletmelerin hayatta kalabilmeleri için dış pazarların anahtar rolü oynadığı safha olarak açıklanmaktadır. Lisans anlaşmaları ve doğrudan yatırımlar bu safhanın temel özellikleri olarak belirtilmektedir.

Mittelstaedt ve diğerleri (2003, s.69), Crick ve Chaudhry (1997a, s.157), işletmeleri ihracat yapmayan, pasif ihracatçılar (giriş safhası veya ilk defa ihracat yapan olarak da adlandırılmaktadır) ve aktif ihracatçılar (gelişmiş safha veya sürekli ihracat yapan olarak da adlandırılmaktadır) olarak sınıflandırmışlardır. Bu sınıflar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

- İhraç yapmayanlar, ihracatı olmayan veya ihracat düşüncesi olan fakat uygulamaya geçmeyen işletmelerin bulunduğu safha,
- Pasif ihracatçılar, arada sırada ihraç olayına giren işletmelerin bulunduğu safha ve
- Aktif ihracat safhası, ihracat olgusunun sürekli ve tam olarak uygulandığı safha olarak ifade edilmektedir (Mittelstaedt ve diğerleri, 2003, s.70).

4.4.8.2.Dış Pazarlarda Başarı İçin Bilgi Toplama

KOBİ'lerin yerel fırsatların kısıtlı olması nedeniyle dış pazarlardaki fırsatlardan yararlanmak istemektedirler. KOBİ'lerin dış pazarlara açılma istekleri olmasına rağmen, bunun nasıl gerçekleştirilebileceği hakkında fazla bir bilgiye sahip değildirler (Darling ve Kash, 1998, s.151). Dış pazarlarda faaliyet gösterilebilmesi için atılması gereken ilk adım, işletme planının yapılması ve hedeflerin belirlenmesidir. Daha sonra takip edilmesi gereken adımlardan ilki yabancı pazarlar hakkında bilgi elde etmektir (Darling ve Kash, 1998, s.151; Badrinath, 1994, s.4).

İhracata karar veren KOBİ'lerin, bilgi toplama işlemine önem göstermemeleri nedeniyle dış pazarlara ilk girişlerinde engellerle karşılaşmaktadır. Bilginin elde edilmesi ve etkili kullanımı, özellikle pazar ile ilgili bilgilerin elde edilmesi ve kullanımı, rekabet avantajının kazanılmasında gerekli olarak görülmektedir. KOBİ'lerin dış pazarlarla ilgili bilgi elde etmeleri pek de kolay olmamaktadır (Chaudhry ve Crick, 1998, s.142). Birçok işletme bilgi edinebilmek için ticari kurumlar, ticaret ve sanayi odası ve diğer organlarla iletişim kurmak yerine, resmi niteliği olmayan kişilerle ilişkileri kullanarak bilgi elde etmeye çalışmakta (Badrinath, 1994, s.4); başka bir deyişle, kişisel ziyaretler ve kişisel ilişkilere gidilmesi bilgi toplama sırasında tercih edilmektedir (Taylor, 2001, s.406; Chaudhry ve Crick, 1998, s.142). Seminerlere ve fuarlara katılım, bilgi toplanmasına katkı sağlayabilecek diğer faktörler arasındadır (Taylor, 2001, s.398-9; Chaudhry ve Crick, 1998, s.142). Dış pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin, fuarlara katılımı o ülkedeki konumunu sağlamlaştıracağı gibi, gelişmekte olan pazar eğilimlerini, müşteri tercihlerini ve teknolojiler hakkında bilgi edinebilmesi için gerekli olarak görülmektedir (Badrinath, 1994, s.5). KOBİ'lerde pazar araştırması genelde gerçekleştirilmemekte, bilgi ticari kurumlardan, ticaret odasından ve işletmenin bağlantılarından elde edilmektedir (Crick ve Chaudhry, 1995, s.15-6). Dolayısıyla, pazarlar hakkında bilgi edinilmesi, ihracat öncesi olduğu gibi, ihracat sonrası başarılı olunabilmesinde de etkili olmaktadır (Crick ve Chaudhry, 1995, s.15). Fakat, bilgi toplanması işletmenin başarılı olacağı anlamına gelmemekte, başarı için önemli olanın doğru zamanlamanın ve müşteri talebinin belirlenmesi olduğu ifade edilmektedir (Darling ve Kash, 1998, s.151).

Yabancı pazarlarda faaliyet gösteren birçok KOBİ'nin, yerel pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'ler gibi genelde dar bir müşteri grubuna hitap ettiği görülmektedir (Akoorie ve diğerleri, 1993, s.23). Bu strateji, başarılı olunabilmesi için gerekli olarak görülmektedir (Crick ve Chaudhry, 1995, s.17). KOBİ'lerin esnek bir yapıya sahip olması nedeniyle, diğer kültürleri çok çabuk öğrendiği ve uygulamalarını bunun sonucuna göre kolayca adapte edebildikleri görülmekte (Fletcher, 2000, s.217), esnek yapı sayesinde, dış pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'ler, farklı pazar eğilimleri ve müşteri ihtiyaçlarının olduğu dış pazarlarda, farklı pazarlama ve satış tekniklerini daha kolay uygulayabilmektedir (Luk, 1996, s.72). Yabancı pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin, pazar araştırması, servis desteği, reklam ve promosyon gibi konulara az ilgi gösterdikleri de görülmektedir (Akoorie ve diğerleri, 1993, s.25). Dış pazarlarda kullanabilecek işletme yapısı olasılıkları arasında ihracatçı, ithalatçı, zincir anlaşması, lisans anlaşması veya şirket evliliği gelmektedir (Darling ve Kash, 1998, s.152).

4.4.8.3.Dış Pazarlarda Karşılaşılan Sorunlar

Dış pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'lerin pazarda karşılaştığı sorunlar arasında bürokrasi, sermaye yetersizliği, taşıma ücretlerinin yüksekliği, rekabet, zaman, yetersiz üretim, bilgi eksikliği, devlet yardımı olmaması ve kontrat yapmakta zorluk gibi faktörler yer almaktadır (Graham, 1999, s.94). İhraç yapan KOBİ'lerin karşılaştığı en önemli zorluklardan biri de iletişim ve bu bağlamda lisan kullanımınıdır (Crick, 1999, s.19). Bu faktörlerin yaratacağı olumsuz koşullar işletmelerin faaliyetlerine olumsuz yönde katkı koyabilecektir. Bu nedenle işletmelerin bu olumsuzlukların üstesinden gelmesi için yoğun çaba göstermesi gerekmektedir (Bloodgood ve diğerleri 1996, s.65).

4.4.9.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Zayıf Yönleri

KOBİ'lerde zayıf ve başarısızlığa neden olan faktörler arasında profesyonel yönetim eksikliği, yönetim ve organizasyon, yetersiz sermaye ve finansman (Ahire ve Golhar, 1996, s.2; Lauder ve diğerleri, 1994, s.9; Karataş, 1991, s.40), pazarlama, pazarla ilgili bilgilerin toplanmaması (Lauder ve diğerleri, 1994, s.9; Karataş, 1991, s.40), yeni teknolojilerin kullanılmaması, günü geçmiş makinelerin kullanımı, teknoloji düzeylerinin genellikle düşük olması (Lauder ve diğerleri, 1994, s.9; Acar, 1993, s.87; Karataş, 1991, s.42; "KOSGEB – Küçük", <http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm>), üretim,

yetersiz üretim dizaynı ve kalitesi (Acar, 1993, s.87; Karataş, 1991, s.41), personel ve kalifiye personel sıkıntısı (Karataş, 1991, s.41; “KOSGEB – Küçük”, <http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm>), ölçekteki küçüklük (Lauder ve diğerleri, 1994, s.9), tedarikçilerle zayıf bağların bulunması (Ahire ve Golhar, 1996, s.2), yurtiçi ve yurtdışı teknik ve ticari gelişmeleri izleyememeleri ve kredi temininde güçlük çekmeleri yer almaktadır (“KOSGEB – Küçük”, <http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm>).



BÖLÜM 5

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE REKABET AVANTAJI FAKTÖRLERİ

Bu bölümde, KOBİ'lerin rekabet avantajı sağlayabileceği faktörlere yer verilmiştir.

Rekabet stratejileri geliştirilmesi üzerine belli başlı teoriler ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, bu belli başlı teoriler ve yaklaşımların tümüne yakını büyük işletmelerle ilgilidir. KOBİ'lerde rekabet avantajı önemli bir konu olmasına rağmen, KOBİ'lerin rekabet stratejileri ve avantajları üzerine geliştirilmiş teoriler ve yaklaşımlar sınırlı sayıdadır (O'Donnell ve diğerleri, 2002, s.205; Pilling, 1991, s.55). KOBİ'lerde rekabet avantajı, üstün yeteneklerin ve kaynakların duruma göre etkili kullanımı sonucu üstün performans elde edilmesi, böylelikle rekabet avantajı sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Pilling, 1991, s.55).

KOBİ'lerde rekabet avantajı sağlanabilmesi için, işletmeyi diğer işletmelerden farklı yapan özelliklerin bulunması gerekmektedir. Bunlar arasında işletmeye ait değerler, kullanılan bilgi ve teknolojiler, fonksiyonel yetenekler ve üretim metotları yer almaktadır (Gomes, 1988, s.27). KOBİ'lerde rekabet avantajı sağlayan diğer faktörler arasında pazar farklılaştırması, yaratıcılık, düşük maliyetle üretim, ürün üstünlüğü, üstün servis, üstün kalite, üstün yetenekler, kaynaklar ve üstün müşteri değerlerinin yaratılması, dar bir alana odaklanma, ürün kabiliyeti, pazarlama kabiliyeti, rekabetçi fiyatlandırma (O'Donnell ve diğerleri, 2002, s.205-6), etkili ürün kalite kontrol tekniklerinin uygulanması, faaliyet gösterilen alanda en iyi üretim yöntemlerinin kıyaslanması, herhangi bir alanda en iyi üretim yöntemlerinin kıyaslanması, müşteri sorunlarına anında çözüm bulunması ve müşteri ilişkilerine bağlı ürün geliştirilmesi gösterilmektedir (Beal ve Lockamy, 1999, s.75). KOBİ'lerde maliyet liderliği ve ürün kabiliyeti faktörlerinden, kaynakların sınırlı olması nedeniyle, rekabet avantajı elde etme şansının diğer faktörlere oranla daha az olduğu ifade edilmektedir (O'Donnell ve diğerleri, 2002, s.216).

KOBİ'lerde rekabet edebilmenin temel faktörleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

- İşsahibi/yöneticinin rolü,
- Soyut yatırım (akıl yönetimi),
- Somut yatırım (teknoloji),
- Stratejik yetenekler ve
- Esneklik ("Small and", 1993, s.7).

5.1.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Strateji ve Rekabet

KOBİ'lerde rekabet avantajı, etkili işletme stratejileri geliştirilmesiyle kazanılabilmekte; bunun yanında, rekabetçi güçlerden korunması veya bu güçlerden etkilenilmesi ile de rekabet avantajı elde edilebilmektedir (Gomes, 1988, s.27). KOBİ'lerde rakiplerden daha üstün olunabilmesi için piyasaya yayılma, yeni pazarlara giriş, ihracat ve yeni ürün geliştirme gibi stratejiler, gerekli belli başlı stratejiler olarak gösterilmekte ve bunların planlama sürecinde belirlenmesi gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Lyles ve diğerleri, 1993, s.41).

Strateji ve rekabet avantajı arasındaki ilişki aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- İşletmenin stratejik yönünün seçimi,
- İşletmenin temel yeteneklerinin diğer işletmelerden farklı olması ve rakiplerin stratejilerin taklit edilememesi ve
- Endüstrinin ekonomik ve rekabet yapısına bakılarak uzun vadede kârlılığın hesaplanmasıdır (Gomes, 1988, s.27-8).

5.2.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Analizlerin Rekabete Katkısı

Çevresel analiz, işletmenin önüne çıkabilecek fırsatların ve tehditlerin, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkarılması (SWOT), böylelikle rekabet stratejilerinin formüle edilmesi ve uygulanması açısından önem taşımaktadır (Beal, 2000, s. 27; Pleitner, 1989, s.71). Tehdit ve fırsatların doğru analizi, rekabet gücünün etkili olarak ortaya çıkarılmasında anahtar rol oynamaktadır (Beal, 2000, s.44). Çevrenin, sık aralıklarla analiz edilmesi, rekabet stratejilerinin geliştirilmesinde olumlu katkıda bulunmaktadır. Bununla beraber, geniş bir yelpazeyi kapsayan analizlerin de

rekabet stratejilerinin geliştirilmesinde olumlu katkısı olacağı belirtilmektedir (Beal, 2000, s.31). İş sahipleri/yöneticilerin pazardaki riskleri ortaya çıkarabilme ve rekabet gücünün kazanılabilmesi için yapması gerekenler arasında rekabetçi işletmelerin zayıf ve güçlü yönlerinin analizi ve işletmenin zayıf ve güçlü yönlerinin analizi önemli yer tutmaktadır (Gomes, 1988, s.28).

Günümüzde, doğal çevre bilinci gelişmekte olan bir müşteri kitlesi karşımızda durmakta; bu nedenle, özellikle doğal çevre ile ilgili düzenlemeleri analiz eden ve bunlara uyan işletmelerin rekabette avantaj sağlayabileceği ifade edilmektedir (Greenan ve diğerleri, 1997, s.212). KOBİ'ler doğal çevre ile ilgili olaylarda genelde reaktif davranmakta (Williamson ve Lynch-Wood, 2001, s.424), doğal çevre ile ilgili analizlere çok az zaman ayırmaktadır (Williamson ve Lynch-Wood, 2001, s.430).

5.3.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kalite ve Rekabet

Eski anlayışta rekabet edebilmenin sırrı, kârlılık olarak görülmekteydi. Günümüzde, şiddetini artıran rekabet, müşterilerin daha kaliteli ürün istemi ve büyük işletmelerin kaliteli ve ucuz ürünleri nedeniyle, rekabet edebilmenin sırrı kalite olarak görülmektedir. Kalitenin önemi, tüm dünya tarafından bilinen bir gerçek olarak kabul edilmekte, bu yüzden, KOBİ'lerin kaliteye daha fazla önem vermesini gerektirmektedir (Özgener, 2000, www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2000/kresel.htm; Haksever, 1996, s.38). KOBİ'lerde kalite, rekabet avantajı sağlanabilmesinde stratejik önem taşımakta (Beal ve Lockamy, 1999, s.79), rekabet avantajına etki eden ve kurtuluşları için gerekli ve önemli bir olgu olarak görülmektedir (Davig ve diğerleri, 2003, s.68; Greenan ve diğerleri, 1997, s.209; Ghobadian ve Gallear, 1997, s.122; Haksever, 1996, s.38). Kalite olgusuna önem veren işletmelerin diğerlerine oranla rekabet avantajı sağlama şansının yüksek olduğu belirtilmektedir (Greenan ve diğerleri, 1997, s.214). Özellikle, Avrupa'daki birçok KOBİ'nin rekabet avantajını kalite sayesinde elde etmektedir (Akoorie ve diğerleri, 1993, s.22). Fakat, kalite olgusunun tek başına rekabet avantajı sağlayabildiği durumlar nadiren görülmektedir (O'Donnell ve diğerleri, 2002, s.214).

Kalite programları uygulayan KOBİ'lerin rekabet avantajı kazanılmasında uygulamayanlara göre daha fazla şansları bulunmaktadır (Davig ve diğerleri, 2003, s.69). Kalite programlarının uygulanması sürekli gelişimi sağlayacağından, rekabet avantajı elde

edilmesinde etkili olmaktadır (Chapman ve Sloan, 1999, s.106). KOBİ'lerde kalite programlarının uygulanması, müşteri gözünde imaj kazanılması, etkili üretim uygulanması maliyetlerin düşürülmesi, yüksek kaliteli ürünlerin üretilmesi ve daha etkili servis sağlanabilmesi açısından önemli bir olgu olarak görülmektedir (Ghobadian ve Gallear, 1997, s.125). Kalite uygulamaları genelde büyümeyi sağlamakta, değişen müşteri beklentilerine cevap verebilmek, çalışma ortamını daha çalışılabilir hale getirmek ve zayıf performansı geliştirmek için kullanılmaktadır (Shea ve Gobeli, 1995, s.73).

KOBİ'lerin rekabet avantajı sağlayabilmesi için ISO belgesi almaları günümüzde zorunluluk olarak görülmektedir (Kuratko ve diğerleri, 2001, s.297). ISO 9000 veya ISO 9001 gibi kalite belgelerinin alınması ve uygulanmasındaki temel nedenler arasında rakiplerin baskısı (rekabetçi baskılar), müşteri talep ve beklentilerini karşılama, devlet organlarının baskısı (kanun koyucu çevrelerin gereksinimleri), dış pazarlara açılma sonucu ürünlerin daha kolay satılabilmesi ve iç faydalar yer almaktadır (Mo ve Chan, 1997, s.135; Bilston ve Sohal, 1995, s.6; Hamzah ve Ho, 1994, s.28).

ISO uygulamalarının işletmelere kazandırdıkları arasında müşteri memnuniyetinin artırılması, ürün ve servis kalitesinin artırılması (Rahman, 2001, s.36; Mo ve Chan, 1997, s.141), kârlılığın artırılması, yönetim kontrolünün artırılması (Rahman, 2001, s.36), hatalı üretimin azalması, tekrarın azalması, üretkenliğin artması, çalışanların moralinin artırılması, tedarikçilerin daha etkin kontrolü (Mo ve Chan, 1997, s.141), üretim ve dağıtım kalitesinin kontrolünün sağlanması, atıkların azaltılması ve çalışanların etkinliğinin artırılması yer almakta (Mo ve Chan, 1997, s.135), bu faktörler rekabet avantajının kazanılmasında etkili olmaktadır. ISO 9000 ve ISO 14000, global pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'ler için bir gereklilik olarak görülmektedir (Mittelstaedt ve diğerleri, 2003, s.77). Özellikle, dış pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'lerin müşterilerin baskısı nedeniyle ISO 9000 belgesi alma yoluna gittiği görülmektedir. Bunun yanında, büyük işletmelerin tedarikçisi olan KOBİ'lerin de büyük işletmelerin isteklerine cevap verebilmek için ISO 9000 belgesi almalarının bir gereklilik olduğu ifade edilmektedir (Huarng, 1998, s.373). ISO 14001 ise, rekabet avantajı için önemli çevresel etkileri ve bundan da fazla olarak beklenen etkileri kontrol ederek yönetmek için bir çerçeve olarak kabul edilmektedir (Erginel, 2001, www.kalder.org/preview_content.asp?contID=695&tempID=1®ID=2).

5.4.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları ve Rekabet

Rekabet savaşından güçlü çıkabilmenin tek yolu kaliteyi üretmektir. Bunun için, işletme ortamında kalite bilincini ve kültürünü tesis etmek gerekmektedir. KOBİ'lerde kalite üstünlüğünün sağlanabilmesi için, müşteri gereksinimlerinin ve beklentilerinin karşılayabilecek teknolojiler geliştirilmesi ve müşterilerle sürekli olarak ilişki içerisinde olunmasını teşvik eden bir kültürün oluşturulması gerekmektedir (Watson ve Gryna, 2001, s.41). Fakat, yeni ve yüksek teknolojilere yatırım yapabilme imkanı çok fazla olmayan KOBİ'ler bu savaştan ellerindeki en değerli kaynak olan ve çok büyük parasal yatırımlar gerektirmeyen insan sayesinde galip çıkabilecekleri unutulmamalıdır. İnsana yapılacak yatırım, onlara kalite bilincini yerleştirme amacı taşımalıdır (Özgener, 2000, www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2000/kresel.htm). Çalışanların rakip çalışanlardan daha hızlı öğrenmesi rekabet avantajı sağlanmasına katkı sağlamakta, bu nedenle, öğrenen işletme ve sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir ortam yaratılması gerekmekte, böylelikle çalışanların gelişiminin sağlanması amaçlanmaktadır. Bireysel, takım ve geneli kapsayan öğrenme, rekabet avantajı kazanılmasında gerekli görülen faktörlerdir. KOBİ'lerde özellikle bireysel öğrenmenin teşvik edilmesi gerekmekte, bireylerin sürekli gelişimi ve öğrenmenin öğrenen işletme sayesinde gerçekleşebileceği ifade edilmektedir (Matlay, 2000, s.203).

KOBİ'lerde rekabet gücünün sağlanabilmesi için gerekli görülen bir diğer faktör ise çalışanların işletmeyle özdeşleşmiş olmalarıdır. İşletmede uzun yıllar çalışmış olmak, çalışanlara karşı güveni artırmakta, çalışanlar da bütün yeteneklerini işletmenin başarısı için ortaya koymakta (Bilston ve Sohal, 1995, s.6), böylelikle, çalışanların işletmeye sadakatinin sağlanması sayesinde rekabet avantajı elde edilebilmektedir (Baldacchino, 1999, s.82).

5.5.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yenilik, Yaratıcılık ve Rekabet

KOBİ'ler küresel rekabet ortamında başarılı olabilmek için, pasif izleyici konumuna düşmemeli, sürekli gelişmeyi amaç edinmeli, yeni avantajlar aramalı ve avantajları rakiplerinden korumanın mücadelesini vermeyi amaçlamalıdır. Küreselleşen bir dünyada rekabet üstünlüğün temelinde yaratıcılık ve yenilik yatmakta (Özgener, 2000, www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2000/kresel.htm), yenilikçi ve

yaratıcı stratejiler geliştirilmesi işletmenin rekabet avantajına katkıda bulunmaktadır (Jenks, 1991, s.33). Fakat KOBİ'lerde ürün geliştirme, yenilik, yaratıcılık ve bunlara bağlı olarak değişim çok az oranda gerçekleşmektedir (Haksever, 1996, s.38).

İşletmenin kaynakları ve yeteneklerinin etkili kullanımı yenilikçi stratejilerin geliştirilmesine etki etmekte, böylelikle bu faktörlerin etkili kullanımı sonucu rekabet avantajı elde edilebilmektedir (Huang ve diğerleri, 2002, s.29). KOBİ'lerin yenilikte, büyük işletmelere göre daha geri oldukları bilinmekte, bunun zaman ve personel eksikliğinden kaynaklandığı ifade edilmektedir ("Small and", 1993, s.8). Yenilikçi stratejileri olan KOBİ'lerin, yenilikçi stratejileri olmayanlara oranla daha gelişmiş teknolojiye sahip oldukları göze çarpmaktadır (Huang ve diğerleri, 2002, s.38; Jenks, 1991, s.33). KOBİ'lerin, yenilikçi ve yaratıcı faaliyetleri gerçekleştirmede, yüksek maliyetler nedeniyle zorluklarla karşılaştıkları görülmektedir (Lloyd-Reason ve diğerleri, 2002, s.379).

Günümüzde birçok KOBİ, tek tip ürün üretmekte, tek tip ürün nedeniyle başarısız olmakta ve avantajlarını kaybetmektedir (Haksever, 1996, s.38). KOBİ'lerin bu tarz davranışı ve ürettikleri ürün ve servisi aynı tarz müşterilere sunması "düşük risk stratejisi" olarak adlandırılmaktadır. Hızla değişen çevre koşulları nedeniyle bu durum KOBİ'ler açısından yüksek bir risk oluşturmaktadır. Bu nedenle yeni ürünler üretilerek yeni pazar olanaklarının araştırılması gerekmektedir (Mosey ve diğerleri, 2002, s.176). Ayrıca, teknolojideki hızlı gelişmeler, müşteri ihtiyaçlarının sürekli değişimi, işletme yöntemleri ve artan rekabet ürün hayatlarını kısaltmakta; bu nedenle, işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi için yeni ürün geliştirmeleri kurtuluşları ve hayatlarını idame edebilmeleri için gerekli olarak görülmektedir (Huang ve diğerleri, 2002, s.27). Fakat, KOBİ'lerin yatırım getirisinin ne olacağının belirsiz olması nedeniyle yeni ürün için yatırıma gitmeleri mantıklı görülmemekte, bundan dolayı, birçok KOBİ'nin diğer işletmelerin ürünlerini taklit ettiği görülmektedir (Luk, 1996, s.73). KOBİ'ler ürün taklit seçeneğini tercih etmelerine rağmen, yeni ürün geliştirme oranına bakıldığında, KOBİ'lerin yeni ürün geliştirme oranının büyük işletmelere göre (çalışan kişi baz alındığında) daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır (Lloyd-Reason ve diğerleri, 2002, s.379). Ayrıca, kaynakları daha iyi olan ve bu kaynakları etkili kullanabilen KOBİ'lerin kaynakları etkili kullanamayanlara göre yeni ürün geliştirilmesinde daha istekli davrandıkları görülmektedir (Huang ve diğerleri, 2002, s.37).

5.6.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Teknoloji ve Rekabet

KOBİ'lerde uygun teknolojinin seçimi ve kullanılan teknolojiler, rekabet avantajının kazanılmasında ve sürdürülebilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Soderquist ve diğerleri, 1997, s.259; Masten ve diğerleri, 1995, s.27; "Small and", 1993, s.7). KOBİ'lerin teknoloji kullanımında, kaynak yetersizliği nedeniyle, büyük ölçekli işletmelerden geri oldukları, bunun sonucunda, büyük işletmelerle rekabette zorluklarla karşılaştıkları görülmektedir (Waiker ve diğerleri, 2002, s. 310; "Small and", 1993, s.8). Bazı uzmanlar, KOBİ'lerin teknolojik gelişmelere, pazarda meydana gelen değişimlerden daha fazla önem göstermesi gerektiğini belirtmekte, pazarda meydana gelen gelişmeler ve doğan fırsatların ancak gelişmiş teknolojiler sayesinde değerlendirilebileceğini ifade etmektedir (Soderquist ve diğerleri, 1997, s.267).

5.7.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İnternet Kullanımı ve Rekabet

İnternet, KOBİ'lerin sınırlı bütçelerinin ve birçok eksikliklerin üstesinden gelebilecek bir olgu olarak görülmekte, internet sayesinde, tarihte ilk kez KOBİ'lerin büyük ölçekli işletmelerle rekabet edebileceği belirtilmektedir (Waiker ve diğerleri, 2002, s. 309).

KOBİ'lerde internet kullanımının avantajları arasında maliyetlerin düşürülmesi, etkinliğin artırılması (Sandy ve Burgess, 2003, s.36), zaman kazanma, daha etkili müşteri servisi (Quayle, 2002, s.1156), işletmenin imajının artırılması, satışların artırılması, coğrafik bölgeye bakılmaksızın müşterilerin sayısını otomatik olarak artırılması ve daha geniş kitlelere ulaşılması, müşterilerin desteklenmesi, müşteri istek ve gereksinimlerinin daha iyi anlaşılabilmesi ve analiz edilebilmesi, daha hızlı ve doğru siparişlerin verilmesi (Haynes ve diğerleri, 1998, s.229-30), internetin düşük maliyeti ve maliyetlerde düşüşün sağlanması (O'Toole, 2003, s.116; Poon ve Swatman, 1997, s.393), bilgiye kolay ve ucuz ulaşım (Poon ve Swatman, 1997, s.385), internet kullanmayanlara göre rekabet avantajının sağlanması, işletme performansının geliştirilmesi, müşterilerle ve hatta rakiplerle ilişkilerin geliştirilmesi, e-mail yoluyla iletişimin sağlanması (Poon ve Joseph, 2000, s.24; Poon ve Swatman, 1997, s.393) ve tedarikçilerle daha sıkı ve etkin işbirliği gerçekleştirilmesi yer almaktadır (Quayle, 2002, s.1156; Poon ve Joseph, 2000, s.24; Haynes ve diğerleri, 1998, s.230; Poon ve Swatman, 1997, s.393).

İnternet, müşterilerle e-maile daha etkili ve çabuk iletişime olanak sağlamaktadır (Quayle, 2002, s.1150). Elektronik ilişkilerin etkili kullanımı, KOBİ'ler için bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülmektedir (O'Toole, 2003, s.115). İnternetin getirdiği yararlılardan faydalanılması sonucu maliyetlerde sağlanabilecek düşüş de rekabet avantajı sağlanabilmesine katkıda bulunmaktadır (Haynes ve diğerleri, 1998, s.231). İnternetin kullanım amaçları arasında satışları artırmak önemli bir yer tutmaktadır. E-ticaret KOBİ'lerin satışlarını artırabilmesi açısından önemli bir olgudur (Taylor, 2001, s.396). KOBİ'ler için e-ticaretin avantajları arasında internet üzerinde herkesin eşit olması, maliyetlerin düşük olması ve geniş bir müşteri grubuna ulaşılabilmesi, etkili globalleşme stratejilerinin geliştirilebilmesi, müşteri ilişkileri, müşterilerle kolay ve hızlı bir şekilde satış sonrası servis sağlayabilmesi, daha ucuz, etkili ve hızlı servis, ürünlerin kolayca teşhir edilebilmesi, promosyon ve işletmeler arası kolayca bilgi alışverişi ve işbirliğinin sağlanabilmesi gösterilmektedir (Haynes ve diğerleri, 1998, s.229-30; Hsieh ve Lin, 1998, s.114-5). E-ticaret uygulayan işletmelerin, değişik ürünlerinin satışını yaparken, farklı internet satış stratejileri uygulamaları gerekmektedir (Sandy ve Burgess, 2003, s.39). E-ticaret, getirdiği tüm yararlılara rağmen KOBİ'ler arasında kullanımı fazla yaygın değildir (O'Toole, 2003, s.119).

Birçok işletme, internetin sağladığı yararlılardan elde edilebilecek sonuçlarından emin olmadıklarından dolayı faydalanmada isteksiz davranmakta, bu nedenle internet olgusuna fazla önem göstermemektedir (Waiker ve diğerleri, 2002, s. 309). İnternetin, her ne kadar da KOBİ'lere fazla maliyet gerektirmeden, iç ve dış pazarda, daha fazla sayıda müşteriye ulaşılmasında etkili olduğu ifade edilse de; bazı uzmanlar, bu olgunun önünde bir çok engel ve görünmeyen maliyetlerin olduğunu belirtmektedir (Tetteh ve Burn, 2001, s.171).

5.8.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Fiyatlandırma ve Rekabet

Fiyat stratejilerinin geliştirilmesi, rekabet avantajının sağlanabilmesine katkıda bulunabilecek bir diğer faktördür (Akoorie ve diğerleri, 1993, s.24). KOBİ'lerde düşük fiyat politikası uygulanması mantıklı olarak görülmemektedir. Fiyatlandırmada, makul fiyatlandırma öne çıkmaktadır (O'Donnell ve diğerleri, 2002, s.215). Bir diğer yandan, farklılaştırılmış ürünler sunan işletmelerin çok yüksek olmayan mantıklı bir fiyat politikasıyla rekabet pozisyonlarını güçlendirebileceği belirtilmektedir (Gomes, 1988,

s.27). Müşterilerin ürün fiyatı ile ilgili düşünceleri önemli olup makul fiyatlandırma sonucu müşteri memnuniyeti sağlanabilmekte, fiyat stratejileri işletmenin kârlılığına etki edebilmekte, dolayısıyla, rekabet avantajının fiyatlandırma politikası ile de sağlanabileceği ifade edilmektedir (Thompson ve Coe, 1997, s.70).

5.9.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kıyaslama ve Rekabet

KOBİ'lerde, kıyaslamının rekabet avantajı ile ilgisi, kıyaslama sonucu rekabet avantajı kaynaklarının ortaya çıkarılması ve zayıf yönlerin belirlenmesi sayesinde en iyi uygulamaların hayata geçirilmesi, böylelikle işletmenin rekabet avantajının artırılması olarak açıklanmaktadır (Baghci, 1996, s.6). İki çeşit kıyaslamının işletmenin rekabet gücüne katkısı olduğuna inanılmaktadır. Bunlar, rekabetçi kıyaslama ve işbirlikçi kıyaslamadır. Rekabetçi kıyaslama, işletmenin ana rakiplerinin ortaya çıkarılması ile ilgilidir. Bu tarz kıyaslama uygulayan işletmeler rakiplerin ürün, maliyet, teknoloji ve servis gibi faaliyetlerini analiz etmektedirler. İşbirlikçi kıyaslama ise, işletmenin pazardaki en iyi işletmelerle karşılaştırılması olarak açıklanmaktadır. Bu kıyaslama şeklini uygulayan işletmelerin, aynı endüstride faaliyet göstermeyen işletmelerin faaliyetlerinin kıyaslamasını da yapabilecekleri belirtilmektedir (Baghci, 1996, s.8). Fakat, bunlar yapılmadan önce işletmeler kendi iç uygulamalarını analiz etmeleri gerekmektedir (Baghci, 1996, s.20). Kıyaslama, müşteri memnuniyeti sağlanması ve maliyetlerin düşürülmesinde de etkili olmaktadır (Baghci, 1996, s.5). KOBİ'lerde hız ve müşteri odaklı olunması üzerine inşa edilen kıyaslama da rekabet avantajı elde edilmesinde önemli bir diğer faktördür (Zairi, 1996, s.54).

5.10.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İşbirliği ve Rekabet

KOBİ'lerin rekabet edebilmek için, sadece sahip oldukları kaynaklara bel bağlamaması gerekmektedir. Çeşitli kurumlarla işbirliğine gidilmesi de rekabet edebilme ve rekabet gücünü artırabilme için gerekli olarak görülmektedir (Rutihinda, 2000, s.186). KOBİ'lerin dış kaynaklara fazla rağbet göstermemesi nedeniyle işbirliğine gitmesi, KOBİ'lerin gelişimi için gerekli olarak görülmektedir. İşbirliği sonucu, dışarıdan ucuza ve kolayca istenilen bilgilere ulaşılabilmesi unutulmamalıdır (McGarvey, 1996, s.136). KOBİ'lerin üniversiteler, diğer işletmeler, sivil toplum örgütleri, özel enstitüler ve hükümet organlarıyla işbirliğine gitmesi rekabet gücünün

artırılmasında etkili olmaktadır (Greenan ve diğerleri, 1997, s.213; Badrinath, 1994, s.8; “Small and”, 1993, s.43). İşbirlikleri, KOBİ'lere sosyal ve ekonomik olarak önemli katkı sağlamaktadır. Etkinliğin artması, yeni pazarlara açılım ve belirsizliğin en aza indirilmesi gibi konularda da işbirliğine gidilmesi gerekmektedir. İş sahibi/yöneticinin karakteri, yukarıda belirtilen konularda işbirliğine gidilmesinde önemli rol oynamaktadır (Golden ve Dollinger, 1993, s.45). Kişisel kaynağın yetersiz olması ve finansal desteğin dış kaynaklardan, örneğin bankalar ve arkadaşlar gibi, sağlanmasının zor olması işbirliğine gidilmesinin temel nedenleri arasındadır (Premaratne, 2001, s.363). Birliklere üye olunması işletmelere bazı konularda fayda getirmekte (“Small and”, 1993, s.55), birliklere bağlı olunması halinde finansal destek daha kolay sağlanabilmektedir (Premaratne, 2001, s.366).

Büyük işletmelerin tedarikçisi olan bazı KOBİ'lerin, bu işletmelerle işbirliği sonucu bazı avantajlar elde edebileceği, bu avantajlar sayesinde rekabet güçlerini de artıracakları ifade edilmektedir (Rutihinda, 2000, s.188-9). Günümüzdeki ekonomik koşullar nedeniyle, büyük işletmelerde olduğu gibi, KOBİ'lerin de, şirket evliliğine gitme ve ortak girişim yapma gibi seçenekler, uygulayabilecekleri stratejiler arasında yer almaktadır (Lee ve Ackelsberg, 1993, s.30). KOBİ'lerin bu gibi işbirliği ve birleşme stratejilerini gerçekleştirme nedenleri arasında kazanç için birleşme, riski azaltmak için birleşme, borsa etkileri nedeniyle birleşme, değerlendirme farklılıkları nedeniyle birleşme, ölçek ekonomileri nedeniyle birleşme, pazar gücü elde etmek için birleşme ve büyüme için birleşme yer almaktadır (Kılıç, 2000, s.21).

5.11.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Esneklik ve Rekabet

Artan global rekabet ortamında hızla gelişen teknolojiler ve azalan ürün dönemleri, işletmeleri rekabet edebilmek için yeni metotlar geliştirmeye zorlamaktadır. Literatür incelendiğinde, KOBİ'lerde esnekliğin başarı için basit bir formül olduğu ifade edilmekte (Wiesmann, 1994, s.62), esnekliğin öncelikli ve en önemli rekabet faktörü olduğu belirtilmektedir (Petroni ve Bevilacqua, 2002, s.929; Kuratko ve diğerleri, 2001, s.293).

5.12.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Şans ve Rekabet

Rekabet avantajının sağlanabilmesi için, şans faktörünün de önemli yer oynadığı belirtilmektedir. Şans faktörü sayesinde rekabet, işletme içi (kontrol altında olan) ve işletme dışında (kontrol dışı) gelişen olaylara ve gelişmelere doğru ve zamanında tepki gösterilmesi sayesinde elde edilebilmektedir. İşletme içi faktörler arasında sosyo-kültürel alandaki değişimler, müşteri talep ve gereksinimlerindeki değişimler, teknolojik gelişmeler ve hükümet politikalarının değişmesi gibi faktörler, dış faktörler arasında işletmenin kontrolü dışında gelişen faktörler, örneğin ana rakiplerden birinin iflas etmesi gibi, yer almaktadır (Ma, 2002, s.525-6).

5.13.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Varlıklar ve Rekabet

KOBİ'lerin pazar varlıkları, bilgi varlıkları, sosyal varlıkları ve fiziksel varlıkları sayesinde de rekabet avantajı elde edebileceği ve rekabet gücünü geliştirebileceği ifade edilmektedir (Rutihinda, 2000, s.190). Bu faktörler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

- **Pazar Varlıkları.** Pazar varlıkları, işletmenin müşterilerle ve dağıtıcılarla var olan ilişkisi olarak açıklanmakta, bunlarla beraber, yerel pazarlarda bilinen bir marka ismi de pazar varlığı olarak kabul edilmektedir (Rutihinda, 2000, s.191).
- **Bilgi Varlıkları.** Bilgi varlıkları, işletmenin elinde olan veriler, yetenekler ve bilgiler olarak açıklanmakta, bunlarla beraber, yerel pazarlarla ilgili bilgiler, müşteri talepleri ve ihtiyaçları vb. gibi bilgiler de bilgi varlıkları arasında yer almaktadır (Rutihinda, 2000, s.191).
- **Sosyal Varlıklar.** Sosyal varlıklar, devlet uygulamaları ile ilgili düzenlemeler, kanunlar ve işletmenin yerel olması nedeniyle müşterilerin işletmeye karşı daha sadık olması olarak ifade edilmektedir (Rutihinda, 2000, s.192).
- **Fiziksel Varlıklar.** Fiziksel varlıklar ise, işletmenin somut varlıkları olan aletler, bina, materyaller, mülkiyet ve finansal kaynaklar olarak açıklanmaktadır (Rutihinda, 2000, s.193).

5.14.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İşletmeye Has Özellikler ve Rekabet

İşletmenin rekabet ortamında rekabet avantajı elde edebilmesi için, belli başlı ayırt edici yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Ayırt edici özelliklere sahip olunması KOBİ'lerin hayatta kalabilmesi için gerekli olarak görülmektedir. Ayırt edici özellikler işletmeye has yetenekler, faaliyetler ve kapasiteler olarak açıklanmaktadır. İşletmenin ayırt edici özellikleri arasında rakiplere göre daha kaliteli ürünlerin üretilmesi, daha yetenekli ve bilgili işgücüne sahip olunması, müşteri isteklerine daha çabuk cevap verilmesi (Stoner, 1987, s.34), daha iyi müşteri servisi verilmesi, düşük maliyet ve yerleşke alanı yer almaktadır (Stoner, 1987, s.38).

5.15.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yerel ve Dış Pazarlarda Uygulanabilecek Rekabet Stratejileri

KOBİ'lerin vermesi gereken en önemli kararlardan birisi de, yerel pazarlara mı yoksa dış pazarlara mı ağırlık verileceğidir (Lee ve Ackelsberg, 1993, s.30). Bu pazarlara nasıl entegre olunacağı, fırsatlardan nasıl yararlanılacağı ve tehditlerin nasıl asgariye indirileceği işletmelerin cevaplaması gereken önemli sorular olarak karşılarında durmaktadır (Lee ve Ackelsberg, 1993, s.24).

Yerel pazarlara yönelik faaliyet gösteren KOBİ'lerin, özellikle rekabetin yoğunlaşması sonucu, rekabet avantajını sağlayabileceği faktörler arasında heterojen olma, olay gerçekleşmeden önce rekabeti engelleyen faktörleri tahmin etme (*ex ante limits to competition*), olaylar gerçekleştikten sonraki rekabeti engelleyen faktörleri tahmin etme (*ex post limits to competition*) ve sınırlı esneklik (*imperfect mobility*) yer almaktadır. Bu faktörler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

- Heterojen olma, yerel pazarlarda nadir olan kaynakların etkili kullanılması sonucu rakiplerden daha etkili, üstün ve farklı olunması, böylelikle rekabet avantajı sağlanabilmesi,
- Rekabeti engelleyen faktörleri tahmin etme, kaynakların net değerlerden daha düşük maliyetlerle elde edilmesi sonucu getirinin daha yüksek olması sayesinde rekabet avantajı sağlanabilmesi,

- Olaylar gerçekleştikten sonraki rekabeti engelleyen faktörleri tahmin etme, rakiplerin gelir getirici kaynaklarının olay gerçekleştikten sonra taklit edilmesi, fakat bunun rekabet açısından bir anlam ifade etmemesi,
- Sınırlı esneklik ise, kaynakların işletmeye özgü olması sonucu rekabet avantajı elde edilmesi olarak açıklanmaktadır (Rutihinda, 2000, s.186).

Dış pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'lerin rekabet edebilmesi için kullanabileceği stratejiler ve safhaları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

1. Pazar fırsatlarının ortaya çıkarılması,
2. Teknik konular ve engellerin belirlenmesi,
3. Ürün potansiyelinin ölçümü,
4. Pazara giriş şeklinin analizi,
5. Taahhüt seviyesinin belirlenmesi,
6. Stratejik pazarlama planının geliştirilmesi,
7. Operasyonel bir organizasyona sahip olunması,
8. Kaynak dağıtımının belirlenmesi,
9. Pazarlama stratejisinin uygulanması,
10. Operasyonel kontrol ve değerlendirme ve
11. Yenilik ve değişimin uygulanmasıdır.

Bu stratejiler ve safhalar analiz (1-5), formülasyon (6-8), uygulama (9) ve kontrol (10-11) olarak 4 ana başlık altında toplanmaktadır (Darling ve Kash, 1998, s.152).

5.16.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Farklılaştırma, Maliyet Liderliği, Odak Stratejileri ve Rekabet

KOBİ'lerde farklılaştırma stratejisi üstün ürün kalitesi, teknik üstünlüklerin kullanılması, üstün servis ve farklı ürünler sayesinde elde edebilmekte, maliyet liderliği stratejisi genelde ölçeğin küçük olması nedeniyle elde edilememekte, odak stratejisi ise belli bir müşteri grubu veya alıcı kitlesine odaklanması ile sağlanabilmektedir (Pilling, 1991, s.55).

KOBİ'lerin rekabet avantajı elde edebilmesi için, ucuz, üstün, yeni ve rakiplerden hızlı ürünler geliştirilmesi rekabet avantajı sağlanabilmesinde önemli bir strateji olarak görülmekte; bir başka deyişle, işletmelerin ürün farklılaştırması sayesinde rekabet avantajı elde edebileceği ifade edilmektedir. Günümüzde globalleşen pazarlar sonucu ürün farklılaştırma stratejisi KOBİ'lerin rekabet avantajına etki eden önemli bir strateji olarak görülmektedir (Woodcock ve diğerleri, 2000, s.213). KOBİ'lerde farklılaştırma stratejisi uygulanırken, yeni ürün üretme veya ürün geliştirme yerine, pazarlama farklılaştırmasına gidilmesinin daha doğru bir yaklaşım olacağı belirtilmektedir (O'Donnell ve diğerleri, 2002, s.214). Pazarlama farklılaştırılması, hedef kitleye rekabetçi işletmelerden farklı ürünlerin sunulduğu imajı yaratabilme çabası olarak açıklanmaktadır (Beal, 2000, s.32). Bunun elde edilebilmesi için uygulanabilecek rekabetçi metotlar arasında, marka veya işletme hüviyetinin inşa edilmesi, reklam veya promosyon programlarının uygulanması, güvenilir satış noktalarının seçilmesi, mevcut ürünlerin geliştirilmesi ve geniş bir yelpazede ürünlerin üretilmesi yer almaktadır (Beal, 2002, s.32-4). Pazarlama yeteneği, pazarlama farklılaştırması elde edilmesine katkı sağlamaktadır. İşletmenin başlıca pazarlama yetenekleri arasında, pazarlama, dağıtım, satış sonrası servis ve satış personelinin kalitesi sonucu müşterilere verilen hizmet gösterilmektedir (Acar, 1993, s.88).

KOBİ'lerin geniş bir ürün yelpazesi olmaması ve fazla riski göze almaması KOBİ'lerin rekabetteki dezavantajları arasında yer almaktadır (Fasano, 1990, s.19). KOBİ'lerin standart ürünler sunarak avantaj kazanmasının zor olacağını, avantajın ancak kaliteli ve düşük maliyetle ürünlerin sunulmasıyla gerçekleşebileceğini belirtmektedir (Mosey ve diğerleri, 2002, s.176).

KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artırılabilmesi için dolaysız rekabetten kaçınması gerekmekte; dolaysız rekabet yerine, KOBİ'lerin belli bir müşteri grubu veya pazara odaklanmaya gitmeleri, bir başka deyişle, dolaylı rekabete gitmeleri daha mantıklı görülmektedir. Dolaylı rekabet, KOBİ'lerin büyük işletmelerle rekabet edebilmesi için, belirlenmiş ve iyice tanımlanmış pazardaki müşterilerle odaklanması olarak açıklanmaktadır. KOBİ'lerin dolaysız rekabete girmemeleri için yabancı işletmelerle uzun süreli anlaşma, şirket birleşmesi gibi seçenekleri de tercih etmeleri gerekmektedir (Rutihinda, 2000, s.188-9).

KOBİ'lerin birçok pazarda faaliyet göstermesi mantıklı olarak görülmemektedir. Bunun yerine iyi tanımlanmış bir veya birkaç pazarda faaliyet göstermesinin, bir başka deyişle, odak stratejisi uygulaması, mantıklı olarak görülmektedir (Fasano, 1990, s.19). Dar bir alanda faaliyet gösterilmesi uzmanlaşmayı da beraberinde getirmektedir (O'Donnell ve diğerleri, 2002, s.216). Odak stratejisi uygulanması sırasında yapılması gerekenler arasında tüketici isteklerinin bireysel olarak göz önünde bulundurulması, yenilik, yeni teknolojiler, ürünler ve modern işletme tekniklerini ve yöntemlerini kullanma yer almaktadır (Karataş, 1991, s.25). KOBİ'lerde müşterilerle sürekli işbirliğine gidilmesi, müşterilerle birebir ilişki kurulması ve müşteriye özel ürünlerin üretilmesi, bir başka deyişle müşteri odaklı olunması, başarı için basit bir formül olarak gösterilmekte ve önemli bir rekabet avantajı faktörü olarak görülmektedir (Baldacchino, 2002, s.257; O'Donnell ve diğerleri, 2002, s.214-5; Kinni, 1994, s.46; Wiesmann, 1994, s.62). Bu bağlamda, rekabet avantajının sağlanabilmesi için müşterilerle sürekli iletişim içerisinde olunması gerekmekte, bunu yapabilen işletmelerin rekabet avantajı sağlayabileceği ve sürdürülebileceği ifade edilmektedir (Baldacchino, 2002, s.256).

5.17.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Endüstri Büyüme Safhaları ve Rekabet Avantajı

Bazı araştırmacılar, KOBİ'lerde endüstri büyüme safhalarını büyüme, olgunluk ve düşüş olarak belirtmektedir. Büyümekte olan endüstrilerde rekabetin az olması nedeniyle uygulanabilecek stratejiler arasında kaynak verimliliği, ürün kalitesi, pazar payı ve gelecek odaklı yatırımların yapılması, olgun endüstrilerde yüksek pazar payının olması nedeniyle kaynak verimliliği üzerine yoğunlaşması, bunun yanında yatırımdan kaçınılması, düşüşte olan endüstrilerde ise ürün farklılaştırması, müşteri sadakatinin sağlanması, yüksek kalite, pazarın bölümlere ayrılması ve teknolojik üstünlüklerle rekabet avantajı sağlanması, uygulanabilecek stratejiler arasında yer almaktadır. Daha etkin bir anlatımla, farklı büyüme ortamlarında faaliyet gösteren KOBİ'lerin farklı stratejiler uygulamaları önerilmektedir (Chaganti, 1987, s.61). Özellikle gelişmekte olan endüstrilerde KOBİ'lerin rekabet edebilmek için maliyet ve verimlilik yaklaşımlarına odaklanması, olgunluğa ulaşmış endüstrilerde fiyat politikaları geliştirmesi, düşüşte olan endüstrilerde ise promosyon, daha geniş ürün türü ve işletmenin imajının artırılması gerekmektedir (Chaganti, 1987, s.64).

5.18.Küçük Adalarda Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Rekabet Avantajı

Küçük ada devletlerinin en önemli özellikleri arasında, içte ve dışta meydana gelebilecek değişimlerin üstesinden kolaylıkla gelebilecek bir yapıya sahip olması ve rekabet güçlerinin bundan fazla etkilenmemesi yer almaktadır. Bu da “küçük güzeldir” sözü ile açıklanmaktadır. Küçük ada ülkeleri ve bu ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştığı en önemli sorun üretim için gerekli olan doğal kaynakların sınırlı olmasıdır. Bunun yanında pazarlara olan uzaklık, sınırlı iş gücü ve yetenek, yetersiz teknoloji ve yatırım karşılaşılan diğer sorunlardır. Bütün bu faktörler diğer pazarlara açılımın önünde engel olarak görülmektedir. Bunun sonucunda da sınırlı endüstrileşme, büyük oranda devlette çalışan iş gücü ve küçük orandaki özel sektörün ortaya çıktığı görülmektedir. Bu faktörler, dıştan ithal edilen ürünlerle girişilen rekabette de olumsuzluk yaratmaktadır. Bütün bu olumsuzluklara rağmen, küçük adalarda faaliyet gösteren işletmelerin de başarılı olabileceği belirtilmektedir (Baldacchino, 1999, s.80-1).

Birçok küçük ada ülkesi yüksek değeri olan ürün ve servis ürünleri sağlamasıyla rekabette üstünlük sağlayabilmektedir. Küçük ada devletlerinin, özellikle bankacılık ve finans, turizm ve nakliye gibi konularda üstünlükleri olduğu, küçük dereceli, dar ve belirli bir gruba ürün ve servis olanağı sağlayarak rekabet avantajı sağladığı belirtilmektedir (Baldacchino, 2002, s.254).

Küçük adalarda faaliyet gösteren KOBİ'lerin başarılı olabilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi için uygulayabileceği stratejiler arasında yeterli sayıda yabancı çalışanın işe alınması, çalışanlara bir aile ortamında çalıştıkları hissi verilmesi, internet satışlarıyla maliyetlerin düşürülmesi, paketlemeye önem verilmesi (Baldacchino, 1999, s.83), müşterilere yakın ilişkiler içinde olunması (Jenks,1991, s.34-5), iyi yönetim, devlet desteği, etkili pazarlama uygulanması, bilgi toplama, eğitim ve yetiştirme programları uygulama, yatırım gerçekleştirebilmek için finans olanaklarının bulunması, kişisel özellikler, tecrübe ve politik ilişkiler yer almaktadır (Yusuf, 1995, s.69-70). Bazı küçük ada devletlerinde, örneğin Prens Edward gibi, faaliyet gösteren işletmelerin özellikle adalara özgün yiyecek, tatlı, reçel ve bal gibi ürünleri üretmeye yöneldikleri ve bu alanlarda uzmanlaşmaya çalışarak rekabet avantajı elde etmeyi amaçladıkları gözlemlenmektedir (Baldacchino, 2002, s.255-6).

BÖLÜM 6

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ'NDE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER VE AVRUPA BİRLİĞİ'NDE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE YÖNELİK POLİTİKALAR

Bu bölümde, KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin önemi ve ekonomiye katkıları üzerinde durulmuş, AB'de KOBİ'lere yönelik uygulanan politikalara yer verilmiştir.

6.1.Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

6.1.1.Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Hakkında Genel Bilgi

Kıbrıs adası, Akdeniz'deki adalar içerisinde Sicilya ve Sardunya'dan sonra büyüklük olarak üçüncü sırayı almaktadır. Kıbrıs, Avrupa, Asya ve Afrika'nın geçiş noktaları üzerinde olması nedeniyle stratejik açıdan önemli bir konuma sahiptir. Kıbrıs adasının yüzölçümü 9.282 km² olup bunun %36'sı olan 3.355 km²'si KKTC'ye aittir. KKTC 15 Kasım 1983 yılında kurulmuştur. Adanın %59'luk kısmı GKRY, %5'lik kısmı ise BM ile İngiliz üslerine aittir. Kıbrıs'a en yakın ülke 65 km ile TC'dir. Daha sonra, 100 km ile Suriye, 420 km ile Mısır ve 965 km ile Yunanistan gelmektedir. 1997 verilerine göre, KKTC nüfusu 170.000 olarak tahmin edilmekteydi. Çalışan insan sayısının 74.000 olduğu, bu sayının %25'inin tarım sektöründe çalıştığı, tarım sektörünün, KKTC ekonomisinin bel kemiğini oluşturduğu, ihracatın yarısının tarım sektörü tarafından gerçekleştirdiği belirtilmekteydi. Bu verilere göre, çalışan nüfusun ancak sekizde birinin üretim sektöründe çalıştığı görülmekteydi. Ayrıca, verilere göre, kişi başına düşen gelirin 3000 dolar civarında, büyüme hızının negatif, enflasyon oranının %200 civarlarında olduğu göze çarpıyordu. Bu dönemde, KKTC hükümeti işsizlik oranını azaltmak için devlet sektöründe iş olanağı yaratmaktaydı. TC hükümetlerinin, olumsuzlukları en aza indirebilmek amacıyla KKTC'ye parasal yardımlar yaptıkları, bu yardımların KKTC GSYH'sinin %35'ini oluşturduğu ifade edilmekteydi (Dana ve Dana, 2000, s.81-2).

Yıllar içerisinde enflasyon oranı Türkiye’de sağlanan gelişmelere paralellik göstermiş, 2003 yılı rakamlarına göre enflasyon oranının %25’ler dolayına gerilediği, 2003 yılında yapılan bir araştırma sonucuna göre kişi başına düşen gelirin yaklaşık 7500 dolarlar seviyesine yükseldiği, nüfusun da 2003 yılı sonunda 210,000 civarlarında olduğu belirlenmiştir.

1963-1974 döneminde kurucusu ve eşit ortağı olduğu Kıbrıs Cumhuriyeti’nden dışlanan Kıbrıs Türkleri ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel yaşamdan koparılmış ve son derece olumsuz koşullar içerisinde kapalı bir ekonomik yaşam sürdürmüştür. Bu dönemde, toplumun ekonomik hayatını küçük çaplı ticaret, tarım, hayvancılık ve nüfusun yoğun olduğu bölgelerde ihtiyaçları karşılamaya yönelik az sayıda imalat sanayi, örneğin konfeksiyon, ayakkabı, moble, gıda vb. oluşturmuştur. 1974 sonrası can ve mal güvenliği ile özgürlüğüne kavuşan Kıbrıs Türkleri, her alanda olduğu gibi sanayi alanında da gelişme olanaklarına kavuşmuştur. 1974 öncesi Rumlar tarafından baskı altında tutulan ve zorluklarla karşılaşan Kıbrıs Türkler, sanayide ve üretimde kendi üretimlerini yapma şansına fazla sahip olamamışlardır. Kıbrıs Türkleri sanayi ile, 1974 sonrası, adanın kuzeyinde Rum’dan kalma tesisler sayesinde tanışmıştır. Aradan geçen 30 yıla yakın sürede, ada ekonomisi koşullarında, mukayeseli sahalarda, küçümsenemeyecek sayıda ve büyüklükte yatırımlar gerçekleştirmiştir. Sınırlı da olsa, dışa açılma, yurt dışında yaşayan bir kısım dış Kıbrıslı Türklerin yurda dönüşü, bilgi, nitelikli işçi, döviz olanaklarının gelişmesi ve sağlanan güven ortamı, sanayi ortamının gelişmesini ve yeni yatırımların yapılmasını hızlandırmıştır (“KKTC’deki KOBİLERİN”, 2003, www.kktcsanayiodasi.org/archive/nisan_2003/target.htm).

Bu gelişmelere rağmen, sanayi yatırımlarının yapılabilirliği ve gelişimi açısından bazı dezavantajların var olduğu unutulmamalıdır. KKTC’nin diğer ada ülkelerinden en önemli farkı Türkiye dışında diğer ülkeler tarafından tanınmamasıdır. KKTC, hiçbir uluslararası kuruluşu üye olamamakta ve Türkiye dışındaki ülkelerle ekonomik bağlantısı bulunmamaktadır. KKTC’nin ada toplumu oluşu, KKTC ekonomisinin bir ada ekonomisi özellikleri taşıması, yerel kaynakların ve pazarın sınırlı, nüfusun az oluşu, ABAD’ın uyguladığı ticari ambargo kararları, ulaşım zorlukları ve direk uçuşun bulunmaması, yeterli dış yardım ve kredilerin alınamaması ve ayrıca sanayi sektöründeki sorunlar gelişmeyi önlemiştir. Kıbrıs’ın bir ada olması nedeniyle, ulaşım deniz ve hava yolu ile sağlanmaktadır. KKTC’nin Türkiye dışındaki diğer

ülkelerle direk uçuş bağlantısı bulunmamaktadır (Dana ve Dana, 2000, s.82). Rekabeti engelleyici uygulamaları karşısında KKTC’de hiç bir kural veya yasa bulunmamaktadır. Tam tersi KKTC piyasasında rekabeti engelleyici uygulamalara bol bol rastlanmaktadır. Örneğin meyve ve sebze toptancıları fiyatları yükseltmek için dağıtımını kısımladılar. İlaç ithalatçıları fiyatları yükseltmek için ithalatı tekelleştirmektedirler. Araba parçaları yine acentelik yasasıyla oluşan küçük tekeller tarafından ithal edilmektedir. KKTC’de yatırım yapmak isteyen yatırımcıların faiz oranlarının yüksek olması nedeniyle yatırım yapmaktan kaçınmakta, bu ve yukarıda belirtilen olumsuzluklar nedeniyle birçok Kıbrıslı Türk yatırımcı yatırımlarını Türkiye ve İngiltere’de yapmayı tercih etmektedir (Dana ve Dana, 2000, s.84). Sözü edilen olumsuzlukları ortadan kaldırmak amacıyla çeşitli önlemler alınmaya başlanmıştır. Bu önlemler arasında Organize Sanayi Bölgesi Yasası, sanayi sektöründe yatırımı teşvik edici önlemler ve KKTC Gazimağusa serbest liman ve bölgesinde yapılan yatırımlara getirilen teşvikler yer almaktadır. Ayrıca, gelişmekte olan ekonomik göstergeler sonucu faiz oranlarında çok önemli düşüşler sağlanmış ve yatırımcıların daha kolay kredi alabilmesi için çalışmalara hız verilmiştir. KKTC Bakanlar Kurulu, AB sürecinde KKTC’yi AB’ye uyumlaştırmak amacıyla her alanda gerekli yasaları çıkarma konusunda süratle çalışmalara başlamıştır. İşletmelerin rekabet gücünün artırılması ve işletmelerin AB’ye uyumlaştırılması amacıyla destek verilmesini KKTC Bakanlar Kurulu tarafından kararlaştırılmış, bu amaçla, ilk olarak ISO belgesi almak isteyen işletmelerin maliyetlerinin %50’sinin karşılanması ile ilgili bir karar alınmıştır.

6.1.2.Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

6.1.2.1.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı

Dünyada farklı kişiler, sektörler, pazarlar ve kurumlar tarafından farklı tanımlar ve ölçümler ortaya korsa da; KKTC gibi sınırlı kaynaklara, küçük bir ekonomiye ve ağırlıklı olarak hizmet işletmelerinin bulunduğu bir ada için KKTC Sanayi Odasının yaptığı tanım, 1-5 arası çalışanı olan işletmeler çok küçük işletme, 6-49 arası çalışanı olan işletmeler küçük işletme, 50-99 arası çalışanı olan işletmeler orta ölçekli işletme, KKTC genelinde kabul edilmekte, 100’den fazla kişi çalıştıran işletmeler ise “büyük

ölçekli işletme” kapsamında değerlendirilmektedir (“KKTC Sanayi”, 2001, s.2; Altınay ve Araslı, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_55.pdf).

KKTC Devlet Planlama Örgütü (DPÖ) sanayi işletmelerini büyüklük açısından çalışanların sayısı itibarı ile bireysel, çok küçük, küçük, orta ölçekli ve büyük ölçekli olarak beş sınıfa ayırmıştır. Etkili bir tanım olarak 1-49 arası istihdam sağlayan yerler küçük, 50-200’e kadar istihdam sağlayan işletmeler de orta ölçekli ve özetle 1’den 200 kadar istihdam eden tüm işletmeleri de KOBİ olarak da sınıflandırılmaktadır (Altınay ve Araslı, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_55.pdf).

6.1.2.2.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Önemi

1974 öncesi Kıbrıslı Türklerin sahip olduğu KOBİ’ler sınırlı sayıda idi. Fakat, refah seviyesinin gelişmesi sayesinde işletme sayısında hızlı bir artış gözlemlenmiştir. KKTC’nin küçük bir ada olması, doğal kaynakların yetersizliği, politik sorunlar (dış ambargolar), ulaşım yetersizliği, iç pazarın çok küçük olması nedeni ile sanayi işletmeleri arasında, çok küçük, küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri ağırlıklı sayıdadır. DPÖ’ye göre, ada ülke ekonomisi özelliklerine sahip, örneğin küçük iç pazar, sınırlı doğal kaynaklar vb. gibi, KKTC’de genelde tüm sanayi sektörlerindeki tesisler küçük işletme tanımı kapsamındadır (1-49 arası istihdam) (Altınay ve Araslı, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_55.pdf).

KKTC’deki KOBİ’ler 1974 Barış Harekatı’ndan itibaren birçok sorunlarla karşılaşmışlardır. Bu sorunların başında KKTC’nin tanınmaması ve KKTC’ye uygulanan haksız ambargolar gelmektedir. BM ambargoları yanında, 1994 yılında ABAD’ın aldığı KKTC menşeli ürünlerin AB’ye satılamayacağı ile ilgili karar, KKTC’deki üretimi olumsuz yönde etkilemiştir. Örneğin, 1990’lı yılların başında 12000 kişi istihdam eden tekstil sektöründe günümüzde 2000’e yakın işçi çalışmaktadır. Uluslararası tanınmamışlık KKTC’ye dış yatırımların gelmesini de etkilemektedir. Bütün olumsuzluklara rağmen, KKTC’deki KOBİ’ler üretimlerini idame etmekte ve ekonomiye katkı sağlamaktadırlar.

KKTC’deki KOBİ’ler genel olarak AB’deki KOBİ’lere benzerlikler taşımalarına karşın küçük farklılıklar da göze çarpmaktadır. Farklılıkların kaynağı KKTC

ekonomisinin küçük bir ada ekonomisi olmasında yatmaktadır. Örneğin KKTC'de sanayi sektörü, hizmetler sektörüne göre çok daha küçüktür. Bu küçüklük istihdama da yansımaktadır. KKTC sanayi sektöründe 1999 yılında 8,571 kişi istihdam edilmiş, KKTC'de aynı yıl çalışan nüfus 91,192 olarak açıklanmıştı. Dolayısıyla, KKTC'de çalışan nüfusun %9 kadarı KOBİ'ler tarafından sanayi sektöründe istihdam edilirken, AB'de bu oran %15 civarında olduğu görülmektedir. Büyük ölçekli sanayi yatırımları KKTC'de pazar küçüklüğünden dolayı tercih edilmemesinden dolayı, KKTC'de hizmetler sektörünün sanayi sektörüne göre çok daha büyük olduğu görülmektedir.

6.1.2.3.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Sağlanan Teşvikler

KOBİ'lerin ihracatlarını pekiştirmeleri için çeşitli yardım ve sübvansiyonlar verilmektedir. KKTC'de yatırımcılara sunulan teşviklerle ilgili kurumlar DPÖ ve Kalkınma Bankasıdır. Bu kurumlar, KKTC'de yatırımlar ve ihracatın teşviklerden yararlandırılması, teşvik belgesi verilmesi veya iptali gibi benzeri işlevleri yerine getirmektedir.

47/2000 teşvik yasasına göre girişimcilere sağlanan teşvikler aşağıdaki gibidir:

- **Yatırım İndirimi.** Bu indirimin uygulanması için kurum veya kişi DPÖ den teşvik belgesi alması gerekir. Bu tarihten itibaren Gelir ve Vergi dairesi yapmış olan harcamaları dikkate alır. Örneğin öncelikli bölgelerde yatırım indirimi oranı mal oluş üzerinden %200 ve diğer sektör ve yörelerde bu oran yine mal oluş üzerinden %100 dür.
- **Gümrük Vergisi ve Fon Muafiyeti.** Teşvik belgesi çerçevesinde ithal edilecek yatırıma konu makine ve bunlara ait teçhizatlar her türlü gümrük vergisi fonundan muaftır.
- **Makine ve Teçhizat Alımlarında Katma Değer Vergisi Muafiyeti.** Makine ve teçhizat alımlarında katma değer vergisi %0 olarak uygulanır. Burada teşvik belgesine ilaveten ilgili bakanlıktan muafiyet belgesinin de alınarak Gelir ve Vergi dairesine iletilmesi gerekir.

- **Arsa, Arazi ve Bina Tahsisi.** Teşvik belgeli yatırımcıların talep etmesi halinde, ilgili devlet dairesi olanaklar çerçevesinde arsa, arazi ve bine temini teşviklerinin herhangi birinden kira usulüyle yararlandırılabilir.
- **Fon Kaynaklı Kredi.** Bunlar uzun vadeli ve düşük faizli yatırım kredileri olup DPÖ'nün uygun gördüğü projelere verilmektedir.
- **Vergi, Resmi Harçlardan Muafiyeti (İnşaat Ruhsatı İle İlgili).** Teşvik belgesi çerçevesinde yapılan yatırımlar bina inşaat ruhsatı ile ilgili vergi, resmi ve harçlardan muaf tutulmaktadır (Altınay ve Araslı, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_55.pdf).

6.1.3.UNDP/UNOPS'den Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Yönelik Yardım Projesi

BM kuruluşları arasında yer alan BM Geliştirme Programı (UNDP) ve BM Proje Servisleri (UNOPS), KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'ler ile üretim alanlarında faaliyet gösteren kurumlar için "Küçük Proje Fonları" (*Partnership for the Future – Small Project Funds*) adı altında yeni bir yardım projesi başlatma kararı almıştır. UNOPS ve UNDP yetkilileri yaptıkları bir basın açıklamasında, bu konuyu halkın bilgisine getirmişlerdir. KKTC'de yaşayan insanların bu yardımlardan yararlanması için bu kurumlara projelerini sunmaları gerekmektedir. Bu olanaklardan yararlanma işleminin hiç de zor olmadığı düzenlenen basın toplantısında tüm ilgili kurum ve kişilere duyurulmuştur. Rum, Yunan ve diğer yabancı işletmelerle rekabet edebilmek için, bu tür maddi desteklerle KKTC'deki KOBİ'lerin desteklenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Rum ve Yunan lobisince uygulanan ambargolar ve dış yardımların KKTC'ye akışı engellenirken, GKRY ekonomik olarak gelişmiş, KKTC ise fazla gelişme şansı yakalayamamıştır. KOBİ'lere yönelik paralar ve yardımlar, bu alandaki işletmelerin kendilerini geliştirip dış pazara açılacak standartlara yükseltilmesi ve yerel pazarlarda rekabet açısından önem arz etmektedir. KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin hem iç hem dış pazarlarda rekabet gücünü artırmak ve bu işletmelerin uluslararası piyasalara ulaşabilmelerini desteklemek amacı ile hazırlanan bu projede amaçlananlar aşağıda açıklanmaktadır:

- Verimliliği artırma, yeni pazarlar bulma ve insan kaynaklarını geliştirme ve

- Ürün ve hizmet gelişimi ve kalite artırımına yönelik kendilerini geliştirmek isteyen işletmeleri destekleme.

Küçük Proje Fonları yardım projesi kapsamında desteklenebilecek tipik proje konuları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

- Pazarlama, satış promosyonu, ve dağıtım (Web sayfası ve e-ticaret de dahil),
- İhracat promosyonu ve yeni pazar gelişimi,
- Çeşitli normlara ve standartlara, özellikle AB müktesebatına uyum,
- Belgeler (ISO ve diğerleri),
- Operasyonel denetim,
- Üretim yönetimi,
- Mal alımı ve stok kontrolü,
- Paketleme, depolama, taşımacılık ve
- Yasal ve çevre mevzuatları bulunmaktadır.

Yukarıda belirtilen konulardan herhangi biri ile bağlantılı olarak düşünülen diğer konular ise şunlardır:

- İnsan kaynakları gelişimi,
- Bilgi işlem ve haberleşme imkanları ve
- Ticari fuarlara ve sergilere katılım (“UNDP/UNOPS”, Halkın Sesi, s.7).

6.2.Avrupa Birliği’nde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Yönelik Politikalar

6.2.1.Avrupa Birliği Çok Yıllık Programları

KOBİ’lerin teşvik edilmeleri ve destek sağlayıcı önlemlerin alınmasına yönelik politikaların izlenmesi gereği, AB’ye üye ülkeler tarafından kabul edilmekte ve aday ülkelere AB’ye uyum sürecinde eksikliklerin tamamlanmasında imkan sağlanmaktadır (Wolf ve Musaoğlu, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_44.pdf). AB, KOBİ’lere yönelik çok yıllık KOBİ programları hazırlamakta ve KOBİ’lerle ilgili

hedeflerini ve eylemlerini ortaya koymaktadır. 2001-2005 “Çok Yıllık Programın” hedefleri arasında müşteri odaklı ve yüksek servis kültürü temeline dayalı değerli ve üretken bir yaşam becerisi olarak girişimciliğin teşviki, sürdürülebilir kalkınma için araştırma yenilik ve girişimciliği geliştirici düzenleyici idari ortam ve iş ortamının teşviki, KOBİ’ler için finansal imkanları geliştirme, bilgi temelli ekonomide KOBİ’lerin rekabet gücünü yükseltme ve iş ortamını destekleyen bilgi ağı ve servislerin temini ve koordinasyonunu sağlamak yer almaktadır. Çok Yıllık Programın eylemleri arasında politika geliştirilmesi, iyi deneyimlerin belirlenmesi, değişimin uygulaması ve desteklemesi, KOBİ’lerin ihtiyaçlarının tümüyle göz önünde bulundurulmasını sağlama, iş dünyasının ve özellikle KOBİ’lerin ihtiyaçlarını teknik ve istatistiki olarak anlamaya yönelik veriler geliştirme, yukarıdaki bilgilerin desteğiyle yapılan çalışmaların dağıtılıp yayılmasını sağlama ve KOBİ’lere bilgi desteği temini yer almaktadır (Sayın, 2000, <http://www.kobinet.org.tr/kosgebabm/ab/003.html>).

6.2.2. Avrupa Birliği Bilgi Merkezleri

Avrupa Bilgi Merkezleri (ABM), KOBİ’lerin AB’ye adaptasyonunu hızlandırmak için Avrupa Komisyonu Müteşebbis Genel Müdürlüğü’nün 1987 yılında oluşturmaya başladığı KOBİ bilgi ağıdır. Bilgi ağının amacı Avrupa Komisyonu ile KOBİ’leri yakınlaştırmaktır. Bu amaca ulaşmak için 35 ülkede kurulan 260 ABM ile AB’nin çalışmaları sonucu ortaya çıkan Avrupa ölçeğindeki bilginin KOBİ’lere ulaştırılması ve KOBİ’lere yönelik politikalarını oluşturması için Avrupa Komisyonu’nun ihtiyaç duyduğu bilgilerin toplanması hedeflenmektedir. ABM’nin misyonu ise bu karşılıklı bilgi akışını gerçekleştirmektir. Bu çerçevede, AB Komisyonu’nun KOBİ’ler için “İlk Durak Merkezi” olarak belirlediği ABM’lerden beklentileri arasında işletmelerin özellikle AB’nin çalışmaları hakkındaki bilgi ihtiyacının karşılanması, işletmelerin AB enstitüleri ile olan işlemlerinde yardımcı olunması ve rehberlik edilmesi ve Avrupa Komisyonu’nun işletmelere yönelik sunduğu programları geliştirmesinde destek olunması bulunmaktadır (“AB’de ABM’lerin”; <http://www.kobinet.org.tr/kosgebabm/hakkında/index.html>).

6.2.3. Avrupa Birliği'nde Teşvikler

AB, KOBİ'lere ilişkin destek önlemleri konusunda, direk olarak KOBİ'lere yönelik yeni enstrümanlar ve programlar uygulamaktadır. AB KOBİ'lerin yönetimini, finansmanını ve bilgilerini geliştirmeye yönelik, iş enformasyon örgütleri ("*Euro-Info-Centers*"), uluslararası işbirliği örgütü ve programları ("*BC-NET*", "*BCC Networks*", "*Europartenariat*" ve "*Interprise*" programları) ve pilot programlar ("*Euro-Management*", "*Venture Capital*", "*Commerce-2000*") kanalıyla, KOBİ'lerin gelişimine yardımcı olmaktadır (Sağlam, 2002; <http://www.eso-es.net/kurumsal/yazi.asp?84>; Çetin, <http://www.econturk.org/dtp9.htm>). *Europartenariat* programları, 1987 yılında Avrupa Komisyonu tarafından AB'nin bölgesel ve işletmelere yönelik politikaları doğrultusunda KOBİ'lerin uluslararası piyasalara açılımlarını desteklemek amacıyla uygulamaya koyulmuştur. Başlangıçta yalnız AB üyelerinin katılımıyla gerçekleştirilen *Europartenariat* programlarından başarılı sonuçlar alınması neticesinde, 1992 yılında AB ülkelerinin yanısıra aşamalı olarak Akdeniz, Orta ve Doğu Avrupa, Kuzey ve Latin Amerika, Baltık ve Asya'da yer alan pek çok ülke de *Europartenariat* programı kapsamına alınmıştır ("*Europartenariat / Medpartenariat*"; <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/katilimci-kuruluslar/vakiflar/008a.html>). AB'de KOBİ'lerin işbirliği olanaklarını geliştirmek için "İşletmelerarası İşbirliği Merkezi Programı" (*Bureau de Rapprochement des Entreprises – BRE*) da uygulanmaktadır. BRE programı AB'de KOBİ'lerin uluslararası piyasalara açılmasını sağlamak, rekabet güçlerini artırmak ve ekonomik krizlere karşı dayanıklı hale getirmek için bir dizi işbirliği ve işortaklığı programı geliştirilmesiyle ilgilidir. Program aracılığı ile KOBİ'lerin teknik, ticari, finansal ve ortak yatırım konularında, programlara dahil 80 ülkedeki işletmelerle işbirliği kurlmalarına ve dış pazarlarda faaliyet gösterme arzusunda olan KOBİ'lere katkıda bulunulması hedeflenmektedir ("Avrupa Birliği", <http://www.kobinet.org.tr/kosgebabm/hizmetler/isbirligi-isortakligi/001.html>).

Diğer taraftan, yapısal fonlar ve özellikle birliğin KOBİ etkinliği, araştırma ve teknolojik geliştirme faaliyetleri (dördüncü çerçeve programı tarafından KOBİ'ler yararına oluşturulan spesifik önlemler sayesinde) ve mesleki eğitim (özellikle yeni Hedef 4 kapsamında, "Adapt" etkinliği kapsamında ve yeni "Leonardo" programı kapsamında) alanlarında büyük aşamalar kaydedilmektedir. AB, KOBİ'lere yönelik destekleri daha etkin uygulayabilmek ve teşvik sistemine daha fazla işlerlik kazandırabilmek amacıyla bir de Entegre Program oluşturmuştur. Bu program, KOBİ

politikalarını ortaya koymaktadır. Bu politika hedefleri çerçevesinde AB, KOBİ'leri yeni teknolojilere ulaştırarak rekabet güçlerini artırmaya çalışmaktadır. "Euromanagement, Value, Sprint, MINT, TII, Craft, Brite-Euram, Telematique, Race ve Esprit" olarak bilinen bu programlar AR-GE denetimleri, KOBİ ihaleleri, yenilikçi uygulamalar ve teknoloji transferi, yeni teknolojilerin entegrasyonunun yönetimi, teknolojik yenilik bilgi biriminin oluşturulması, teknoloji araştırmalarında işbirliği, AR-GE sonuçlarının yaygınlaştırılması ve kullanımını gerçekleştirmeye yönelik uygulanmaktadır (Sağlam, 2002; <http://www.eso-es.net/kurumsal/yazi.asp?84>; Çetin, <http://www.econturk.org/dtp9.htm>).

6.2.4. Avrupa Birliği'nde Rekabet

Rekabet hukuku, AB müktesebatına uyum sürecindeki en önemli alanlardan biridir. Piyasalarda adil bir rekabet ortamının tesisi, ekonomide etkinliğin gerçekleşmesini sağlamakta ve buna bağlı olarak da sosyal ve siyasal faydalar ortaya çıkmasını sağlamaktadır ("Avrupa Birliği'nin", 2002, s.6).

6.2.5. Avrupa Birliği'nde Kalite, Güvenlik ve Çevre

Uluslararası düzeyde yaşanan yoğun rekabette, KOBİ'lerin hayatlarını devam ettirebilmeleri, başarılı olabilmeleri ve rekabete edebilmeleri kalite sayesinde gerçekleşmektedir. KOBİ'lerin, AB ve diğer ülke işletmeleri karşısında rekabet edebilmeleri için bazı engelleri aşmaları gerekmektedir. KOBİ'lerin AB işletmeleri karşısında rekabet edebilmeleri için önlerinde beliren birbiriyle çok sıkı bağlantısı olan kalite, güvenlik ve çevre ile ilgili engelleri aşmaları ve bunun içinde bütünsel yaklaşımlar benimsemeleri gerekmektedir. Bunlar üç ana konuda toplanmaktadır:

1. Kalite: ISO 9000 Kalite Standartları.
2. Güvenlik: CE (*Community Europe*) İşareti. (Bakınız EK 2)
3. Çevre: ISO-14000 ÇYS Standartları, Eko-Etiket, Yeşil Nokta.

Dördüncü bölümde ISO standartları ile ilgili açıklamalara ayrıntılı olarak yer verilmişti. Küreselleşmenin hızla devam ettiği, KKTC'nin ayrı bir devlet olarak AB'ye tam üye olmak arzusu taşıdığı bu dönemde ve sürekli sertleşen yeni rekabet ortamında,

KOBİ'lerin kalite anlayışını benimsemeye ve uygulamaya gittikçe daha fazla ihtiyaç duyacakları bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. AB ülkelerinde ve uluslararası pazarlarda ürünlerini satmak isteyen tüm işletmelerin ISO 9000 belgesi alması gerekmektedir (Ferguson, 1994, s.84). ISO 9000 belgesinin, AB üyesi ülkelere ihracat yapabilmek için vize kadar önem kazandığı görülmektedir (Kasap, <http://iktisat.uludağ.edu.tr/dergi/5/gülay2/gülay2.html>). ISO standartları, faaliyet gösterilen pazarlarda başarılı olabilmek ve rekabet edebilmek için gerekli olarak görülmektedir. ISO 9000 belgesi, ticari engellerin azaltılmasında veya tamamen ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır. ISO 9000 belgesinin sağladığı belli başlı diğer avantajları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

- İşletme genelindeki faaliyetlere standartlar getirilmesi,
- Üretim maliyetlerinin düşürülmesi,
- Zamanında dağıtım ve
- Üretim hatalarının azaltılmasıdır (Ferguson, 1994, s.85).

CE işareti, ürünlerin AB direktifleriyle belirlenen sağlık, güvenlik, çevre ve tüketicinin korunması gereklerine uygun olduğunu gösteren bir işaret olup, ürünlerin insan, hayvan ve çevre açısından sağlıklı ve güvenli olduğunu gösterir. CE işareti kesinlikle bir kalite belgesi değildir. CE işaretinin kaliteyle tek ilişkisi, kalitenin başladığı seviyeyi göstermesidir. CE işareti, tüketiciye bir kalite güvencesi sağlamamakta, ürünün asgari güvenlik koşullarına sahip olduğunu göstermektedir. CE işareti ile ilgili kriterler, AB'nin Yeni Yaklaşım Direktiflerinde (YYD) öngörülmüştür. Şu an sayısı 21 olan YYD'den biri veya birkaçı kapsamına giren bir ürünün CE işareti taşımadan AB pazarına girebilmesi mümkün olmamaktadır. YYD'ye uygunluğu kanıtlamada, AB'nin uyum standartlarının oldukça büyük önemi bulunmakta, KOBİ'lerin ürünlerinin teknik engelle karşılaşmasının önlenmesi açısından, uygunluk değerlendirme işlemlerinin AB normlarına uygun olarak gerçekleştirilmesi gereklilik olarak görülmektedir (Kasap, <http://iktisat.uludağ.edu.tr/dergi/5/gülay2/gülay2.html>; "CE Belgesi", <http://iso9004.sitemynet.com/iso9002/id2.htm>).

Globalleşen dünyanın önde gelen faktörlerinden birisi de, çevresel değerlerin korunmasıdır. Çevre faktörlerinin sorumsuz kullanımı, çevresel kirlenmeyi önemli

boyutlara ulaştırmıştır. Böylece kamuoyunun tepkisi evre sorunları üzerinde yoğunlaşmıştır. Kamuoyunda artan bu çevresel hassasiyet işletmelerin çevreye bakışı üzerinde etkili olmuş, evre yönetimi olgusu genel işletme yönetiminin içinde ağırlıklı bir konu haline gelmeye başlamıştır. Ayrıca, işletmelerin çevreyi kirletmeden üretim yapabilmelerini güvence altına almak ve bunu diğer kuruluşlara göstermek amacıyla ISO 14000 YS Standartları yayınlamıştır. ISO 14000 standartlar serisi işletmelere evre sorunlarını sistematik ve anlamlı bir biçimde ele almalarını sağlayacak bir dizi araç sunmaktadır. ISO 14000 standardına uyum şu an için gönüllü yapılmaktadır. Ancak işletmeler özellikle ihracatta, bunun bir zorunluluk haline geldiğini görmeye başlamışlardır. Dünyaca nl işletmelerin çevresel faaliyetleri, YS'nin dünyadaki boyutlarını gözler önüne sermekte, işletmeler rekabet gücünü kaybetmemek için çevresel faaliyetlere önem vermekte ve çevresel faaliyetler üzerinde yoğun bir biçimde çalışarak işletmeye imaj kazandırma çabası içerisine girmektedir (Erginel, 2001, www.kalder.org/preview_content.asp?contID=695&tempID=1®ID=2; Kasap, <http://iktisat.uludağ.edu.tr/dergi/5/glay2/glay2.html>).

Yukarıda açıklanan olgulara ek olarak, KOBİ'lerin karşısına Eko-Etiketleme ve Yeşil Nokta kavramları da çıkmaktadır. evre ile ilgili etiketleme olan Eko-Etiketleme bir ürünün piyasadaki aynı kategorideki diğer ürünlerden evre yönünden daha uygun olduğunun belirlendiği konusunda tüketicileri bilgilendirmek amacıyla ürünlerde gönüllü olarak etiket kullanılmasıdır. Yeşil Nokta ise, ürünün ambalajının ekolojik yönden uygunluğunu gösteren bir işarettir (Kasap, <http://iktisat.uludağ.edu.tr/dergi/5/glay2/glay2.html>).

BÖLÜM 7

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN AVRUPA BİRLİĞİ'NE UYUM SÜRECİNDE İZLEYEBİLECEKLERİ REKABET STRATEJİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, KOBİ'lerin rekabet avantajı elde edilebilmesi ve sürdürülebilmesinde izlenebilecek rekabet stratejilerinin belirlenmesi şeklinde özetlenen araştırmanın amacı, araştırmanın evreni, araştırmada kullanılacak araştırma modeli, verilerin toplanması, izlenebilecek rekabet stratejilerinin belirlenmesine ilişkin hipotezler ve araştırmadan elde edilen bulguların değerlendirilmesine ayrılmıştır. Araştırmaya katılan KOBİ'lerin anket sorularına verdiği cevaplar yüzde dağılım kullanılarak değerlendirilmiş ve yorumlanmış, daha sonra araştırmanın dayandığı hipotezler test edilmiş ve yorumlanmıştır.yer almaktadır.

7.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, KKTC Sanayi Odasına bağlı olarak faaliyet gösteren KOBİ'lerin rekabet güçlerinin belirlenmesi, rekabetle ilgili sorunlarının görüldüğü alanların ortaya konulması ve KOBİ'lerin genel bir profilinin ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. Bu amaç çerçevesinde, KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerle ilgili genel bilgiler, iç ve dış pazardaki rekabetle ilgili bilgiler, ürün profilleri, rekabet açısından önem arz eden çevresel analizlerle ilgili bilgiler ve iş sahibi/yöneticilerle ilgili bilgiler belirlenmeye çalışılacaktır. Teorik bölümlerde ele alınan rekabet avantajı sağlayabilecek faktörlerden hangilerinin bulunduğu ve bulunmadığı belirlenecek, geliştirilecek hipotezler test edilecektir. Araştırmadan elde edilen bulgulara dayanılarak, KOBİ'lerin rekabet ile ilgili sorunlarını ve bu sorunlar çerçevesinde izleyebilecekleri rekabet stratejilerini sunmak araştırmanın amaçları arasındadır.

Araştırma sonucu elde edilecek sonuçlar;

1. Literatürde ele alınan ve rekabete etki eden faktörlerin test edilmesinde kullanılacak ve

2. KOBİ'lerin rekabet edebilmek için gerekli olan faktörleri görmelerine, rekabete etki eden eksikliklerin ortaya çıkarılmasına ve araştırma sonucu elde edilecek bulgular sonucu KOBİ'lerin izleyebilecekleri rekabet stratejilerinin geliştirilmesinde kullanılacak ve KOBİ'lere ışık tutmuş olacaktır.

7.2.Araştırma Evreni ve Kapsamı

Araştırma evreni, genel evren ve çalışma evreni olarak ikiye ayrılmaktadır. Genel evren tanımlanması kolay fakat ulaşılması güç ve hatta çoğu zaman olanaksız bir bütündür (Karasar, 1999, s.110). Çalışma evreni, bir araştırmada bilgi sağlamak üzere, üzerinde gözlem yapılacak birey ve objelerin tümüdür. Bir başka deyişle evren, betimlenmiş, tanımlanmış araştırma birimi ya da birimleridir.

Araştırma için, KKTC'de faaliyet gösteren Sanayi Odasına bağlı KOBİ'ler seçilmiştir. Dolayısıyla, KKTC Sanayi Odasından, en yeni veri olarak, 2003 yılında Sanayi Odasına bağlı faaliyetlerini yürüten işletmelerin listesi temin edilmiştir. KKTC Sanayi Odasından alınan listede bulunan 275 işletme araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmadan daha sağlıklı sonuçlar elde edebilmek için ana kütlede örneklem alma yerine, Sanayi Odasına bağlı işletmelerin tamamı araştırma kapsamına alınmıştır.

7.3.Araştırma Modeli

Araştırma modeli, araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir. Araştırma modeli türlerinden olan "Genel Tarama Modeli", çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemesi olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 1999, s.77).

Yazışma, yazılı iletişim yoluyla veri toplama tekniğidir. Mektup, anket, yazılı testler vb. bu tür veri toplamada yaygın olarak kullanılan araçlardır. Yazışma yoluyla veri toplama tekniği, oldukça yaygın bir biçimde uygulanmaktadır (Karasar, 1999, s.175).

Bu çalışmada genel tarama modeli kullanılmış, model çerçevesinde, yazışma tekniklerinden olan “anket” yöntemi seçilmiştir. Anket, belli bir amaç ve plana göre düzenlenmiş soru listesi olarak, tanımlanmaktadır. Bir araştırma çerçevesinde kişilerin düşünce görüş ya da eğilimlerini saptamak amacıyla hazırlanmış soruların belli bir düzenlik içinde yerleştirildiği soru kağıdı ve bu şekilde bilgi toplamayı amaçlayan araştırma yöntemi olarak ifade edilmektedir. Anket yöntemi, değişik nitelikte basılı formlar kullanılarak, belirli bir bölgede ya da sektörde faaliyette bulunan işletmelerin belirli konulardaki uygulamalarıyla ilgili bilgi toplanması ve bu konuda genelleme yapılmasını mümkün kılan bir araştırma yöntemidir. Ankette az ya da çok sayıda soru olabilir. Bunlar, genellikle, geniş kitlelere uygulanır ve sonuçlar üzerinde istatistik değerlendirmeler yapılır. Anket çalışması, postayla, telefonla, anketörler aracılığıyla veya bizzat araştırmacının kendisi tarafından yüz yüze görüşme yapılması suretiyle gerçekleştirilebilir. Yukarıda da belirtildiği gibi, araştırmadan daha sağlıklı sonuçlar elde edebilmek için ana kütlede örneklem alma yerine, posta ile yapılacak anketlerin cevaplandırılmama riski de göz önüne alınarak, Sanayi Odasına bağlı işletmelerin tamamı araştırma kapsamına alınmıştır.

7.4.Araştırmanın Dayandığı Hipotezler

Araştırmanın dayandığı hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

Hipotez 1: Çalışan sayısı 20’den az olan KOBİ’lerin yetersiz eleman, finansman, kalite belgesi vb. gibi faktörlerden dolayı dış pazarlarda rekabet edemeyecekleri ifade edilmektedir. Bu bağlamda, KKTC’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin çalışan sayısı ile yurtdışı pazarlara faaliyet gösterilmesi arasında bir ilişki olduğu söylenebilecektir.

Hipotez 2: Kalite programları/politikaları işletmelerin sürekli gelişimine, dolayısıyla rekabet güçlerine katkı koymaktadır. AB’de ve dış pazarlarda rekabet edebilmenin en önemli faktörlerinden biri de kalite olgusuna önem verilmesidir. Olası bir AB üyeliği ve tanınma sonucu üretilen ürünlerin AB ve diğer ülkelere satılacağı düşünülürse bu konu daha da önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, dış pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ’lerin kalite programları/politikaları uygulaması arasında bir ilişki olduğu söylenebilecektir.

Hipotez 3: Kalite programları/politikaları uygulanmasının önemli amaçlarından biri de çalışanların yetiştirilmesiyle, çalışanlar sayesinde rekabet avantajı elde edilmesidir. Bu bağlamda, kalite programları/politikaları uygulayan KOBİ'lerin yetiştirme olgusuna önem vermesi arasında bir ilişki olduğu söylenebilecektir.

Hipotez 4: Kalite programları/politikaları uygulayan işletmeler ürün kalitesine de önem göstererek rekabet avantajı elde edebilmektedir. Bu bağlamda, kalite programları/politikalarına önem gösteren KOBİ'lerin ürünlerinin kalitesinin rekabete olumlu etkisi arasında bir ilişki olduğu söylenebilecektir.

Hipotez 5: Kalite programları/politikaları uygulamaları sonucu üretim maliyetlerinin aşağıya çekilmesi hedeflenmekte, böylelikle maliyet yönünden avantaj sağlanması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin kalite programları/politikaları uygulanmasıyla üretim maliyetlerinin rakiplerle aynı ve düşük olması düşüncesi arasında bir ilişki olduğu söylenebilecektir.

Hipotez 6: Kalite belgesine sahip olunması, dış pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesine önemli katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, dış pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'lerin kalite belgesine sahip olması arasında bir ilişki olduğu söylenebilecektir.

Hipotez 7: Kalite belgesi ile amaçlananlar arasında çalışanların yetiştirilmesi ile rekabet gücünün geliştirilmesi de yer almaktadır. Bu bağlamda, kalite belgesine sahip KOBİ'lerin yetiştirme olgusuna önem vermesi arasında bir ilişki olduğu söylenebilecektir.

Hipotez 8: AR-GE olgusunun önemini kavrayan işletmeler özellikle yeni ürün üretimi sayesinde rakiplere rekabet avantajı sağlamayı amaçlamaktadırlar. AR-GE'ye sahip KOBİ'lerin yenilikçi olması sayesinde rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Bu bağlamda, KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin AR-GE'ye önem vermesi ile yeni ürün sunumu arasında bir ilişki olduğu söylenebilecektir.

Hipotez 9: İşletmelerin ürettikleri yeni ürünlerine patent alınması, ürünlerin farklı özellikleri olduğunu göstermekte ve rekabet gücünün artırılmasında etkili olmaktadır. Bu bağlamda, KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin yeni ürün sunumu ile patent alması arasında bir ilişki olduğu söylenebilecektir.

Hipotez 10: Ürünlere patent alınması, iç pazarın yanında özellikle dış pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin rekabet güçlerini artırmaktadır. Bu bağlamda, dış pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'lerin ürünlere patent alınması arasında bir ilişki olduğu söylenebilecektir.

Hipotez 11: Planlama davranışı olan işletmelerin rekabette üstünlüğü olduğu görülmektedir. Belirsizlik ortamı ise işletmelerin plan yapmalarına engel olmaktadır. Belirsizlik ortamının olmaması işletmelerin daha uzun süreli planlar yapmalarına ve rekabette bir avantaj sağlamalarına olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda, gelecekle ilgili olumlu görüşleri olan KOBİ'lerin uzun ve orta süreli planlara önem vermesi arasında bir ilişki olduğu söylenebilecektir.

Hipotez 12: Yazılı planları bulunan işletmeler yönetim anlayışına daha ciddi yaklaşmakta ve gelecekle ilgili planlamaya daha fazla önem göstererek rekabette üstünlük sağlamaktadır. Bu bağlamda, yazılı planları olan KOBİ'lerin orta ve uzun süreli plan yapması arasında bir ilişki olduğu söylenebilecektir.

Hipotez 13: Misyon ve vizyon sahibi olunması rekabete önemli katkıda bulunmakta ve planlara yol göstermektedir. Bu bağlamda, KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin misyon ve vizyona sahip olması ile orta ve uzun süreli planlama arasında bir ilişki olduğu söylenebilecektir.

Hipotez 14: Çevre faktörlerinin düzenli analizi, plan yapılmasını kolaylaştırmakta ve rekabete katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerde çevre faktörlerinin düzenli ve periyodik analizi ile uzun ve orta süreli planlama arasında bir ilişki olduğu söylenebilecektir.

Hipotez 15: İş sahibinin/yöneticinin tecrübesi rekabet avantajına etki eden en önemli faktörler arasındadır. Özellikle uluslararası tecrübeye sahip olan işletme sahipleri/yöneticileri kalite olgusuna daha fazla önem vermekte ve rekabet gücüne katkı koymaktadır. Bu bağlamda, uluslararası tecrübesi olan KOBİ sahipleri/yöneticilerinin kalite programları/politikaları uygulanması arasında bir ilişki olduğu söylenebilecektir.

Hipotez 16: İşletme sahipleri/yöneticilerinin yüksek eğitimi de rekabet avantajı elde edilmesinde etkili olmaktadır. Yüksek eğitimi bulunan sahipleri/yöneticilerin özellikle yazılı planlara önem vermesi rekabet avantajı sağlanmasında etkili olmaktadır. Bu bağlamda, KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ sahipleri/yöneticilerinin yüksek eğitime sahip olması ve yazılı planlar yapılması arasında bir ilişki olduğu söylenebilecektir.

Hipotez 17: Profesyonel yönetici istihdamı, KOBİ'ler arasında pek yaygın değildir. Profesyonel yönetici istihdam eden KOBİ'lerin profesyonel yönetime doğru yol aldıkları, işletmenin profesyonelce yönetilmesi sonucu etkinliğini ve rekabet gücünü artırdığı ifade edilmektedir. Profesyonel yönetici istihdam eden KOBİ'lerin özellikle yazılı planlama davranışlarına da önem göstermesi beklenmektedir. Bu bağlamda,

KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerde profesyonel yönetici istihdamı ile yazılı planlama davranışları arasında bir ilişki olduğu söylenebilecektir.

Hipotez 18: Profesyonel yönetici istihdamı sayesinde kaliteye gösterilen ilginin artırılması beklenmekte, böylelikle rekabet gücünün artırılması hedeflemektedir. Bu bağlamda, KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerde profesyonel yönetici istihdamı ile kalite programları/politikaları uygulanması arasında bir ilişki söz konusudur.

Hipotez 19: Yurtiçi ve yurtdışı işletmelerle işbirliği ve bağlantılar özellikle dış pazarlarda karşılaşılabilecek sorunların üstesinden gelinmesi ve rekabet açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda, KOBİ'lerin işbirliği ve bağlantılar yapılmasıyla yurtdışında faaliyet göstermesi arasında bir ilişki söz konusudur.

7.5.Araştırma Metodu ve Analiz

7.5.1.Anketin Hazırlanması

Anket hazırlanmadan önce, KOBİ'lerin rekabet avantajı elde edilebilmesine yönelik istenecek bilgilerin bir listesi çıkarılmıştır. Anket çalışması yapılmadan önce araştırma kapsamındaki işletme sahipleri/yöneticileri ve üniversitelerde görevli deneyimli ve uzman kişilerle istişare edilmiş ve sorularla ilgili öneri ve düşünceleri de göz önüne alınmıştır. Ayrıca KOBİ'lerle ilgili yapılan diğer anketler incelenmiş, literatürdeki bilgilerden yararlanılmış ve başarılı rekabet uygulamaları dikkate alınmıştır. Daha sonra anket sorularının hazırlanmasına geçilmiştir. Anket soruları, toplanacak verilerin bilgisayara girişini mümkün kılabilmek için soru cevaplarının kodlanabilirliği düşünülerek hazırlanmıştır. Anket taslağı hazırlandıktan sonra anketi test etmek amacı ile öğretim görevlileri ve yöneticilerle test yapılmış, eksiklikler ve hatalar düzeltilmiş ve anket son halini almıştır. (Bakınız EK 1)

Anket formu 6 ana bölüm ve 96 sorudan oluşmaktadır. Ankette elde edinilmeye çalışılan bilgi türüne göre çeşitli yöntemler kullanılmıştır. Ankette, evet-hayır ve çoktan seçmeli soru türleri kullanılmıştır. Anket cevaplarının bilgisayara girişini mümkün kılabilmek için, cevaplar sayısal olarak kodlanmıştır. Ankette sıralama türü tercih edilmemiş, işletmelerin daha rahat cevap verebilmeleri amacıyla, bazı sorulara istedikleri kadar cevap verebilmeleri daha uygun görülmüştür. Saptanan sorular

çerçevesinde ve araştırmanın amacı doğrultusunda altı bölüme ayrılan anketin içeriği aşağıda açıklanmıştır:

Birinci bölüm, anket yapılan işletme ile ilgili genel bilgileri içermektedir. Bu bölümde işletme ile ilgili genel bilgiler, örneğin işletme adı ve işyeri adresi gibi, anketi dolduran kişi/kişiler ve görev/görevleri, faaliyet alanı, kurumsal yapı, personel sayısı, kaç yıldır faaliyet gösterdiği, işyeri mülkiyeti, web sayfasının bulunup bulunmadığı ve kullanım amacı, internet kullanımı, işletmenin misyonunun, vizyonunun, işletme kültürünün ve işletme şemasının bulunup bulunmadığı, işletme kurulurken finansal destek alınıp alınmadığı, işe başladıktan sonra finansal destek alınıp alınmadığı, dış pazarlarda faaliyet gösterilip gösterilmediği ve dış pazarlara açılmayı düşünülüp düşünülmediği sorulmuştur.

İkinci bölümde, iç pazardaki rekabetle ilgili sorular yer almaktadır. Bu bölümde, işletmenin başlıca rakipleri, rekabetin hangi alanda gerçekleştiği, işletmenin rekabet avantajını artırabilecek veya azaltabilecek faktörlerin neler olduğu, önümüzdeki günlerde meydana gelebilecek gelişmeler sonucu ortaya çıkabilecek fırsatların ve tehditlerin neler olduğu, herhangi bir kalite belgesine sahip olup olmadığı, işletmelerin kalite programları uygulayıp uygulamadığı, kalite programlarının kaç yıldır uygulandığı, uygulamaların amaçlarının neler olduğu, yetkililerin uygulamaların sonuçları hakkındaki görüşleri, uygulamaların etkilediği alanların neler olduğu, hangi alanlarda kaliteye yatırım yapıldığı, kalitenin artırılması için alınması düşünülen tedbirler, kalite konusunda işbirliği, rakiplerin fiyatlama politikasının rekabete etkisi, fiyat indirimine gidilip gidilmediği, iç pazarda rekabet gücünü artırabilmek için rakiplerin nasıl izlendiği ve iç pazardaki rekabet gücü hakkındaki görüşleri sorulmuştur.

Üçüncü bölüm, dış pazarlardaki rekabetle ilgili soruları içermektedir. Bu bölümde, dış pazarlarda rekabet açısından karşılaşılan sorunlar, rekabet için pazar araştırması yapılıp yapılmadığı, pazar araştırmasının rekabete katkısı, fiyat tespitini hangi hedeflere göre yapıldığı, internet üzerinden dış pazarlara satış ve pazarlamanın rekabete katkısı, dış pazarlarda rakiplerin nasıl izlendiği ve dış pazarlardaki rekabet gücü ile ilgili sorular sorulmuştur.

Dördüncü bölümde, üretilen ürün veya ürünler hakkında ayrıntılı bilgi elde edilmeye çalışılmıştır. Bu bölümde, kaç tür ürün üretilmekte olduğu, üretimde yoğunlaşılana ana ürünün olup olmadığı, ürünlerin üretiminde hangi faktörlerin etkili olduğu, pazara göre mi yoksa siparişe göre mi üretim yapıldığı, rakipler yeni bir ürün ürettikleri zaman nasıl tepki gösterildiği, ürünlerin alıcıya zamanında ulaşip ulaşmadığı ve eğer ulaşmıyorsa bunun nedenleri, ürün güvenilirliğini ortaya koyan CE belgesine sahip olup olmadıkları, ürün için patent alıp almadıkları, ürün kalite kontrolünün nasıl yapıldığı, ana pazar veya pazarlarının neler olduğu, üretim maliyetlerinin rakiplere göre durumu ve ürün kalitesinin rekabete etkisi sorulmuştur.

Beşinci bölüm, genel çevre, işletme, müşteri ve rakip firma ile ilgili analizlere ayrılmıştır. Bu bölümde çevresel analizlerin yapıldığı alanların hangileri olduğu, analizlerin hangi kaynaklar kullanılarak yapıldığı, analizlerin nasıl gerçekleştirildiği, çevrede meydana gelen değişikliklerden hangi faktörlerin işletmeyi etkilediği, çevresel şartlarda değişiklik olduğu zaman ne gibi tepki gösterildiği, işletme için hangi alanlarda analiz yapıldığı, işletmenin karşılaştığı sorunlar, AR-GE yapılıp yapılmadığı, finansman için gerekli kaynakların neler olduğu, dış kaynak alma nedenleri, işbirliği ve bağlantıları olup olmadığı, hangi kurumlarla işbirliği yapıldığı, işbirliğinin hangi konularda yapıldığı, insan kaynakları ile ilgili bölüm olup olmadığı, işletmenin gelecekle ilgili beklentileri, çalışanların görevleri, çalışanların ortalama olarak çalıştıkları yıl, çalışanlara yönelik uygulamalar, müşteri sayıları, müşteriler hakkında nasıl bilgi toplandığı, bilgi toplanılan alanların hangileri olduğu, müşterilere nasıl ulaşıldığı, başlıca müşterilerin kimler olduğu, hedef kitlenin özellikleri hakkında bilgiye sahip olup olmadıkları, sistematik bir bilgi toplama mekanizmasının olup olmadığı, müşteriler arasında bilinen iyi bir markalarının olup olmadığı, işletmede planların yapılıp yapılmadığı, planların ne şekilde yapıldığı, planlama alanları, planlamanın yapıldığı zaman aralıkları, planların yapılmasını engelleyen faktörlerin neler olduğu ve analizlerden hangilerinin rekabet gücüne katkı koyduğu yönünde sorular sorulmuştur.

Altıncı bölümde, anketi cevaplayan işletme sahipleri/yöneticileriyle ilgili bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde, işletme sahibinin ve yöneticinin yaşı, çalışılan yıl, eğitim durumu, yüksek eğitim yapılmışsa eğitimin yapıldığı ülke, bildikleri yabancı diller, uluslararası tecrübeye sahip olup olunmadığı, işletmede profesyonel yönetici istihdam

edilip edilmediği, kararların alınmasında etkin olan kişilerin kimler olduğu ve en çok zaman ayrılan alanların neler olduğu sorulmuştur.

7.5.2. Anketlerin Dağıtılması ve Geri Dönüş Oranı

Anket sorularından elde edilecek cevapların, anket uygulanan işletmeyi temsil edebilmesi ve cevapların doğru olmasının sağlanması için, anketin işletmenin sahipleri/yöneticileri tarafından cevaplandırılması istenmiştir. Anket gerçekleştirilmeden önce KKTC'de faaliyette bulunan KOBİ'lerin işsahipleri/yöneticileriyle telefonla görüşme yapılarak tezin amacı, araştırmanın amacı ve içeriği hakkında bilgi verilmiş ve anketi doldurmaları istenmiştir. Ankete tez çalışmasının amacını anlatan, isimlerinin açıklanmayacağını garanti eden ve anketi doldurmalarını rica eden ek bir sayfa da eklendikten sonra, KKTC Sanayi Odasından sağlanan adres listesi doğrultusunda 271 anket işletmelere postalanmıştır. Listede 275 işletme bulunmasına rağmen 4 işletmenin farklı adlar altında aynı adreste faaliyet göstermesinden dolayı bu adreslere bir anket gönderilmiştir.

Anket çalışması 2003 yılının Ağustos ayında başlamış ve Ekim ayı ortasında sona ermiştir. Anketler postalandıktan sonra, geri dönüş oranının arttırmak amacıyla işletmelere telefon edilmiş ve birçok işletme kişisel olarak ziyaret edilmiştir. Anketler postalandıktan sonra ikinci ayın sonuna kadar, anketlerin 49 tanesi işletmelerin adres yetersizliği, faaliyetlerine son vermesinden veya faaliyetlerine ara vermesinden dolayı geri dönmüştür. Çok büyük çaba harcanarak 2 ay sonunda 55 anketin geri dönmesi sağlanmıştır. Bu da %24.77'lik bir oranı temsil etmektedir. Fakat, araştırmada KKTC Sanayi Odası tanımı kullanıldığından, 1-100 arası işçi çalıştıran işletmeler değerlendirmeye alınmış, 100'den fazla işçi çalıştıran işletmeler büyük işletme olarak kabul edildiğinden değerlendirme kapsamı dışında tutulmuştur. Sonuç olarak, anketlerden iki tanesi 100 kişiden fazla işçi çalıştırması, iki tanesi de soruların tam olarak cevaplanmaması nedeniyle değerlendirilmeye alınmamıştır. Böylelikle, geriye kullanılabilir 51 anket formu kalmıştır. İade edilen anketler toplam sayıdan düşüldükten sonra 51 anketin ana kütleinin %22.97'lik bir oranını temsil ettiği belirlenmiştir.

KOBİ'lerle ilgili anket yoluyla yapılan bazı çalışmalarda geri dönüş oranları, %35.6 (Ahire ve Golhar, 1996, s.5), %22.5 (Atkins ve Lowe, 1997, s.48), %53 (Barrett, 1999,

s.314), %20 (Beal, 2000, s.31), %21.4 (Beal ve Lockamy, 1999, s.75), %23.66 (Chaudhry ve Crick, 1998, s.143; Crick and Chaudhry, 2000, s.80; 1997a, s.163; 1997b, s.7), %46.28 (Crick, 1999, s.24), %28 (Deshpande ve Golhar, 1994, s.51), %25.1 (Eshima, 2003, s.88), %38 (Golden ve Dollinger, 1993, s.47), %52 (Golhar ve Deshpande, 1997, s.34), %28 (Guilhon ve diğerleri, 1998, s.690), %21 (Haynes ve diğerleri, 1998, s.232), %31 (Cox ve diğerleri, 1996, s.689), %27 (Huang ve diğerleri, 2002, s.31), %37.45 (Huarng, 1998, s.373), %33.5 (Lang ve diğerleri, 1997, s.17), %26 (Lee ve Ackelsberg, s.25), %22.8 (Lim ve diğerleri, 1996, s.69), %30 (Masten ve diğerleri, 1995, s.30), %17 (Matthews ve Scott, 1995, s.39), %30.6 (Moini, 1998, s.2; 1995, s.13), %27 (O'Regan ve Ghobadian, 2002, s.666), %41.3 (Parkin ve Parkin, 1996, s.7), %16.4 (Petroni ve Bevilacqua, 2002, s.931), %30 (Poon ve Joseph, 2000, s.26), %21 (Rahman, 2001, s.40), %26.8 (Songür, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/nese_songur.pdf), %21 (Stonehouse ve Pemberton, 2002, s.856) ve %18 (Waiker ve diğerleri, 2002, s.311) olarak saptanmıştır. Yukarıdaki oranlar %16.4 ile %53 arasında değişmekte, çoğunluk ise %20-30 arasında yer almaktadır. Bu bağlamda %22.97'lik geri dönüş oranı yeterli ve kullanılabilir bir oran olarak kabul edilebilecektir. Ayrıca, bu oranın, daha önce yapılan ve işletmenin üst yönetimi tarafından doldurulması istenen anket çalışmalardaki geri dönüş oranlarının üzerinde bir geri dönüş oranı olduğu görülmektedir (Lim ve diğerleri, 1996, s.69).

7.5.3.Verilerin Hazırlanması

Anket sonuçlarının değerlendirilmesi sosyal bilimlerde en yaygın olarak kullanılan "SPSS for Windows 10.1" kullanılmış, anket sorularının cevapları bu programa girebilmek için sayısallaştırılmış ve her bir anket sorusunun cevabına kod verilmiştir. Ankette yer alan her bir soruya bilgisayarda değerlendirilmesi sırasında kullanılmak üzere numara verilmiştir. Anket formuyla toplanan veriler bilgisayara yüklenerek veri tabanı oluşturulmuştur. Veri tabanının oluşturulmasında ve analiz aşamasında yapılan tüm istatistiksel işlemlerde SPSS paket programından yararlanılmıştır.

7.5.4.Verilerin Analizi

Verilerin analizi yapılırken, anket sorularının değerlendirilmesinde frekans (yüzde) dağılım kullanılmış ve sorular dağılımlara göre yorumlanmış, hipotezlerin test edilmesi sırasında ki-kare (Pearson) analiz yöntemi kullanılmıştır. Ki-kare analiz

yöntemi, iki değişkenin birbirleri ile bağımlı olup olmadığını belirlemek için kullanılmaktadır. Ki-kare analiz yöntemi ile değerlendirmede, tablodan serbestlik derecesi (SD) ve alfa (α) değerine karşılık gelen değer ki-kare değeri ile karşılaştırılması yapılmakta, ki-kare değeri tablo değerinden büyükse iki değişken arasında bir ilişki olduğu, tablo değerinden küçükse iki değişken arasında bir ilişki olmadığı şeklinde değerlendirme yapılmaktadır.

7.6.Araştırmadan Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirmeler

7.6.1.İşletmeler Hakkında Genel Bilgilerle İlgili Sonuçlar

7.6.1.1.İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin sektörlere göre sınıflandırılması tablo 7.1'den görülebilecektir. 20 KOBİ'nin diğer (toprak, çimento, çanta ve bavul, elektrik malzemeleri üretimi), 8'inin gıda, 7'sinin kimya, 6'sının içecek, yine 6'sının tekstil, 5'inin plastik, 3'ünün ise metal sektöründe faaliyet gösterdikleri belirlenmiştir. Diğer sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'ler %39.2'lik, gıda sektöründekiler %15.7'lik, kimya sektöründekiler %13.7'lik, içecek sektöründekiler %11.8'lik, tekstil sektöründekiler yine %11.8'lik, plastik sektöründekiler %9.8'lik ve metal sektöründekiler %5.9'luk bir oranı içermektedir.

Tablo 7.1: İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

| Sektörler* | İşletme | n | % |
|------------|---------|----|------|
| Metal | 3 | 51 | 5.9 |
| Kimya | 7 | 51 | 13.7 |
| Plastik | 5 | 51 | 9.8 |
| Gıda | 8 | 51 | 15.7 |
| İçecek | 6 | 51 | 11.8 |
| Tekstil | 6 | 51 | 11.8 |
| Diğer | 20 | 51 | 39.2 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla sektörde faaliyet göstermektedirler.

7.6.1.2. İşletmelerin Hukuki Yapıları

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin hukuki yapıları tablo 7.2'den görülebilecektir. KOBİ'lerin tümünün (%100) limited şirket oldukları belirlenmiştir. Bu bulgular daha önce yapılan çalışmaları destekler niteliktedir.

Tablo 7.2: İşletmelerin Hukuki Yapıları

| Hukuki Yapı | İşletme Sayısı | % |
|------------------|----------------|--------------|
| Şahıs şirket | - | - |
| Limited şirket | 51 | 100.0 |
| Anonim şirket | - | - |
| Kollektif şirket | - | - |
| Komandit şirket | - | - |
| Diğer | - | - |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.1.3. İşletmelerin Büyüklükleri

Araştırmada işletme büyüklüğünün belirlenmesinde, işletmede çalışan personel sayısı temel alınmıştır. Araştırma evrenini, KKTC Sanayi Odasına bağlı işletmelerin oluşturmasından dolayı, Sanayi Odası tanımı kullanılmıştır. Sanayi Odası tanımında, daha önce de belirtildiği gibi, 1-5 kişi çalıştıran işletmeler çok küçük işletme, 6-49 kişi çalıştıran işletmeler küçük işletme, 50-99 kişi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir. Tablo 7.3'ten görüleceği üzere, araştırmaya katılan KOBİ'lerin %80.4'ünün küçük işletme, %9.8'inin çok küçük işletme, %9.8'sinin ise orta ölçekli işletme oldukları belirlenmiştir.

Tablo 7.3: Çalışan Sayısına Göre İşletme Büyüklükleri

| İşletme Büyüklükleri | İşletme Sayısı | % |
|-----------------------------------|----------------|--------------|
| Çok küçük işletme (1-5 kişi) | 5 | 9.8 |
| Küçük işletme (6-49 kişi) | 41 | 80.4 |
| Orta ölçekli işletme (50-99 kişi) | 5 | 9.8 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.1.4.Faaliyet Yılı

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin faaliyet yılları incelenmiş, sonuçlar tablo 7.4'de sunulmuştur. Tablo incelendiğinde, KOBİ'lerin %23.5'inin 21-25 yaş grubunda, %19.6'sının 29 ve üzeri yaşta, %17.6'sının 26-28 yaş grubunda, %15.7'sinin 0-5 yaş grubunda, %11.8'inin 11-15 yaş grubunda, %5.9'unun 6-10 ve diğer %5.9'unun 16-20 yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. Bu dağılıma göre, KOBİ'lerin %19.6'sının 1974 Kıbrıs Barış Harekatı öncesinde kurulmuş olduğu, geriye kalan %80.4'ünün ise hareket sonrası kurulduğu söylenebilir. Tabloda dikkati çeken bir diğer nokta ise, son beş yıl içerisinde kurulan KOBİ'lerin oranının yaklaşık %16 olmasıdır. Bu bulgulara göre, KOBİ sayısının son beş yıl içerisinde ekonomik krize ve ambargolara rağmen önemli ölçüde artış gösterdiği söylenebilecektir.

Tablo 7.4: Faaliyet Yılı

| Faaliyet Yılı | İşletme Sayısı | % |
|---------------|----------------|--------------|
| 0-5 | 8 | 15.7 |
| 6-10 | 3 | 5.9 |
| 11-15 | 6 | 11.8 |
| 16-20 | 3 | 5.9 |
| 21-25 | 12 | 23.5 |
| 26-28 | 9 | 17.6 |
| 29 ve üzeri | 10 | 19.6 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.1.5.İşletmelerin İşyeri Mülkiyeti

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin işyeri mülkiyetine göre dağılımına bakıldığında, %66.7'sinin mülk sahibi, %33.3'ünün ise kiracı olduğu tablo 7.5'ten görülebilecektir.

Tablo 7.5: İşletmelerin İşyeri Mülkiyeti

| İşyeri Mülkiyeti | İşletme Sayısı | % |
|------------------|----------------|--------------|
| Mülk Sahibi | 34 | 66.7 |
| Kira | 17 | 33.3 |
| Diğer | - | - |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.1.6. Web Sayfası Mevcudiyeti

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin web sayfası mevcudiyeti ile ilgili soruya verdiği cevaplar tablo 7.6'da sunulmuştur. Bu sonuçlara göre, KOBİ'lerin %37.3'ünün web sayfası kullandığı, %62.7'sinin ise web sayfası kullanmadığı görülebilecektir.

Tablo 7.6: İşletmelerin Web Sayfası Kullanımı

| Web sayfası | İşletme Sayısı | % |
|---------------|----------------|--------------|
| Evet | 19 | 37.3 |
| Hayır | 32 | 62.7 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.1.7. Web Sayfası Kullanım Amaçları

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin web sayfası kullanım amaçlarının neler olduğu ile ilgili soruya verdiği cevaplar tablo 7.7'de sunulmuştur. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. Bu sonuçlara göre, KOBİ'lerin 18'i işletmeyi ve ürünleri tanıtmaya, 6'sı yeni müşteri bulma, 4'ü satışları artırma, yine 4'ü dış pazarlara açılma amacıyla web sayfası kullanmaktadırlar. İşletmeyi ve ürünleri tanıtmaya taşıyan KOBİ'ler %35.3'lük, yeni müşteri bulma amacı %11.8'lik, satışları artırma %7.8'lik, yine dış pazarlara açılma amacı taşıyan işletmeler %7.8'lik bir oranı içermektedir. Bir önceki sorudan da görüleceği gibi 32 işletmenin web sayfası bulunmamaktadır. Bu bulgulara dayanarak, KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin bu alanda eksikliklerinin olduğu söylenebilecektir.

Tablo 7.7: İşletmelerin Web Sayfası Kullanım Amaçları

| Web sayfası amaçları* | İşletme | n | % |
|---------------------------------|---------|----|------|
| Satışları artırma | 4 | 51 | 7.8 |
| Yeni müşteri bulma | 6 | 51 | 11.8 |
| Dış pazarlara açılma | 4 | 51 | 7.8 |
| İşletmeyi ve ürünleri tanıtmaya | 18 | 51 | 35.3 |
| Diğer | - | 51 | - |
| Web sayfası yok | 32 | 51 | 62.7 |

(*)Bazı işletmeler web sayfasını birden fazla amaç için kullanmaktadırlar.

7.6.1.8.İşletmelerde İnternet Kullanımı

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin internet kullanımı ile ilgili soruya verdiği cevaplar tablo 7.8’de sunulmuştur. KOBİ sahipleri/yöneticilerinin %86.3’ünün internet kullandığı, %13.7’sinin ise internet kullanmadığı tablodan görülebilecektir. Bu sonuçlara göre, işletme sahiplerinin büyük çoğunluğunun internet kullandığı söylenebilecektir.

Tablo 7.8: İşletmelerin İnternet Kullanımı

| İnternet | İşletme Sayısı | % |
|---------------|----------------|--------------|
| Evet | 44 | 86.3 |
| Hayır | 7 | 13.7 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.1.9.İşletmelerde Misyon, Vizyon, İşletme Kültürü ve İşletme Şeması Mevcudiyeti

KOBİ’lerin misyon, vizyon, işletme kültürü ve işletme şeması mevcudiyeti tablo 7.9’dan görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. Bu soruya 31 KOBİ (%60.8) cevap vermiştir. KOBİ’lerin 22’sinin vizyonu (%43.1), 19’unun misyonu (%37.3), 15’inin işletme kültürü (%29.4),13’ünün ise işletme şeması (%25.5) olduğu görülebilecektir. Bu bulgular ışığında KOBİ’lerin %60’ının bu faktörlerden herhangi birine veya birden fazlasına sahip olduğu söylenebilecektir. 20 KOBİ (%39.2) bu soruya cevap vermemiş, dolayısıyla bu 20 KOBİ’nin bu faktörlerden herhangi biri veya birine sahip olmadığı söylenebilecektir.

Tablo 7.9: İşletmelerde Misyon, Vizyon, İşletme Kültürü ve İşletme Şeması Mevcudiyeti

| İşletme Faktörleri* | İşletme | n | % |
|---------------------|---------|----|------|
| Misyon | 19 | 51 | 37.3 |
| Vizyon | 22 | 51 | 43.1 |
| İşletme kültürü | 15 | 51 | 29.4 |
| İşletme şeması | 13 | 51 | 25.5 |
| Diğer | - | 51 | - |
| Faktörler yok | 20 | 51 | 39.2 |

(*)Bazı işletmeler bu faktörlerden birden fazlasına sahiptirler.

7.6.1.10.İş Yeri Kurarken Destek Alımı

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin iş yeri kurulurken destek kullanımı ile ilgili soruya verdiği cevaplar tablo 7.10'da sunulmuştur. Bu sonuçlara göre, KOBİ'lerin sadece %23.5'inin işletmenin kuruluşunda destek kullandığı, %76.5'inin ise destek kullanmadığı görülebilecektir.

Tablo 7.10: İşletmelerin İş Yeri Kurarken Destek Alımı

| İş Yeri Kurarken Destek Alımı | İşletme Sayısı | % |
|-------------------------------|----------------|--------------|
| Evet | 12 | 23.5 |
| Hayır | 39 | 76.5 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.1.11.İşe Başladıktan Sonra Dış Destek Kullanımı

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin işe başladıktan sonra dış destek kullanımı ile ilgili soruya verdiği cevaplar tablo 7.11'de sunulmuştur. Bu sonuçlara göre, KOBİ'lerin %51'inin işe başladıktan sonra dış destek kullanmadığı, %49'unun dış destek kullandığı görülebilecektir.

Tablo 7.11: İşletmelerin İşe Başladıktan Sonra Dış Destek Alımı

| İşe Başladıktan Sonra Destek Alımı | İşletme Sayısı | % |
|------------------------------------|----------------|--------------|
| Evet | 25 | 49.0 |
| Hayır | 26 | 51.0 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.1.12.Dış Pazarlarda Faaliyet Gösterimi

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin sadece %25.5'inin dış pazarlarda faaliyet gösterdiği, %74.5'sinin ise dış pazarlarda faaliyet göstermediği tablo 7.12'den görülebilecektir.

Tablo 7.12: Dış Pazarlarda Faaliyet

| Dış Pazarlarda Faaliyet | İşletme Sayısı | % |
|-------------------------|----------------|--------------|
| Evet | 13 | 25.5 |
| Hayır | 38 | 74.5 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.1.13.Dış Pazarlara Açılma ile İlgili Planlar

Araştırmaya katılan ve dış pazarlarda faaliyet göstermeyen KOBİ yetkililerinin dış pazarlara açılmayı planlayıp planlamadıkları ile ilgili soruya verdiği cevaplar tablo 7.13'ten görülebilecektir. KOBİ'lerin 28'i (%54.9) dış pazarlarda açılmayı planlamakta, 10 işletme (%19.6) ise dış pazarlarda açılmayı düşünmemektedir. Bu bulgulara dayanarak, uygun koşulların oluşması halinde KOBİ'lerin dış pazarlara açılmayı düşündükleri söylenebilecektir. 13 KOBİ dış pazarlarda faaliyet göstermektedir.

Tablo 7.13: Dış Pazarlara Açılma Planları

| Dış Pazarlarda Faaliyet | İşletme | % |
|-----------------------------|-----------|--------------|
| Evet | 28 | 54.9 |
| Hayır | 10 | 19.6 |
| Dış pazarlarda faaliyet var | 13 | 25.5 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.2.İşletmelerin İç Pazardaki Rekabet Güçleriyle İlgili Sonuçlar

7.6.2.1.İç Pazardaki Başlıca Rakipler

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin iç pazarda faaliyette buldukları sektördeki rakiplerinin kimler olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla yöneltilen soruya verdiği cevapların dağılımı tablo 7.14'ten görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 30'u rakiplerinin yurtdışı büyük işletmeler, 21'i yurtiçi KOBİ'ler, 11'i yurtdışı KOBİ'ler, 9'u yurtiçi büyük işletmeler, 3'ü ise çok uluslu işletmeler olduğunu belirtmişlerdir. Rakipleri yurtdışı büyük işletmeler olan işletmeler %58.8'lik, yurtiçi KOBİ olan işletmeler %41.2'lik, yurtdışı KOBİ olan

işletmeler %21.6'lık, yurtiçi büyük işletmeler olan işletmeler %17.6'lık, çok uluslu işletmeler olarak belirtenlerin oranı ise %5.9'luk bir oranı içermektedir.

Tablo 7.14: İşletmelerin İç Pazarda Faaliyette Buldukları Sektördeki Rakipleri

| Rakipler* | İşletme | n | % |
|---------------------------|---------|----|------|
| Çok uluslu işletmeler | 3 | 51 | 5.9 |
| Yurtdışı büyük işletmeler | 30 | 51 | 58.8 |
| Yurtiçi büyük işletmeler | 9 | 51 | 17.6 |
| Yurtdışı KOBİ'ler | 11 | 51 | 21.6 |
| Yurtiçi KOBİ'ler | 21 | 51 | 41.2 |
| Diğer | 1 | 51 | 2.0 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla sektörde rakipleri olduğunu belirtmişlerdir.

7.6.2.2.Rekabet Alanları

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin iç pazardaki başlıca rekabet alanları tablo 7.15'te sunulmuştur. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. Tablo 7.15'ten görüleceği üzere, araştırmaya katılan KOBİ'lerin 41'i (%80.4) fiyat, 18'i (%35.3) kalite, 16'sı (%31.4) benzer ürün, 13'ü (%25.5) tanıtım ve promosyon, 11'i (%10.1) çeşit, geriye kalan 10 işletme (%19.6) ise dağıtım alanında rekabetle karşılaşmaktadırlar. Bu bulgular ışığında, KOBİ'lerin iç pazarda karşılaştığı en önemli rekabet alanının fiyat olduğu söylenebilecektir.

Tablo 7.15: İç Pazardaki Rekabet Alanları

| İç Pazarda Rekabet* | İşletme | n | % |
|---------------------|---------|----|------|
| Tanıtım, promosyon | 13 | 51 | 25.5 |
| Kalite | 18 | 51 | 35.3 |
| Fiyat | 41 | 51 | 80.4 |
| Çeşit | 11 | 51 | 21.6 |
| Dağıtım | 10 | 51 | 19.6 |
| Benzer ürün | 16 | 51 | 31.4 |
| Diğer | - | 51 | - |

(*)Bazı işletmeler birden fazla alanda rekabetle karşılaşmaktadırlar.

7.6.2.3.Rekabet Avantajını Artırabilecek Faktörler

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin iç pazarda rekabet avantajını artırabilecek faktörler tablo 7.16'dan görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap

vermişlerdir. Tablodan görüleceği üzere, KOBİ'lerin 31'i kullanılan teknolojinin, 26'sı yeni ürün sunumunun, 22'si fiyat politikası ve avantajının, 20'si farklı ürün ve ürün özelliklerinin, 16'sı maliyet avantajının, 15'i promosyon ve reklam stratejilerinin, 14'ü yeni pazar stratejilerinin, 13'ü işletme kapasitesinin, yine 13'ü ürünlerin pazara hızlı sunumunun, 8'i satış politikalarının, 7'si çalışanların, 3'ü ise diğer faktörleri rekabet avantajını artırabilecek faktörler olarak belirtmişlerdir. Rekabeti artırabilecek faktörü teknoloji olarak gören KOBİ'ler %60.8'lik, yeni ürün sunumu olarak görenler %51'lik, fiyat politikası ve avantajı olarak görenler %43.1'lik, farklı ürün ve ürün özellikleri olarak görenler %39.2'lik, maliyet avantajı olarak görenler %31.4'lük, promosyon ve reklam stratejileri olarak görenler %29.4'lük, yeni pazar stratejileri olarak görenler %27.5'lik, işletme kapasitesi olarak görenler %25.5'lik, ürünlerin pazara hızlı sunumu olarak görenler yine %25.5'lik, satış politikaları olarak görenler %15.7'lik, diğer faktörler olarak görenler ise %5.9'luk bir oranı içermektedir.

Tablo 7.16: Rekabet Avantajını Artırabilecek Faktörler

| Faktörler* | İşletme | n | % |
|--------------------------------|---------|----|------|
| Fiyat politikası/avantajı | 22 | 51 | 43.1 |
| Yeni ürün sunumu | 26 | 51 | 51.0 |
| Farklı ürün/ürün özellikleri | 20 | 51 | 39.2 |
| Promosyon/reklam stratejileri | 15 | 51 | 29.4 |
| Satış politikaları | 8 | 51 | 15.7 |
| Yeni pazar stratejileri | 14 | 51 | 27.5 |
| Çalışanlar | 7 | 51 | 13.7 |
| Kullanılan teknoloji | 31 | 51 | 60.8 |
| Kapasiteleri | 13 | 51 | 25.5 |
| Maliyet avantajı/düşük maliyet | 16 | 51 | 31.4 |
| Ürünlerin pazara hızlı sunumu | 13 | 51 | 25.5 |
| Diğer | 3 | 51 | 5.9 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla faktörü belirtmişlerdir.

7.6.2.4.Rekabet Avantajını Azaltabilecek Faktörler

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin iç pazarda rekabet avantajını azaltabilecek faktörler tablo 7.17'den görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. Tablodan görüleceği üzere, KOBİ'lerin 28'i KKTC'nin uluslararası platformda tanınmamasını, 27'si yüksek nakliye ücretlerini, 25'i üretim maliyetlerinin yüksekliğini, 23'ü teknolojik yenikleri takip edememeyi, 20'si nitelikli personel

bulunamamasını, 16'sı üretim için gereken kaynakların sınırlı olmasını, 12'si fiyat yüksekliğini, 11'i yetersiz üretim kapasitesini, 8'i ürünlerin kalite ve standartlara uygun olmamasını, geriye kalan 3'ü ise diğer faktörleri rekabet avantajını azaltabilecek faktörler olarak belirtmişlerdir. Rekabeti azaltan faktörü KKTC'nin uluslararası platformda tanınmamasını olarak gören KOBİ'ler %54.9'luk, yüksek nakliye ücreti olarak görenler %52.9'luk, üretim maliyetlerinin yüksekliği olarak görenler %49'luk, teknolojik yenilikleri takip edememe olarak görenler %45.1'lik, nitelikli personel bulunmaması olarak görenler %39.2'lik, üretim için gereken kaynakların sınırlı olması olarak görenler %31.4'lük, fiyat yüksekliği olarak görenler %23.5'lik, yetersiz üretim kapasitesi olarak görenler %21.6'lık, ürünlerin kalite ve standartlara uygun olmaması olarak görenler %15.7'lik, diğer faktörler olarak görenler ise %5.9'luk bir orana sahiptirler.

Tablo 7.17: Rekabet Avantajını Azaltabilecek Faktörler

| Faktörler* | İşletme | n | % |
|---|---------|----|------|
| Üretim maliyetlerinin yüksekliği | 25 | 51 | 49.0 |
| Teknolojik yenilikleri takip edememe | 23 | 51 | 45.1 |
| Ürünlerin kalite ve standartlara uygun olmaması | 8 | 51 | 15.7 |
| KKTC'nin uluslararası platformda tanınmaması | 28 | 51 | 54.9 |
| Üretim için gereken kaynakların sınırlı olması | 16 | 51 | 31.4 |
| Yüksek nakliye ücretleri | 27 | 51 | 52.9 |
| Nitelikli personel bulunmaması | 20 | 51 | 39.2 |
| Yetersiz üretim kapasitesi | 11 | 51 | 21.6 |
| Fiyat yüksekliği | 12 | 51 | 23.5 |
| Diğer | 3 | 51 | 5.9 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla faktörün belirtmişlerdir.

7.6.2.5.Fırsatlar

Önümüzdeki günlerde meydana gelebilecek gelişmeler sonucu oluşabilecek fırsatlarla ilgili soruya verilen cevaplar tablo 7.18'den görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 30'u yeni pazar olanaklarını, 29'u kredi olanaklarının artmasını, yine 29'u yerel pazarın genişlemesini, 28'i politik engellerin ortadan kalkmasını, yine 28'i alım gücünün artmasını, 21'i maliyetlerin azalmasını, 18'i teknolojiye daha kolay erişimi, yine 18'i işbirliği imkanlarının artmasını, 9'u ürünlerin daha kolay satışını, 2'si ise diğer faktörlerin KOBİ'lere fırsat yaratabileceğini belirtmişlerdir. Yeni pazarlar olanaklarının fırsat yaratacağını düşünenler %58.8'lik, kredi olanaklarının artacağını düşünenler %56.9'luk, yerel

pazarın genişleyeceğini düşünenler yine %56.9'luk, politik engellerin ortadan kalkacağını düşünen KOBİ'ler %54.9'luk, alım gücünün artacağını düşünenler yine %54.9'luk, maliyetlerin azalacağını düşünenler %41.2'lik, teknolojiye daha kolay erişilebileceğini düşünenler %35.3'lük, işbirliği imkanlarının artacağını düşünenler yine %35.3'lük, ürünlerin daha kolay satılacağını düşünenler %%17.6'luk, diğer faktörlerin fırsat yaratacağını düşünenler ise %3.9'luk bir oranı oluşturmaktadırlar.

Tablo 7.18: Fırsat Yaratabilecek Faktörler

| Fırsatlar* | İşletme | n | % |
|-------------------------------------|---------|----|------|
| Politik engellerin ortadan kalkması | 28 | 51 | 54.9 |
| Teknolojiye daha kolay erişim | 18 | 51 | 35.3 |
| Yeni pazarlar | 30 | 51 | 58.8 |
| Ürünlerin daha kolay satışı | 9 | 51 | 17.6 |
| İşbirliği imkanları | 18 | 51 | 35.3 |
| Kredi olanaklarının artması | 29 | 51 | 56.9 |
| Maliyetlerin azalması | 21 | 51 | 41.2 |
| Alım gücünün artması | 28 | 51 | 54.9 |
| Yerel pazarın genişlemesi | 29 | 51 | 56.9 |
| Diğer | 2 | 51 | 3.9 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla faktörün fırsat yaratabileceğini belirtmişlerdir.

7.6.2.6. Tehditler

Tablo 7.19'dan önümüzdeki günlerde meydana gelebilecek gelişmeler sonucu oluşabilecek tehditler görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 29'u politik engellerin devamının, 23'ü yeni rakiplerin, 19'u maliyetlerin artmasının, 18'i yeni ürünlerin, 13'ü daha kaliteli rakip ürünlerinin, 12'si finansman sorununun, 2'si işgücünün, 1 işletme ise diğer faktörün tehdit oluşturabileceğini belirtmiştir. Tehdit yaratabilecek faktörün politik engellerin devamının olacağını düşünenler %56.9'luk, yeni rakipler olacağını düşünenler %45.1'lik, maliyetlerin artacağını düşünen KOBİ'ler %37.3'lük, yeni ürünlerin olacağını düşünenler %35.3'lük, daha kaliteli rakip ürünlerin olacağını düşünenler %25.5'lik, finansman sorununun olacağını düşünenler %23.5'lik, işgücünün olacağını düşünenler %3.9'luk, diğer faktörün olacağını düşünen 1 işletme ise %2'lik bir oranı içermektedir.

Tablo 7.19: Tehdit Yaratabilecek Faktörler

| Tehditler* | İşletme | n | % |
|------------------------------|----------------|----------|----------|
| Yeni rakipler | 23 | 51 | 45.1 |
| Yeni ürünler | 18 | 51 | 35.3 |
| Daha kaliteli rakip ürünleri | 13 | 51 | 25.5 |
| Finansman sorunu | 12 | 51 | 23.5 |
| Politik engellerin devamı | 29 | 51 | 56.9 |
| İşgücü | 2 | 51 | 3.9 |
| Maliyetlerin artması | 19 | 51 | 37.3 |
| Diğer | 1 | 51 | 2.0 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla faktörün tehdit yaratabileceğini belirtmişlerdir.

7.6.2.7.Kalite Belgesine Sahip Olunması

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin kalite belgesine sahip olup olmadıklarına ilişkin soruya verdiği cevaplar tablo 7.20'den görülebilecektir. KOBİ'lerin 8'inin (%15.7) ISO 9000/9001 belgesine sahip olduğu, 4'ünün (%7.8) TSE belgesine sahip olduğu, 2'sinin (%3.9) diğer (BS gibi) belgelere sahip olduğu, 38 işletmenin (%74.5) ise kalite belgesinin olmadığı görülmektedir. KOBİ'lerden bir tanesi hem ISO belgesine hem de TSE belgesine sahiptir. Bu bulgulara göre, KOBİ'lerin dörtte üçünün kalite belgesi olmadığı ve bunun özellikle yurt dışına açılma eğiliminde olan KOBİ'lerin rekabet gücüne olumsuz etkisi olabileceği söylenebilecektir.

Tablo 7.20: Kalite Belgesine Sahip Olunması

| Kalite Belgesi* | İşletme | n | % |
|------------------------|----------------|----------|----------|
| ISO 9000 / 9001 | 8 | 51 | 15.7 |
| ISO 14000 | - | 51 | - |
| TSE | 4 | 51 | 7.8 |
| Diğer | 2 | 51 | 3.9 |
| Cevapsız anket | 38 | 51 | 74.5 |

(*)İşletmelerden bir tanesi hem ISO belgesine hem de TSE belgesine sahiptir.

7.6.2.8.Kalite Programları/Politikalarının Uygulanması

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin kalite programları/politikaları uygulanıp uygulanmadığına ilişkin soruya verdiği cevaplar tablo 7.21'den görülebilecektir. KOBİ'lerin %56.9'unun kalite programları/politikaları uygulamadıkları, geriye kalan

%43.1'inin ise kalite programları/politikaları uyguladıkları görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak, KOBİ'lerin kalite alanında eksiklikleri olduğu söylenebilecektir.

Tablo 7.21: Kalite Programları/Politikalarının Uygulanması

| Kalite Programları ve Politikaları | İşletme Sayısı | % |
|------------------------------------|----------------|--------------|
| Evet | 22 | 43.1 |
| Hayır | 29 | 56.9 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.2.9.Kalite Programları/Politikaları Uygulanma Süresi

Tablo 7.22'den kalite programları/politikaları uygulayan KOBİ yetkililerinin politika/program uygulama süresiyle ilgili soruya verdiği cevaplara bakıldığında, 10 KOBİ'nin (%19.6) 6 yıl ve üzeri, 6'sının (%27.3) 5 yıldır, 3'ünün (%13.6) 1 yıldır, 2'sinin (%9.1) 2 yıldır, 1'inin (%2) ise 3 yıldır kalite programları/politikaları uyguladığı görülebilecektir. Bu bulgulara göre, kalite programları/politikaları uygulayan KOBİ'lerin %31.4'ünün 5 yıl ve üzerinde bir süredir uygulamada buldukları söylenebilecektir. Fakat, bir önceki sorudan da görüleceği gibi, KOBİ'lerin yarısından fazlasının kalite programları/politikaları uygulamadığı görülmektedir.

Tablo 7.22: Kalite Programları/Politikaları Uygulama Süreci

| Kalite Uygulama Süreci | İşletme Sayısı | % |
|------------------------|----------------|--------------|
| 1 | 3 | 5.9 |
| 2 | 2 | 3.9 |
| 3 | 1 | 2.0 |
| 4 | - | - |
| 5 | 6 | 11.8 |
| 6 ve üzeri | 10 | 19.6 |
| Kalite uygulaması yok | 29 | 56.9 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.2.10.Kalite Programları/Politikalarının Uygulama Amaçları

Kalite programları/politikaları uygulayan KOBİ'lerin kalite programları/politikaları uygulama amaçları tablo 7.23'ten görülebilecektir. KOBİ

yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 18'i müşteri tatmini, 13'ü itibar, 11'i rakiplere üstünlük sağlama veya rekabet gücünü artırma, 10'u performansı artırma, 7'si çalışanların geliştirilmesi ve tatmini, 4'ü çalışanlara sorumluluk verilmesi, 3'ü büyümenin sağlanması, 2'si diğer, 1'i ise düzenleyici kurumların isteklerine uyumu amaç olarak belirtmiştir. Kalite programları/politikaları uygulama amaçlarına bakıldığında müşteri tatmini %35.3'lük, itibar %25.5'lik, rakiplere üstünlük sağlama veya rekabet gücünü artırma %21.6'lık, performansı artırma %19.6'lık, çalışanların geliştirilmesi ve tatmini %13.7'lik, çalışanlara sorumluluk verilmesi %7.8'lik, büyümenin sağlanması %5.9'luk, diğer faktörler %3.9'luk, düzenleyici kurumların isteklerine uyum ise %2'lik bir oran içermektedir.

Tablo 7.23: Kalite Programları/Politikaları Uygulama Amaçları

| Kalite Uygulama Amaçları* | İşletme | n | % |
|---|----------------|----------|----------|
| Büyümenin sağlanması | 3 | 51 | 5.9 |
| Müşteri tatmini | 18 | 51 | 35.3 |
| Çalışanların geliştirilmesi ve tatmini | 7 | 51 | 13.7 |
| Daha kolay finans sağlama | - | 51 | - |
| Çalışanlara sorumluluk verilmesi | 4 | 51 | 7.8 |
| Düzenleyici kurumların isteklerine uyum | 1 | 51 | 2.0 |
| İtibar | 13 | 51 | 25.5 |
| Performansı artırma | 10 | 51 | 19.6 |
| Rakiplere üstünlük sağlama/rekabet gücünü artırma | 11 | 51 | 21.6 |
| Diğer | 2 | 51 | 3.9 |
| Kalite uygulaması yok | 29 | 51 | 56.9 |

(*Bazı işletmeler birden fazla faktörün amaçları arası olduğunu belirtmişlerdir.

7.6.2.11.Kalite Programları/Politikalarının Sonuçları

Tablo 7.24'te kalite programları/politikaları uygulayan KOBİ yetkililerinin uygulanan programlar/politikalar hakkındaki görüşleri ortaya konulmuştur. KOBİ'lerin %35.3'ünün uygulanan kalite programları/politikaları hakkında olumlu veya olumsuz görüşleri olduğu, %18.2'sinin ise uygulanan kalite programları/politikaları hakkında herhangi bir fikirlerinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 7.24: Kalite Programları/Politikaları Uygulama Görüşleri

| Kalite Uygulama Görüşleri | İşletme | n | % |
|----------------------------------|----------------|----------|----------|
| Evet | 18 | 51 | 35.3 |
| Hayır | 4 | 51 | 7.8 |
| Kalite uygulaması yok | 29 | 51 | 56.9 |

7.6.2.12.Kalite Programları/Politikalarının Etkilediği Alanlar

Kalite programları/politikaları uygulayan ve uygulanan programlar/politikalar hakkında görüşü olan KOBİ yetkililerinin, kalite programları/politikalarının etkilediği alanlara verdiği cevaplar tablo 7.25'ten görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 16'sı (%31.4) kalite programları/politikalarının müşterilerin tatminine, 11'i (%21.6) satışların artırılmasına, 8'i (%15.7) yeni pazara daha kolay girilebilmesine, yine 8'i (%15.7) çalışanların etkinliğinin artırılmasına, 3'ü (%5.9) yasal düzenlemelere uyulmasına, yine 3'ü (%5.9) maliyetlerin düşürülmesine, 2'si (%3.9) ise diğer alanlara etkisi olduğunu belirtmişlerdir. 33 KOBİ (%64.7) bu soruyu kalite programları/politikaları uygulamamaları veya uygulanan programlar/politikalar hakkında herhangi bir görüşleri olmaması nedeniyle cevaplamamıştır.

Tablo 7.25: Kalite Programları/Politikalarının Etkilediği Alanlar

| Kalite Uygulamalarının Etki Alanları* | İşletme | n | % |
|--|----------------|----------|----------|
| Maliyetlerin düşürülmesi | 3 | 51 | 5.9 |
| Yeni pazarlara daha kolay girme | 8 | 51 | 15.7 |
| Müşteri tatmini | 16 | 51 | 31.4 |
| Yasal düzenlemelerin yerine getirilmesi | 3 | 51 | 5.9 |
| Satışlarda artma | 11 | 51 | 21.6 |
| Çalışanların etkinliğinin artması | 8 | 51 | 15.7 |
| Diğer | 2 | 51 | 3.9 |
| Kalite uygulaması ve fikri yok | 33 | 51 | 64.7 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla alanın etkilediğini belirtmişlerdir.

7.6.2.13.Kalite Yatırım Alanları

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin kalite yatırım alanları ile ilgili soruya verdiği cevaplar tablo 7.26'dan görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla

cevap vermişlerdir. Tablodan, KOBİ'lerin %88.2'sinin kalite alanında ürünlere, %52.9'unun işyerine, %47.1'inin çalışanlara, %13.7'sinin ise diğer faktörlere yatırım yaptıkları görülebilecektir. Bu bulgulara göre, KOBİ'lerin kalite alanında ürünlere diğer alanlardan daha fazla yatırım yaptıkları söylenebilecektir.

Tablo 7.26: Kalite Yatırım Alanları

| Alanlar* | İşletme | n | % |
|------------|---------|----|------|
| Ürün | 45 | 51 | 88.2 |
| Çalışanlar | 24 | 51 | 47.1 |
| İşyeri | 27 | 51 | 52.9 |
| Diğer | 7 | 51 | 13.7 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla alanda kaliteye yatırım yapmaktadır.

7.6.2.14.Kalite Artırılmasına Yönelik Alınması Düşünülen Tedbirler

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin kalite artırılmasına yönelik düşünceleri ile ilgili soruya verdiği cevaplar tablo 7.27'den görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 39'u daha kaliteli ürün üreten yeni teknolojiye yönelinmesi, 26'sı daha iyi cihaz ve aletler alınarak kalite kontrolün yapılması, 15'i kalite kontrol personelinin geliştirilmesi için özel eğitim programları hazırlanıp uygulanması, 13'ü seminerler düzenlenmesi veya düzenleyen seminerlere personel gönderilmesi, 4'ü kalite kontrol personelinin yetkilerinin artırılması, 3'ü kalite kontrol personelinin özel eğitim için yurt dışına gönderilmesi, 1'i ise diğer bir faktörü kalitenin artırılmasına yönelik tedbir olarak düşündüğünü belirtmiştir. Kalite artırılmasına yönelik yapılması düşünülenler arasında daha kaliteli ürün üreten yeni teknolojiye yönelinmesi %76.5'lik, daha iyi cihaz ve aletler alınarak kalite kontrolün yapılması %51'lik, kalite kontrol personelinin geliştirilmesi için özel eğitim programları hazırlanıp uygulanması %29.4'lük, seminerler düzenlenmesi veya düzenlenen seminerlere personel gönderilmesi %25.5'lik, kalite kontrol personelinin yetkilerinin artırılması %7.8'lik, kalite kontrol personelinin özel eğitim için yurt dışına gönderilmesi %5.9'luk, diğer bir faktör ise %2'lik bir oranı içermektedir. Bu bulgular ışığında, KOBİ'lerin daha kaliteli ürünler üreten teknolojilerin ve kalite kontrol yapabilecek cihaz ve aletlerde eksikliklerin farkında olduğu, bu yönlerdeki eksiklerin giderilmesinin KOBİ'lerin öncelikleri olduğu söylenebilecektir.

Tablo 7.27: Kalite Artırılmasına Yönelik Tedbirler

| Alınması Düşünülen Tedbirler* | İşletme | n | % |
|--|----------------|----------|----------|
| İşletmede kalite kontrolün önemini vurgulayan seminerlerin düzenlenmesi veya düzenlenen seminerlere personel gönderilmesi | 13 | 51 | 25.5 |
| Kalite kontrol fonksiyonu ile ilgili personelin bu alanda geliştirilmesi için özel eğitim programları hazırlanıp uygulanması | 15 | 51 | 29.4 |
| Kalite kontrol personelinin özel eğitim için yurt dışına gönderilmesi | 3 | 51 | 5.9 |
| Daha iyi cihaz ve aletlerin alınarak kalite kontrolün yapılması | 26 | 51 | 51.0 |
| Daha yüksek kaliteli ürün üreten teknolojiye doğru gidilmesi | 39 | 51 | 76.5 |
| Kalite kontrol personelinin yetkilerinin artırılması | 4 | 51 | 7.8 |
| Diğer | 1 | 51 | 2.0 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla tedbiri almayı düşünmektedir.

7.6.2.15.Kalite Konusunda İşbirliği Yapılan Kurumlar

Tablo 7.28'den kalite konusunda işbirliği yapılan veya hizmetlerinden yararlanan kurumları görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 14'ünün (%27.5) yabancı işletmeler ve kurumlarla, 7'sinin (%13.7) araştırma laboratuvarı veya enstitülerle, yine 7'sinin (%13.7) özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerle, 6'sının (%11.8) üniversiteler veya akademik kurumlarla, 2'sinin (%3.9) ise Kamu İktisadi Teşebbüsleriyle (KİT) kalite alanında işbirliğine gittikleri görülebilecektir. 22 KOBİ (%43.1) kalite konusunda işbirliğine gitmemektedir.

Tablo 7.28: Kalite Alanında İşbirliği

| İşbirliği Yapılan Kurumlar* | İşletme | n | % |
|--|----------------|----------|----------|
| Üniversite / akademik kurum | 6 | 51 | 11.8 |
| Araştırma laboratuvarı veya enstitüler | 7 | 51 | 13.7 |
| KİT | 2 | 51 | 3.9 |
| Özel sektör işletmeler | 7 | 51 | 13.7 |
| Yabancı işletmeler / kurumlar | 14 | 51 | 27.5 |
| Diğer | - | 51 | - |
| İşbirliği yok | 22 | 51 | 43.1 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla kurumla işbirliği yapmaktadır.

7.6.2.16.Rakiplerin Fiyat Politikalarının İşletmeye Etkisi

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin rakiplerin fiyat politikalarının işletmeye etkisi ile ilgili soruya verdiği cevaplar tablo 7.29'dan görülebilecektir. Tablodan, KOBİ'lerin %62.7'sinin rakiplerin fiyat politikalarından etkilendiği, %37.3'ünün ise rakiplerin fiyat politikalarından etkilenmediği görülmektedir.

Tablo 7.29: Rakiplerin Fiyat Politikalarının Etkisi

| Fiyat Politikasından Etkilenme | İşletme Sayısı | % |
|---------------------------------------|-----------------------|--------------|
| Evet | 32 | 62.7 |
| Hayır | 19 | 37.3 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.2.17.Fiyat Kırması

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin rekabet edebilmek için fiyat kırmasına gidip gidemeyecekleri ile ilgili soruya verdiği cevaplar tablo 7.30'dan görülebilecektir. Tablodan, KOBİ'lerin %51'inin rekabet edebilmek için fiyat kırmasına gitmeye gerek görmediği, %49'unun ise rekabet edebilmek için fiyat kırmasına gidebileceği görülmektedir.

Tablo 7.30: Fiyat Kırması ve Rekabet

| Rekabet ve Fiyatlandırma | İşletme Sayısı | % |
|---------------------------------|-----------------------|--------------|
| Evet | 25 | 49.0 |
| Hayır | 26 | 51.0 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.2.18.İç Pazarda Rakiplerin İzlenmesi

Tablo 7.31'den iç pazarda rakiplerin izlendiği yollar görülebilecektir. KOBİ yetkililerinin bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. Tablodan, KOBİ'lerin %86.3'ünün rakipleri müşteriler vasıtasıyla, %35.3'ünün sergi veya fuarlar yoluyla, %13.7'sinin devlet kurumları vasıtasıyla, %9.8'inin ihracatçı ve ithalatçı işletmeler yoluyla, %7.8'inin ise diğer kaynaklardan rakipleri izledikleri görülebilecektir. Rekabet

gücünü artırabilmek için iç pazarda rakiplerin izlenmesi ve analiz edilmesi önem arz etmekte, KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunun rakipleri müşteriler yoluyla izledikleri söylenebilecektir.

Tablo 7.31: İç Pazarda Rakiplerin İzlenmesi

| Rakiplerin İzlendiği Yollar* | İşletme | n | % |
|--|---------|----|------|
| Sergi / fuar | 18 | 51 | 35.3 |
| Müşteriler vasıtasıyla | 44 | 51 | 86.3 |
| İhracatçı / ithalatçı işletmeler yoluyla | 5 | 51 | 9.8 |
| Devlet kurumları vasıtasıyla | 7 | 51 | 13.7 |
| Diğer | 4 | 51 | 7.8 |

(*Bazı işletmeler birden fazla yolla rakipleri izlemektedir.

7.6.2.19. İç Pazardaki Rekabet Gücü Hakkındaki Görüşler

KOBİ yetkililerinin iç pazarda rekabet güçleri olup olmadığı ile ilgili soruya verdiği cevaplar tablo 7.32'den görülebilecektir. KOBİ'lerin tümünün (%100) tüm olumsuzluklara rağmen iç pazarda rekabet güçlerinin var olduğu görülebilecektir.

Tablo 7.32: İç Pazarda Rekabet Gücü

| Rekabet Gücü | İşletme Sayısı | % |
|------------------|----------------|--------------|
| Rekabet gücü var | 51 | 100.0 |
| Rekabet gücü yok | - | - |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.3. İşletmelerin Dış Pazarlardaki Rekabet Güçleriyle İlgili Sonuçlar

Tablo 7.12'den 13 KOBİ'nin dış pazarda faaliyet gösterdikleri görülebilecektir. Bu bağlamda, bu bölümün dış pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ sayısına üzerinden değerlendirilmesi uygun bulunmuştur.

7.6.3.1. Dış Pazarlarda Rekabeti Etkileyen Sorunlar

Tablo 7.33'ten dış pazarlarda rekabete etki eden faktörler görülebilecektir. KOBİ yetkilileri, bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 6'sı (%46.1)

maliyetlerin, 4'ü (%30.8) dağıtımın, 3'ü (%23.1) diğer faktörlerin, 2'si (%15.4) ise fiyat politikasının rekabeti etkilediğini belirtmişlerdir. Bu tablodan çıkan ilginç bir sonuç ise, KOBİ'lerin dış pazarlarda kalite ile ilgili sorunlarla karşılaşmamasıdır.

Tablo 7.33: Dış Pazarda Rekabete Etki Eden Sorunlar

| Sorunlar* | İşletme | n | % |
|-----------|---------|----|------|
| Maliyet | 6 | 13 | 46.1 |
| Fiyat | 2 | 13 | 15.4 |
| Kalite | - | 13 | - |
| Dağıtım | 4 | 13 | 30.8 |
| Diğer | 3 | 13 | 23.1 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla alanda sorunla karşılaşmaktadır.

7.6.3.2.Dış Pazarların Araştırılması

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin dış pazarlarda rekabetin artırılması için araştırma yapıp yapmadıklarına ilişkin soruya verdiği cevaplarla ilgili sonuçlar tablo 7.34'ten görülebilecektir. Tablodan, KOBİ'lerin %84.6'sı rekabet gücünü artırabilmek için dış pazarlarla ilgili araştırma yaptıkları, geriye kalan %15.4'ünün ise rekabet gücünün artırılması ile ilgili herhangi bir araştırma yapmadıkları görülebilecektir.

Tablo 7.34: Dış Pazarların Araştırılması

| Dış Pazar Araştırması | İşletme Sayısı | % |
|-----------------------|----------------|--------------|
| Evet | 11 | 84.6 |
| Hayır | 2 | 15.4 |
| TOPLAM | 13 | 100.0 |

7.6.3.3.Dış Pazarlarda Araştırmanın Rekabete Katkısı

Araştırma yapan KOBİ yetkililerinin dış pazarlarla ilgili araştırma yapmasının rekabete katkısının ne olduğu ile ilgili soruya verdiği cevaplar tablo 7.35'ten görülebilecektir. KOBİ yetkililerinin 8'i (%61.5) dış pazarlarda araştırma yapmanın rekabete katkısı olduğunu yönünde, 3'ü (%23.1) de araştırma yapmanın çok katkısının olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. KOBİ'lerin 2'si (%15.4) ise dış pazarlarda araştırma yapmamaktadır. Bu bulgulara göre, dış pazarlarda faaliyet gösteren

KOBİ'lerin pazar araştırması gerçekleştirmesinin KOBİ'lerin rekabet güçlerine önemli katkılar sağladığı söylenebilecektir.

Tablo 7.35: Araştırmanın Rekabete Katkısı

| Araştırmanın Rekabete Katkısı | İşletme | n | % |
|------------------------------------|---------|----|------|
| Çok katkısı olmuştur | 3 | 13 | 23.1 |
| Katkısı olmuştur | 8 | 13 | 61.5 |
| Herhangi bir değişiklik olmamıştır | - | 13 | - |
| Katkısı olmamıştır | - | 13 | - |
| Hiçbir katkısı olmamıştır | - | 13 | - |
| Araştırma yok | 2 | 13 | 15.4 |

7.6.3.4.Fiyat Tespiti

Tablo 7.36'dan dış pazarlarda rekabet edebilmek için fiyat tespiti yapılırken nelerin göz önüne alındığı görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. Tablodan, KOBİ'lerin 5'inin fiyat tespitini pazarda tutunabilme, 4'ünün en yüksek kâr temini, yine 4'ünün maliyet, 3'ünün ürünün farklılığından ve kalitesinden doğan fiyat avantajını kullanma, 1'inin en yüksek satış temini, yine 1'inin pazara ilk giriş avantajı elde etmek için fiyatını belirlediği görülebilecektir. Fiyat tespit edilirken pazarda tutunabilme %38.5'lik, en yüksek kâr temini %30.8'lik, maliyet yine %30.8'lik, ürünün farklılığından ve kalitesinden doğan fiyat avantajını kullanma %23.1'lik, en yüksek satış temini %7.7'lik, pazara ilk giriş avantajı yine %7.7'lik bir oranı içermektedir.

Tablo 7.36: Dış Pazarlarda Fiyat Tespiti

| Fiyatlandırma* | İşletme | n | % |
|---|---------|----|------|
| Pazarda tutunabilme | 5 | 13 | 38.5 |
| Ürünün farklılığından ve kalitesinden doğan fiyat avantajını kullanma | 3 | 13 | 23.1 |
| En yüksek gelir temini | - | 13 | - |
| En yüksek satış temini | 1 | 13 | 7.7 |
| En yüksek kâr temini | 4 | 13 | 30.8 |
| Maliyet | 4 | 13 | 30.8 |
| Pazara ilk giriş avantajı elde etme | 1 | 13 | 7.7 |
| Coğrafi bölgelere göre fiyat | - | 13 | - |
| Biz saptamıyoruz | - | 13 | - |

(*)Bazı işletmeler birden fazla faktöre dayanarak fiyat tespitini yapmaktadır.

7.6.3.5. İnternetin Rekabete Katkısı

Dış pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ yetkililerinin internetin rekabete katkısının ne olduğu ile ilgili soruya verdiği cevaplar tablo 7.37'den görülebilecektir. KOBİ'lerin sadece 2'si (%15.4) internetin rekabete çok katkısının olduğu belirtmiş, 11 KOBİ (%84.6) internetten satış veya pazarlama yapmadığı belirtmiştir. Bu bulgulara göre, internetin dış pazarlarda rekabete fazla katkı sağlamadığı söylenebilecektir.

Tablo 7.37: İnternetin Rekabete Katkısı

| İnternetin Katkısı | İşletme Sayısı | % |
|------------------------------------|----------------|--------------|
| Çok bulundu | 2 | 15.4 |
| Az bulundu | - | - |
| Hiç bulunmadı | - | - |
| İnternetten satış ve pazarlama yok | 11 | 84.6 |
| TOPLAM | 13 | 100.0 |

7.6.3.6. Dış Pazarlarda Rakiplerin İzlenmesi

Tablo 7.38'den dış pazarlardaki rakipler izlenirken kullanılabilecek yollar görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. Tablodan, KOBİ'lerin 8'inin (%61.5) rakipleri sergi veya fuarlar yoluyla, 3'ünün (%23.1) diğer yollardan, 2'sinin (%15.4) müşteriler vasıtasıyla, yine 2'sinin (%15.4) ihracatçı ve ithalatçı işletmeler yoluyla, 1'inin (%7.7) ise devlet kurumları vasıtasıyla rakipleri izlediği görülebilecektir. Bu bulgulara göre, dış pazarlarda sergi ve fuarların rakipleri izlemede tercih edildiği söylenebilecektir.

Tablo 7.38: Dış Pazarlarda Rakiplerin İzlenmesi

| Rakiplerin İzlendiği Yollar* | İşletme | n | % |
|--|---------|----|------|
| Sergi / fuar | 8 | 13 | 61.5 |
| Müşteriler vasıtasıyla | 2 | 13 | 15.4 |
| İhracatçı / ithalatçı işletmeler yoluyla | 2 | 13 | 15.4 |
| Devlet kurumları vasıtasıyla | 1 | 13 | 7.7 |
| Diğer | 3 | 13 | 23.1 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla yolla rakipleri izlemektedir.

7.6.3.7.İşletmelerin Dış Pazarlardaki Rekabet Avantajı

Dış pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'lerin dış pazarlarda rekabet güçlerinin olup olmadığını belirlemek amacıyla sorulan soruya verilen cevapların dağılımı tablo 7.39'dan görülebilecektir. KOBİ'lerin %84.6'sı uluslararası pazarlarda rekabet güçlerinin olduğuna inanmakta, %15.4'ü ise rekabet güçlerinin olmadığına inanmaktadır. Bu bulgulara göre, dış pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'lerin büyük bir bölümünün uluslararası pazarlarda rekabet güçlerinin olduğu söylenebilecektir.

Tablo 7.39: Dış Pazarlarda Rekabet Gücü

| Rekabet gücü | İşletme Sayısı | % |
|------------------|----------------|--------------|
| Rekabet gücü var | 11 | 84.6 |
| Rekabet gücü yok | 2 | 15.4 |
| TOPLAM | 13 | 100.0 |

7.6.4.Ürün Özellikleri ile İlgili Sonuçlar

7.6.4.1.Ürün Sayısı

Tablo 7.40'tan ürün sayısı görülebilecektir. KOBİ'lerin %23.5'i 5-10 arası, %17.6'sı 11 ve üzeri , %13.7'si 26-50 arası, %11.7'si 16-20 arası, %9.8'i 2, %7.8'i 3, yine 7.8'i 21-25 arası, %3.9'u 1, %2'si 2 ve yine %2'si 11-15 arası ürün üretmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında, işletmelerin üçte birine yakınının 25'ten fazla ürün ürettikleri söylenebilecektir.

7.6.4.2.Ana Ürün

Tablo 7.41'den araştırmaya katılan KOBİ'lerin %84.3'ünün ana bir ürüne yoğunlaştığı, %15.7'sinin ise ana bir ürüne yoğunlaşmadıkları görülebilecektir. Bir önceki soruya verilen yanıtlara bakıldığında KOBİ'lerin büyük bir bölümünün birden fazla ürün ürettikleri görülmekte, buna rağmen KOBİ'ler, ana bir ürüne yoğunlaşmaktadır. Bu bulgular ışığında, KOBİ'lerin en önemli özelliklerinden biri olan ana bir ürüne odaklanma olgusunun KKTC'deki KOBİ'lerde de var olduğu söylenebilecektir.

Tablo 7.40: Ürün Sayısı

| Ürün sayısı | İşletme Sayısı | % |
|---------------|----------------|--------------|
| 1 | 2 | 3.9 |
| 2 | 5 | 9.8 |
| 3 | 4 | 7.8 |
| 4 | 1 | 2.0 |
| 5-10 | 12 | 23.5 |
| 11-15 | 1 | 2.0 |
| 16-20 | 6 | 11.7 |
| 21-25 | 4 | 7.8 |
| 26-50 | 7 | 13.7 |
| 51 ve üzeri | 9 | 17.6 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

Tablo 7.41: Ana Ürün

| Ana Ürün | İşletme Sayısı | % |
|---------------|----------------|--------------|
| Evet | 43 | 84.3 |
| Hayır | 8 | 15.7 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.4.3. Ürün Üretim Kararı

Tablo 7.42'den ürünlerin üretimi kararı verilirken nelerin dikkate alındığı görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 35'i (%68.6) müşteri isteklerine göre, 25'i (%36.4) pazarı inceleyip araştırma yaparak, 7'si (%9.1) aracı teklifine göre, 6'sı (%7.8) işletme sahibinin kararı, 1'i (%2)'i ise diğer faktörleri dikkate alarak ürün üretim kararını vermektedir.

Tablo 7.42: Ürün Üretim Kararı

| Karar Şekli* | İşletme | n | % |
|--------------------------------------|---------|----|------|
| Pazarı inceleyip / araştırma yaparak | 28 | 51 | 54.9 |
| Müşteri isteklerine göre | 35 | 51 | 68.6 |
| İşletme sahibinin kararı | 6 | 51 | 11.8 |
| Aracı teklifine göre | 7 | 51 | 13.7 |
| Diğer | 1 | 51 | 2.0 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla karar şekli belirtmişlerdir.

7.6.4.4. Üretim Çeşidi

Tablo 7.43'ten üretim çeşitleri görülebilecektir. KOBİ'lerin 34'ü (%66.7) hem pazar koşulları hem de siparişe göre, 12'si (%23.5) sadece pazar koşullarını dikkate alarak, 5'i (%9.6) sadece siparişe göre, 1'i (%2) ise diğer bir faktörü dikkate alarak üretimini gerçekleştirmektedir. Bu bulgular ışığında, KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun hem pazar koşullarını hem siparişleri dikkate alarak üretimi gerçekleştirdiği söylenebilecektir.

Tablo 7.43: Üretim Çeşidi

| Üretim Çeşidi* | İşletme | n | % |
|----------------|---------|----|------|
| Pazar | 12 | 51 | 23.5 |
| Sipariş | 5 | 51 | 9.8 |
| Her ikisi | 34 | 51 | 66.7 |
| Diğer | 1 | 51 | 2.0 |

(*Bir işletme hem her ikisi hem de diğer seçeneğini seçmiştir.

7.6.4.5. Rakiplerin Yeni Ürünlerine Tepki

Rakiplerin yeni ürün sunumuna nasıl tepki gösterildiğine ilişkin soruya verilen cevaplar tablo 7.44'ten görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 24'ü (%41.4) rakiplerin yeni ürünlerine yeni ürün üreterek, 21'i (%36.2) mevcut ürünü geliştirerek, 7'si (%12.1) mevcut ürünün üretimine devam ederek, 4'ü (%6.9) ürün taklit ederek, 2'si (%3.9) ise diğer faktörleri göz önünde bulundurarak rakiplerin yeni ürünlerine tepki göstermektedir. Bu bulgulara dayanarak, KOBİ'lerin rakiplerin yeni ürünlerine yeni ürün üreterek veya mevcut ürünü geliştirerek karşılık verdikleri söylenebilecektir.

Tablo 7.44: Rakiplerin Yeni Ürünlerine Tepki

| Tepki Çeşidi* | İşletme | n | % |
|--------------------|---------|----|------|
| Yeni ürün üretme | 24 | 51 | 47.1 |
| Ürün taklit | 4 | 51 | 7.8 |
| Ürünü geliştirme | 21 | 51 | 41.2 |
| Mevcut ürüne devam | 7 | 51 | 13.7 |
| Diğer | 2 | 51 | 3.9 |

(*Bazı işletmeler birden fazla tepki çeşidi belirtmişlerdir.

7.6.4.6.Dağıtım

Tablo 7.45'ten de görüleceği üzere, KOBİ'lerin tümü (%100) ürünlerinin alıcıya zamanında ulaştığını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, KOBİ'lerin dağıtım alanında herhangi bir sorunla karşılaşmadıkları söylenebilecektir.

Tablo 7.45: Dağıtım

| Ürünün Alıcıya Zamanında Ulaşımı | İşletme Sayısı | % |
|----------------------------------|----------------|--------------|
| Evet | 51 | 100.0 |
| Hayır | - | - |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.4.7.Dağıtımda Aksamaya Neden Olan Faktörler

Bir önceki soruya verilen evet cevabına dayanılarak, KOBİ'lerin ürünlerin dağıtımda herhangi bir zorlukla karşılaşmadıklarını görülmektedir. Bu nedenle, Tablo 7.46'daki dağıtımda aksamalara neden olabilecek faktörler cevapsız bırakılmıştır.

Tablo 7.46: Dağıtımda Aksamalar

| Faktörler | İşletme Sayısı | % |
|---------------------------------|----------------|--------------|
| Ulaşımında aksamalar | - | - |
| Üretimde aksamalar | - | - |
| Ulaşımında - üretimde aksamalar | - | - |
| Diğer | - | - |
| Aksama yok | 51 | 100.0 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.4.8.CE Belgesi

Tablo 7.47'den, KOBİ'lerin %96.1'inin CE belgesine sahip olmadıkları, KOBİ'lerin sadece %3.9'unun CE belgesine sahip olduğu görülebilecektir. Bu bulgular ışığında, yurt dışına açılma eğiliminde olan KOBİ'lerin CE belgesine sahip olmaması nedeniyle bu konuda birtakım zorluklarla karşılaşabilecekleri söylenebilecektir.

Tablo 7.47: CE Belgesi

| CE Belgesi | İşletme Sayısı | % |
|---------------|----------------|--------------|
| Evet | 2 | 3.9 |
| Hayır | 49 | 96.1 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.4.9. Patent Mevcudiyeti

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin %74.5'inin ürettikleri ürünler için patent almadıkları, %25.5'inin ise ürettikleri ürünler için patent aldığı tablo 7.48'den görülebilecektir. Bu bulgular ışığında, KOBİ'lerin dörtte birinin ürünleri için patent aldıkları, böylelikle rekabet güçlerine katkı koyabilecekleri söylenebilecektir.

Tablo 7.48: Patent

| Patent | İşletme Sayısı | % |
|---------------|----------------|--------------|
| Evet | 13 | 25.5 |
| Hayır | 38 | 74.5 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.4.10. Ürün Kalite Kontrolü

Ürün kalite kontrolü yapılırken kullanılan metotlar tablo 7.49'dan görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 41'i (%80.4) ürün kalite kontrolünü gözlem yoluyla, 16'sı (%31.4) diğer yollarla (personel tarafından ve test gibi), 3'ü (%5.9) ise bilgisayar yoluyla yapmakta, 1 KOBİ (%2.0) ürün kalite kontrolü yapmamaktadır. KOBİ'lerin büyük bir bölümünün ürün kalite kontrolünü gözleme dayandırması nedeniyle, ürünlerin kalitesi ile ilgili sorunlarla karşılaşabilecekleri söylenebilecektir.

Tablo 7.49: Ürün Kalite Kontrolü

| Ürün Kalitesi Kontrolü* | İşletme | n | % |
|-------------------------|---------|----|------|
| Bilgisayar | 3 | 51 | 5.9 |
| Gözlem | 41 | 51 | 80.4 |
| Diğer | 16 | 51 | 31.4 |
| Ürün kalite kontrol yok | 1 | 51 | 2.0 |

(*Bazı işletmeler ürün kalite kontrolünü birden fazla metotla yapmaktadır.

7.6.4.11.Ana Pazar/Pazarlar

Ürünlerin satıldığı ana pazar/pazarlar tablo 7.50'den görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin tamamının (%100) ana pazarını KKTC, 7'sinin (%13.7) TC, 3'ünün (%5.9) İngiltere, yine 3'ünün (%5.9) Almanya, 2'sinin (%3.9) ise diğer (ABD) pazarlar oluşturmaktadır. Tablodan, KOBİ'lerin tamamının yerel pazara önem gösterdikleri görülmekte; bu durum, KOBİ'lerin özelliklerinden biri olan yerel pazara odaklanma olgusuyla paralellik göstermektedir.

Tablo 7.50: Ana Pazar veya Pazarlar

| Pazar ve Pazarlar* | İşletme | n | % |
|--------------------|---------|----|-------|
| Yerel pazar (KKTC) | 51 | 51 | 100.0 |
| Türkiye (TC) | 7 | 51 | 13.7 |
| İngiltere | 3 | 51 | 5.9 |
| Almanya | 3 | 51 | 5.9 |
| Diğer | 2 | 51 | 3.9 |

(*Bazı işletmeler birden fazla ülkeyi ana pazar olarak görmektedir.

7.6.4.12.Rakiplerle Üretim Maliyetlerinin Kıyaslanması

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin, maliyetlerin rakiplerin üretim maliyetleriyle karşılaştırması ile ilgili soruya verdiği cevaplar tablo 7.51'den görülebilecektir. KOBİ yetkililerinin %41.2'si rakiplere göre maliyetlerinin çok yüksek ve yüksek olduğunu, %37.3'ü maliyetlerin aynı olduğunu, %15.7'si rakiplere göre maliyetlerin düşük veya çok düşük olduğunu, geriye kalan %5.9'u ise maliyetlerin karşılaştırılması ile ilgili herhangi bir fikirlerinin olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 7.51: Rakiplerle Üretim Maliyetlerin Kıyaslanması

| Üretim Maliyetlerinin Kıyaslanması | İşletme Sayısı | % |
|------------------------------------|----------------|--------------|
| Çok yüksek | 1 | 2.0 |
| Yüksek | 20 | 39.2 |
| Aynı | 19 | 37.3 |
| Düşük | 6 | 11.8 |
| Çok düşük | 2 | 3.9 |
| Fikrim yok | 3 | 5.9 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.4.13. Ürün Kalitesinin Rekabete Etkisi

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin ürün kalitesinin rekabete etkisi ile ilgili görüşlerinin neler olduğu ile ilgili soruya verdiği cevaplar tablo 7.52'den görülebilecektir. KOBİ yetkililerinin %62.8'i ürün kalitesinin rekabeti son derece çok ve çok etkilediğini, %31.4'ü ürün kalitesinin rekabet güçlerini etkilediğini veya biraz etkilediğini, %2'si hiç etkilenmediğini, geriye kalan %3.9'u ise ürün kalitesinin rekabete etkisi hakkında herhangi bir fikrinin olmadığını belirtmiştir.

Tablo 7.52: Ürün Kalitesinin Rekabete Katkısı

| Ürün Kalitesinin Rekabete Etkisi | İşletme Sayısı | % |
|----------------------------------|----------------|--------------|
| Son derece çok etkiler | 19 | 37.3 |
| Çok etkiler | 13 | 25.5 |
| Etkiler | 11 | 21.6 |
| Biraz etkiler | 5 | 9.8 |
| Hiç etkilemez | 1 | 2.0 |
| Fikrim yok | 2 | 3.9 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.5. Çevresel Analizlerle İlgili Sonuçlar

7.6.5.1. Çevresel Analiz Alanları

Çevresel analizlerin gerçekleştirilmesi, rekabet avantajının şekillendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Araştırmaya katılan KOBİ'lerin çevresel analiz yaptığı alanlar tablo 7.53'ten görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap

vermişlerdir. Tablodan, KOBİ'lerin 34'ünün ekonomik koşulların, 29'unun müşterilerin, 27'sinin işletmenin, 20'sinin rakiplerin, 17'sinin yerel politik koşulların, 16'sinin yerel sosyal koşulların, 12'sinin çalışanların, 8'inin ise global politik koşulların analizini yaptıkları görülmektedir. Çevresel analiz alanları arasında, ekonomik koşulların analizi %66.7'lik, müşterilerin analizi %56.9'luk, işletmenin analizi %52.9'luk, rakiplerin analizi %39.2'lik, yerel politik koşulların analizi %33.3'lük, yerel sosyal koşulların analizi %31.4'lük, çalışanların analizi %23.5'lik, global politik koşulların analizi %15.7'lik bir oranı içermektedir. Bu bulgulara göre, ekonomik koşulların getirdiği sorunlar nedeniyle KOBİ'lerin ekonomik koşulların analizine önem verdiği, bunun yanında müşterilerin ve işletmenin analizine de önem gösterdikleri söylenebilecektir.

Tablo 7.53: Çevresel Analiz Alanları

| Alanlar* | İşletme | n | % |
|-----------------------------------|---------|----|------|
| Ekonomik koşulların analizi | 34 | 51 | 66.7 |
| Yerel politik koşulların analizi | 17 | 51 | 33.3 |
| Global politik koşulların analizi | 8 | 51 | 15.7 |
| Yerel sosyal koşulların analizi | 16 | 51 | 31.4 |
| İşletmenin analizi | 27 | 51 | 52.9 |
| Müşterilerin analizi | 29 | 51 | 56.9 |
| Rakiplerin analizi | 20 | 51 | 39.2 |
| Çalışanların analizi | 12 | 51 | 23.5 |
| Diğer | - | 51 | - |

(*Bazı işletmeler birden fazla alanda analiz gerçekleştirmektedir.)

7.6.5.2. Analiz Kaynakları

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin analizler gerçekleştirirken bilgi topladığı kaynaklar tablo 7.54'ten görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 40'ı (%78.4) gözlem, 18'i (%35.3) birinci el veri, örneğin anket gibi, yine 18'i (%35.3) ikinci el veri, örneğin işletme raporları gibi, 4'ü (%7.8) ise diğer kaynakları kullanarak analizleri gerçekleştirmektedir. Bu bulgulara göre KOBİ'lerin büyük bir bölümünün analizleri gözlem yoluyla gerçekleştirdikleri söylenebilecektir.

Tablo 7.54: Analiz Kaynakları

| Kaynaklar* | İşletme | n | % |
|-----------------|---------|----|------|
| Birinci el veri | 18 | 51 | 35.3 |
| İkinci el veri | 18 | 51 | 35.3 |
| Gözlem | 40 | 51 | 78.4 |
| Diğer | 4 | 51 | 7.8 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla kaynak kullanmaktadır.

7.6.5.3. Analiz Metotları

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin analiz metotları tablo 7.55'ten görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. Tablodan görüleceği üzere, KOBİ'lerin 17'si (%33.3) analizleri düzenli ve devamlı, 15'i (%29.4) periyodik, yine 15'i (%29.4) durumsal, 9'u (%17.6) ise düzensiz ve rastgele gerçekleştirmektedir. Bu bulgular ışığında, işletmelerin %60'tan fazlasının düzenli ve periyodik olarak analiz yaptığı söylenebilecektir.

Tablo 7.55: Analiz Metotları

| Analiz Metodu* | İşletme | n | % |
|---------------------|---------|----|------|
| Düzenli / devamlı | 17 | 51 | 33.3 |
| Düzensiz / rastgele | 9 | 51 | 17.6 |
| Periyodik | 15 | 51 | 29.4 |
| Durumsal | 15 | 51 | 29.4 |
| Diğer | - | 51 | - |
| Cevapsız anket | 1 | 51 | 2.0 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla şekilde analiz yapmaktadır.

7.6.5.4. İşletmeyi Etkileyen Çevresel Değişiklikler

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin, çevresel değişiklikler sonucu KOBİ'leri etkileyen çevresel faktörlerin neler olduğu ile ilgili soruya verdiği cevaplar tablo 7.56'dan görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 44'ü ekonomik, 21'i yasal, 20'si politik, 18'i teknolojik, 10'u rakiplerin strateji değiştirmesi, 9'u ise sosyo-kültürel değişikliklerden etkilenmektedirler. Ekonomik değişikliklerin etkilediği KOBİ'ler %86.3'lük, yasal değişikliklerin etkilediği KOBİ'ler %41.2'lik, politik değişikliklerin etkilediği KOBİ'ler %39.2'lik, teknolojik değişikliklerin etkilediği KOBİ'ler %35.3, rakiplerin strateji

değişiminden etkilenen KOBİ'ler %19.6'lık, sosyo-kültürel değişikliklerin etkilediği KOBİ'ler ise %17.6'lık bir oranı içermektedir.

Tablo 7.56: İşletmeyi Etkileyen Çevresel Değişiklikler

| Etkileyen Alanları* | İşletme | n | % |
|----------------------------------|---------|----|------|
| Ekonomik değişiklikler | 44 | 51 | 86.3 |
| Teknolojik değişiklikler | 18 | 51 | 35.3 |
| Rakiplerin stratejik değişimleri | 10 | 51 | 19.6 |
| Yasal değişiklikler | 21 | 51 | 41.2 |
| Politik değişiklikler | 20 | 51 | 39.2 |
| Sosyo-kültürel değişiklikler | 9 | 51 | 17.6 |
| Diğer | - | 51 | - |

(*)Bazı işletmeler birden fazla değişiklikten etkilenmektedir.

7.6.5.5.Çevresel Şartlarda Meydana Gelen Değişimler Sonucu İşletmelerin İzlemeyi Düşündükleri İşletme Politikaları

KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin çözümlenmesi gereken hem mikro (pazarlama, finansman, AR-GE) hem de makro boyutlu çeşitli sorunları (yüksek nakliye ücretleri, KKTC'nin uluslar arası platformda tanınmaması) bulunmaktadır. Bu koşullar içinde, KOBİ yetkililerinin yakın gelecekte izlemeyi düşündükleri işletme politikaları ile ilgili soruya verdiği cevaplar Tablo 7.57'den görülebilecektir. Bu soruda KOBİ'lerin ne kadar ve ne şekilde esnek olduklarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. Tablodan görüleceği üzere, mevcut sorunlara ve olumsuzluklara karşın, KOBİ'lerin 38'i (%74.5) mevcut durumu koruma, 18'i (%35.3) üretim hacminde değişiklik, 17'si (%33.3) ürün çeşitlendirme, 15'i (%29.4) yeni teknolojiye geçme, 13'ü (%25.5) üretim düzeninde değişiklik, 9'u (%17.6) ürün değişikliği, 7'si (%13.7) yeni yurtiçi pazara girme, 6'sı (%11.8) yurtdışına açılma, 1'i (%2) ise diğer uygulamayı izlemeyi düşünmektedir. Bu bulgulara dayanarak, KOBİ'lerin dörtte üçünün mevcut durumu koruma yolunu seçtikleri, dolayısıyla KOBİ'lerin en önemli özelliklerinden biri olan esneklik olgusunun KKTC'deki KOBİ'lerde diğer ülke KOBİ'leriyle farklılık gösterdiği söylenebilecektir.

Tablo 7.57: Çevresel Şartlarda Meydana Gelen Değişimler Sonucu İşletmelerin İzlemeyi Düşündükleri İşletme Politikaları

| İşletme Politikaları* | İşletme | n | % |
|-----------------------------|---------|----|------|
| Mevcut durumu koruma | 38 | 51 | 74.5 |
| Ürün değişikliği | 9 | 51 | 17.6 |
| Üretim düzeninde değişiklik | 13 | 51 | 25.5 |
| Üretim hacminde değişiklik | 18 | 51 | 35.3 |
| Ürün çeşitlendirmeye gitme | 17 | 51 | 33.3 |
| Yeni yurtiçi pazara girme | 7 | 51 | 13.7 |
| Yurtdışı pazara girme | 6 | 51 | 11.8 |
| Yeni teknolojiye geçme | 15 | 51 | 29.4 |
| Diğer | 1 | 51 | 2.0 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla politika uygulamaktadır.

7.6.5.6. İşletmenin Analizi

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin işletme içi analiz yaptığı alanlar tablo 7.58'den görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 30'u (%58.8) işletmenin satış kapasitelerinin, 25'i (%49) yeni üretim tekniklerinin, 23'ü (%45.1) AR-GE kapasitelerinin, 20'si (%39.2) finansal kapasitelerinin, 18'i (%35.3) promosyon ve reklam programlarının, 11'i (%21.6) işgücünün, 7'si (%13.7) yönetsel kapasitelerinin, yine 7'si (%13.7) dış kaynak olanaklarının, 1'i (%2) ise diğer bir faktörün analizini yapmaktadır.

Tablo 7.58: İşletme İçi Analiz Alanları

| Alanlar* | İşletme | n | % |
|--------------------------------------|---------|----|------|
| Araştırma ve geliştirme kapasiteleri | 23 | 51 | 45.1 |
| Promosyon / reklam programları | 18 | 51 | 35.3 |
| Satış kapasiteleri | 30 | 51 | 58.8 |
| Finansal kapasiteleri | 20 | 51 | 39.2 |
| Yönetsel kapasiteleri | 7 | 51 | 13.7 |
| Dış kaynak olanakları | 7 | 51 | 13.7 |
| İşgücü olanakları | 11 | 51 | 21.6 |
| Yeni üretim teknikleri | 25 | 51 | 49.0 |
| Diğer | 1 | 51 | 2.0 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla alanda analiz yapmaktadır.

7.6.5.7. İşletme İçi Sorunlarının Görüldüğü Alanlar

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin daha çok hangi alanda ya da alanlarda sorunlarla karşılaştıkları belirlenmeye çalışılmış, bu soruya verilen cevapların dağılımı Tablo 7.59'da sunulmuştur. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. Tablodan görüleceği üzere, sorunlarının en çok görüldüğü alan 29 KOBİ (%56.9) ile finansmandır. Bunu, 26 KOBİ (%51) ile nitelikli personel temini ve 19 KOBİ (%37.3) ile teknoloji izlemektedir. 14 KOBİ (%27.5) hammadde tedariki, 13 KOBİ (%25.5) pazarlama, 8 KOBİ (%15.7) üretim, 4 KOBİ (%7.8) genel yönetim, yine 4 KOBİ (%7.8) AR-GE, 2 KOBİ (%3.9) muhasebe, 1 KOBİ (%2) kalite, 1 KOBİ (%2) örgütlenme ve yine 1 KOBİ (%2) diğer bir alanda sorun yaşadığını belirtmiştir. Finansman, nitelikli personel temini ve teknoloji eksiklik en önemli üç sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. KOBİ'lerin genel olarak karşılaştığı sorunlara bakıldığında bu üç faktör diğer çalışmalarını destekler niteliktedir. Ambargolar ve rekabet finansman sorununa, yüksek oranda üniversite mezunu ve GKRY'de çalışma olanakları nitelikli personel teminine, teknolojiye dışa bağımlı olunması teknoloji sorunları yaşanmasına, KKTC'nin hammaddeye dışa bağımlı olması hammadde tedarikine, yurtdışı işletmelerin tanınmış ve yüksek kalitedeki ürünlerini ülkeye ithal edilmesi sonucu rekabetin artması pazarlamadaki sorunlarla karşılaşılmasına neden olmaktadır. Tablo 7.59'da dikkati çeken bir diğer önemli nokta ise, KOBİ'lerin genel yönetim, AR-GE, örgütlenme ve özellikle kalite alanında çok az sorun yaşadıklarını belirtmiş olmalarıdır.

Tablo 7.59: İşletme İçi Sorunlarının Görüldüğü Alanlar

| Sorunlarının Görüldüğü Alanlar* | İşletme | n | % |
|------------------------------------|---------|----|------|
| Finansman | 29 | 51 | 56.9 |
| Nitelikli personel / eleman temini | 26 | 51 | 51.0 |
| Teknoloji | 19 | 51 | 37.3 |
| Üretim | 8 | 51 | 15.7 |
| Kalite | 1 | 51 | 2.0 |
| Genel yönetim | 4 | 51 | 7.8 |
| Muhasebe | 2 | 51 | 3.9 |
| Araştırma ve geliştirme | 4 | 51 | 7.8 |
| Pazarlama | 13 | 51 | 25.5 |
| Hammadde tedarik | 14 | 51 | 27.5 |
| Örgütlenme | 1 | 51 | 2.0 |
| Diğer | 1 | 51 | 2.0 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla alanda sorunların olduğunu belirtmişlerdir.

7.6.5.8.Araştırma-Geliştirme Yapma Nedenleri

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin AR-GE yapma nedenleri tablo 7.60'tan görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 24'ünün (%47.1) yeni ürün üretimi, 23'ünün (%45.1) maliyetleri düşürme, 22'sinin (%43.1) ürün geliştirme, 17'sinin (%33.3) yeni üretim teknikleri geliştirme, 1'inin (%2) ise diğer bir nedenden dolayı AR-GE yaptıkları görülebilecektir. 14 KOBİ (%27.5) AR-GE yapmamaktadır. Bu bulgulara göre, KOBİ'lerin %70'ten fazlasının AR-GE yaptığı söylenebilecektir.

Tablo 7.60: Araştırma-Geliştirme Yapma Nedenleri

| AR-GE Yapma Nedenleri* | İşletme | n | % |
|-----------------------------------|---------|----|------|
| Yeni ürün | 24 | 51 | 47.1 |
| Var olan ürünü geliştirme | 22 | 51 | 43.1 |
| Maliyetleri düşürme | 23 | 51 | 45.1 |
| Yeni üretim teknikleri geliştirme | 17 | 51 | 33.3 |
| Diğer | 1 | 51 | 2.0 |
| Araştırma ve geliştirme yok | 14 | 51 | 27.5 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla alanda AR-GE yapmaktadır.

7.6.5.9.Finansal Kaynaklar

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin finansal kaynakları tablo 7.61'den görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 37'si (%72.5) bankaları, 20'si (%39.2) kişisel kaynakları, 2'si (%3.9) aile, yine 2'si (%3.9) diğer faktörleri finansal kaynak olarak kullanmaktadır. Bu bulgulara göre, KOBİ'lerin %70'inden fazlasının bankalardan finansman sağladığı, yatırım kuruluşlarının ise kullanılmadığı söylenebilecektir.

Tablo 7.61: Finansal Kaynaklar

| Kaynaklar* | İşletme | n | % |
|---------------------|---------|----|------|
| Kişisel | 20 | 51 | 39.2 |
| Aile | 2 | 51 | 3.9 |
| Bankalar | 37 | 51 | 72.5 |
| Yatırım Kuruluşları | - | 51 | - |
| Diğer | 2 | 51 | 3.9 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla kaynak kullanmaktadır.

7.6.5.10.Dış Kaynak Kullanım Nedenleri

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin dış kaynak kullanım nedenleri tablo 7.62'den görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 22'si (%43.1) yeni makine alma, 13'ü (%25.5) nakit sorununu halletme, 11'i (%21.6) üretim yerini genişletme, 8'i (%15.7) stok artırma, 6'sı (%11.8) yeni üretim yerine geçme, 1'i (%2) ise yeni kalifiye işçi alma nedeniyle dış kaynak kullanma yolunu seçmektedir. 18 işletme (%35.3) dış kaynak kullanmamaktadır. Bu bulgulara göre, teknolojiye sorunlar yaşayan KOBİ'lerin, dış kaynakları genelde yeni makine almak için kullandıkları söylenebilecektir.

Tablo 7.62: Dış Kaynak Kullanım Nedenleri

| Dış Kaynak Kullanma Nedenleri* | İşletme | n | % |
|--------------------------------|---------|----|------|
| Yeni üretim yerine geçme | 6 | 51 | 11.8 |
| Üretim yerini genişletme | 11 | 51 | 21.6 |
| Yeni makine alma | 22 | 51 | 43.1 |
| Stok artırma | 8 | 51 | 15.7 |
| Yeni kalifiye işçi alma | 1 | 51 | 2.0 |
| Nakit sorunu | 13 | 51 | 25.5 |
| Diğer | - | 51 | - |
| Dış kaynak kullanmayan | 18 | 51 | 35.3 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla nedenden dolayı kaynak kullanmaktadır.

7.6.5.11.İşbirliği ve Bağlantılar

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin %62.7'sinin yurt içi ve yurt dışı işletmelerle işbirliği veya bağlantısı olduğu, %37.3'ünün ise yurt içi ve yurt dışı işletmelerle işbirliği veya bağlantısının olmadığı tablo 7.63'ten görülebilecektir.

Tablo 7.63: İşbirliği ve Bağlantı Mevcudiyeti

| İşbirliği ve Bağlantı | İşletme Sayısı | % |
|-----------------------|----------------|--------------|
| Evet | 32 | 62.7 |
| Hayır | 19 | 37.3 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.5.12.İşbirliği Yapılan Kurumlar

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin işbirliği yaptığı kurumlar tablo 7.64'ten görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 16'sı (%31.4) yabancı işletmeler, yine 16'sı (%31.4) özel kurumlar, 8'i (%15.7) birlikler, 7'si (%13.7) devlet kurumları, 6'sı (%11.8) üniversiteler, 1'i (%2) ise AB temsilciliği ile işbirliği gerçekleştirmektedir.

Tablo 7.64: İşbirliği Yapılan Kurumlar

| Kurumlar* | İşletme | n | % |
|---------------------------|---------|----|------|
| Devlet kurumları | 7 | 51 | 13.7 |
| Birlikler | 8 | 51 | 15.7 |
| Yabancı işletmeler | 16 | 51 | 31.4 |
| Özel kurumlar | 16 | 51 | 31.4 |
| AB temsilciliği | 1 | 51 | 2.0 |
| Üniversiteler | 6 | 51 | 11.8 |
| Diğer | - | 51 | - |
| İşbirliği ve bağlantı yok | 19 | 51 | 37.3 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla alanda işbirliği yapmaktadır.

7.6.5.13.İşbirliği Alanları

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin hangi alanlarda işbirliğine gittikleri ile ilgili soruya verdiği cevaplar tablo 7.65'ten görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 19'u (%37.3) teknoloji, 13'ü (%25.5) üretim teknikleri, 12'si (%23.5) özel projeler, 11'i (%21.6) yeni ürün, diğer 11'i (%21.6) ürün geliştirme, yine 11'i (%21.69) bilgiye ulaşma, 10'u (%19.6) sorunları ve fırsatları paylaşma, 8'i (%15.7) kalite, 4'ü (%7.8) maliyet, 1'i (%2) ise diğer bir alanda işbirliğine gitmektedir. Teknoloji ve üretim teknikleri gibi konular, KKTC'deki KOBİ'lerin sorunlarla karşılaştığı alanlardır. KOBİ'lerin bu alanlarda işbirliğine gitmesi mantıklı ve bu alanlardaki eksikliklerin giderilmesi açısından önemlidir. Bununla beraber, KOBİ'lerin kalite alanında işbirliğine gitmesinin de gelecekte daha rekabetçi olabilmeleri açısından önemli olduğu söylenebilecektir.

Tablo 7.65: İşbirliği Konuları

| İşbirliği Konuları* | İşletme | n | % |
|---------------------------------|----------------|----------|----------|
| Teknoloji | 19 | 51 | 37.3 |
| Yeni ürün | 11 | 51 | 21.6 |
| Ürün geliştirme | 11 | 51 | 21.6 |
| Üretim teknikleri | 13 | 51 | 25.5 |
| Maliyet | 4 | 51 | 7.8 |
| Kalite | 8 | 51 | 15.7 |
| Özel projeler | 12 | 51 | 23.5 |
| Bilgiye ulaşma | 11 | 51 | 21.6 |
| Sorunları / fırsatları paylaşma | 10 | 51 | 19.6 |
| Diğer | 1 | 51 | 2.0 |
| İşbirliği ve bağlantı yok | 19 | 51 | 37.3 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla konuda işbirliği yapmaktadır.

7.6.5.14.İnsan Kaynakları Departmanı Mevcudiyeti

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin %96.1'inin insan kaynakları ile ilgili özel bir departmanı olmadığı, sadece %3.9'unun insan kaynakları ile ilgili özel bir departmanı olduğu tablo 7.66'dan görülebilecektir. Bu bulgular ışığında, KKTC'deki KOBİ'lerin insan kaynakları departmanına sahip olmaması olgusunun, diğer ülke KOBİ'leriyle paralellik gösterdiği söylenebilecektir.

Tablo 7.66: İnsan Kaynakları Departmanı

| İnsan Kaynakları | İşletme Sayısı | % |
|-------------------------|-----------------------|--------------|
| Evet | 2 | 3.9 |
| Hayır | 49 | 96.1 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.5.15.İşletmelerin Geleceğe İlişkin Beklentileri

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin KOBİ'lerin gelecekle ilgili beklentileri ile ilgili soruya verdiği cevaplar tablo 7.67'den görülebilecektir. KOBİ'lerin 34'ü (%66.7) işlerinin iyiye gideceğini, 12'si (%23.5) kısa vadede değişme olmayacağını, 2'si (%3.9) iş değiştirmeyi düşündüğünü, 3'ü (%5.9) ise bu konuda fikirlerinin olmadığını belirtmişlerdir. Hiçbir cevaplayıcı soruya kötüye gidecek cevabı

vermemiştir. Bu bulgulara göre, KOBİ yetkililerin pek çok sorunları bulunmasına karşın geleceğe ilişkin çok umutlu oldukları söylenebilecektir.

Tablo 7.67: İşletmelerin Geleceğe İlişkin Beklentileri

| Beklentiler | İşletme Sayısı | % |
|-----------------------------|----------------|--------------|
| Kısa vadede değişme olmaz | 12 | 23.5 |
| İyiye gidecek | 34 | 66.7 |
| Kötüye gidecek | - | - |
| İş değiştirmeyi düşünüyorum | 2 | 3.9 |
| Fikrim yok | 3 | 5.9 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.5.16.Çalışanların Görevleri

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin %96.1'inde çalışanların görevlerinin belirlenmiş, %7.9'unda ise çalışanların görevlerinin belirlenmemiş olduğu tablo 7.68'den görülebilecektir. Bu bulgulara göre, insan kaynakları gelişmemiş olmasına rağmen, KOBİ'lerin birçoğunda çalışanların görevlerinin tam olarak belirlenmiş olduğu söylenebilecektir.

Tablo 7.68: Çalışanların Görevleri

| Görev | İşletme Sayısı | % |
|---------------|----------------|--------------|
| Evet | 47 | 92.2 |
| Hayır | 4 | 7.8 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.5.17.Çalışanların Çalıştıkları Yıl

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin, çalışanların çalıştıkları yıl ile ilgili soruya verdiği cevaplar tablo 7.69'dan görülebilecektir. Tablodan, çalışanların %54.9'unun 5 yıl ve üzeri, %17,6'sının 4-5 yıl arası, %15.7'si 3-4 yıl arası, %7.8'inin 2-3 yıl arası, geriye kalan %3.9'unun ise 1 yıldan az bir süredir çalıştıkları görülebilecektir. Bu bulgular ışığında, çalışanların büyük bir bölümünün KOBİ'lerde uzun yıllardır çalıştıkları söylenebilecektir.

Tablo 7.69: Çalışılan Yıl

| Yıl | İşletme Sayısı | % |
|---------------|----------------|--------------|
| 0-1 | 2 | 3.9 |
| 1-2 | - | - |
| 2-3 | 4 | 7.8 |
| 3-4 | 8 | 15.7 |
| 4-5 | 9 | 17.6 |
| 5 ve üzeri | 28 | 54.9 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.5.18.Çalışanlara Yönelik Uygulamalar

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin çalışanlara yönelik uygulamaları tablo 7.70'ten görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin, 28'i ödüllendirme, 26'sı sağlık ve güvenlik, 24'ü personel yetiştirme, 20'si karar vermede katılım, 12'si eğitim, yine 12'si performans ölçme ve değerlendirme, 11'i geliştirme, 1'i ise diğer bir alanda çalışanlara önem göstermektedir. Çalışanlara yönelik uygulamalara bakıldığında ödüllendirme %54.9'luk, sağlık ve güvenlik %51'lik, personel yetiştirme %47.1'lik, karar vermede katılım %39.2'lik, eğitim %23.5'lik, performans ölçme ve değerlendirme yine %23.5'lik, geliştirme %21.6'lık, diğer bir alan ise %2'lik bir oranı içermektedir. Bu bulgulara göre, KKTC'deki KOBİ'lerde insan kaynakları gelişmemiş olmasına rağmen çalışanlara yönelik ödüllendirme, personel yetiştirme ve sağlık ve güvenlik gibi farklı uygulamaların gerçekleştirdikleri söylenebilecektir.

Tablo 7.70: Çalışanlara Yönelik Uygulamalar

| Uygulamalar* | İşletme | n | % |
|-----------------------------------|---------|----|------|
| Ödüllendirme | 28 | 51 | 54.9 |
| Personel yetiştirme | 24 | 51 | 47.1 |
| Karar vermede katılım | 20 | 51 | 39.2 |
| Eğitim | 12 | 51 | 23.5 |
| Seçme teknikleri ve testler | - | 51 | - |
| Performans ölçme ve değerlendirme | 12 | 51 | 23.5 |
| Geliştirme | 11 | 51 | 21.6 |
| Sağlık ve güvenlik | 26 | 51 | 51.0 |
| Diğer | 1 | 51 | 2.0 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla uygulama gerçekleştirmektedir.

7.6.5.19.Müşteri Sayısı

Tablo 7.71'den araştırmaya katılan KOBİ'lerin müşteri sayıları görülebilecektir. KOBİ'lerin %70.6'sının 100'den fazla, %7.8'inin 21-40 arası, %5.9'unun 11-20 arası, %3.9'unun 0-10, diğer %3.9'unun 41-60 ve yine %3.9'unun 80-100 arası müşteri sayısı olduğu görülebilecektir. Bu bulgulara göre, KOBİ'lerin büyük bir oranının 100 ve üzeri müşterisinin olduğu söylenebilecektir.

Tablo 7.71: Müşteri Sayısı

| Müşteri Sayısı | İşletme Sayısı | % |
|----------------|----------------|--------------|
| 0-10 | 2 | 3.9 |
| 11-20 | 3 | 5.9 |
| 21-40 | 4 | 7.8 |
| 41-60 | 2 | 3.9 |
| 61-80 | 2 | 3.9 |
| 81-100 | 2 | 3.9 |
| 100 ve üzeri | 36 | 70.6 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.5.20.Müşteriler Hakkında Sistematik Bilgi Toplama

Tablo 7.72'den araştırmaya katılan KOBİ'lerin %66.7'sinde müşterilerle ilgili sistematik bilgi toplamadığı, %33.3'ünde ise sistematik bilgi toplandığı görülebilecektir. Bu bulgulara göre, KOBİ'lerde sistematik bilgi toplama olgusunun zayıf olduğu, bunun diğer ülke KOBİ'leriyle paralellik gösterdiği söylenebilecektir.

Tablo 7.72: Müşteriler Hakkında Sistematik Bilgi

| Sistematik Bilgi Toplama | İşletme Sayısı | % |
|--------------------------|----------------|--------------|
| Evet | 17 | 33.3 |
| Hayır | 34 | 66.7 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.5.21.Müşteriler Hakkında Bilgi Toplama Metotları

Tablo 7.73'ten müşteriler hakkında bilgi toplanılan metotlar görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 44'ü (%86.3)

birebir görüşme, 19'u (%37.3) gözlem, 17'si (%33.3) telefon, 5'i (%9.8) e-mail, 4'ü (%7.8) anket, 2'si (%3.9) ise diğer yollardan bilgi toplamaktadır. Bu bulgulara göre, KOBİ'lerin büyük bir oranının birebir görüşme yolunu tercih ettiği, bir başka deyişle müşterilerle çok yakın bir ilişki içinde olduğu söylenebilecektir.

Tablo 7.73: Bilgi Toplama Metotları

| Metotlar* | İşletme | n | % |
|-----------------|---------|----|------|
| Anket | 4 | 51 | 7.8 |
| Birebir görüşme | 44 | 51 | 86.3 |
| Telefon | 17 | 51 | 33.3 |
| Gözlem | 19 | 51 | 37.3 |
| E-posta | 5 | 51 | 9.8 |
| Diğer | 2 | 51 | 3.9 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla metotla bilgi toplamaktadır.

7.6.5.22. Müşterilerle İlgili Bilgi Toplanılan Alanlar

Tablo 7.74'ten KOBİ'lerin müşterilerle ilgili bilgi topladığı alanlar görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 38'i (%74.5) müşterilerin ürün tercihleri ve ürün hakkındaki görüşleri, 26'sı (%51) alım güçleri, 23'ü (%45.1) ihtiyaç ve istekleri saptama, 21'i (%41.2) satın alma alışkanlıkları, 15'i (%29.4) problemleri ortaya çıkarma, 11'i (%21.6) talebi saptama, 10'u (%19.6) ise ürüne bağlılıklarını ölçme amacıyla müşteriler hakkında bilgi toplamaktadır.

Tablo 7.74: Müşterilerle İlgili Bilgi Toplanılan Alanlar

| Alanlar* | İşletme | n | % |
|---------------------------------------|---------|----|------|
| Satın alma alışkanlıkları | 21 | 51 | 41.2 |
| Alım güçleri | 26 | 51 | 51.0 |
| Ürün tercihleri / ürün hakkında görüş | 38 | 51 | 74.5 |
| Talebi saptama | 11 | 51 | 21.6 |
| İhtiyaç ve isteklerini saptama | 23 | 51 | 45.1 |
| Ürüne bağlılığı ölçme | 10 | 51 | 19.6 |
| Problemleri ortaya çıkarma | 15 | 51 | 29.4 |
| Diğer | - | 51 | - |

(*)Bazı işletmeler birden fazla alanda bilgi toplamaktadır.

7.6.5.23.Müşterilere Ulaşım

Tablo 7.75'ten KOBİ'lerin müşterilere ulaşım yolları görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 44'ü (%86.3) kişisel ziyaret, 17'si (%33.3) pazar araştırması, 16'sı (%31.4) fuarlar, 14'ü (%27.5) reklam, 6'sı (%11.8) ise diğer yollardan müşterilere ulaşmaktadır. Bu bulgulara göre, KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun müşterilere kişisel ziyaret yoluyla ulaştığı söylenebilecektir.

Tablo 7.75: Müşterilere Ulaşım Yolları

| Ulaşım Yolları* | İşletme | n | % |
|-------------------|---------|----|------|
| Kişisel ziyaret | 44 | 51 | 86.3 |
| Pazar araştırması | 17 | 51 | 33.3 |
| Reklam | 14 | 51 | 27.5 |
| Fuarlar | 16 | 51 | 31.4 |
| Diğer | 6 | 51 | 11.8 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla yolla müşterilere ulaşmaktadır.

7.6.5.24.Başlıca Müşteriler

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin 17'sinin (%33.3) başlıca müşterilerinin özel işletmeler ve tüketiciler olduğu, 15'inin (%29.4) her üç kesimden de müşterilerinin olduğu, 8'inin (%15.7) müşterilerinin sadece özel işletmeler olduğu, 6'sının (%11.8) müşterilerinin sadece tüketiciler olduğu, 5'inin (%9.8) ise müşterilerinin kamu kuruluşları ve özel işletmeler olduğu tablo 7.76'dan görülebilecektir. Bu bulgulara göre, KOBİ'lerin geniş bir yelpazede müşterisi olduğu söylenebilecektir.

Tablo 7.76: Başlıca Müşteriler

| Başlıca Müşteriler | İşletme Sayısı | % |
|-------------------------------------|----------------|--------------|
| Kamu kuruluşları | - | - |
| Özel işletmeler | 8 | 15.7 |
| Tüketiciler | 6 | 11.8 |
| Kamu kuruluşları ve özel işletmeler | 5 | 9.8 |
| Kamu kuruluşları ve tüketiciler | - | - |
| Özel işletmeler ve tüketiciler | 17 | 33.3 |
| Her üçü de | 15 | 29.4 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.5.25.Hedef Kitlenin Özellikleri Hakkında Bilgi

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin %88.2'sinin hedef kitlelerinin özellikleri hakkında bilgileri olduğu, %11.8'inin ise hedef kitlelerinin özellikleri hakkında bilgileri olmadığı tablo 7.77'den görülebilecektir. Bu bulgulara göre, KOBİ'lerin büyük bölümünün hitap ettikleri hedef kitle hakkında bilgileri olduğu, böylelikle müşterilerin isteklerine daha hızlı ve kolay cevap verebilecekleri söylenebilecektir.

Tablo 7.77: Hedef Kitlenin Özellikleri

| Hedef Kitle | İşletme Sayısı | % |
|---------------|----------------|--------------|
| Evet | 45 | 88.2 |
| Hayır | 6 | 11.8 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.5.26.Ürün/Ürünlerin Markalarının Müşteriler Tarafından Bilinmesi

Tablo 7.78'den KOBİ'lerin %94.1'inin ürün/ürünlerinin markalarının müşteriler tarafından bilindiği, %5.9'unun ise ürün/ürünlerinin markalarının müşteriler tarafından bilinmediğini belirttikleri görülebilecektir. Bu bulgulara göre, KOBİ'lerin büyük bölümünün markalarının müşteriler tarafından bilindiği, bunun rekabet avantajının geliştirilmesi ve sürdürülebilmesinde etkili olabileceği söylenebilecektir.

Tablo 7.78: Ürün Markasının Müşteriler Tarafından Bilinirliği

| Ürün Markasını Tanıma | İşletme Sayısı | % |
|-----------------------|----------------|--------------|
| Evet | 48 | 94.1 |
| Hayır | 3 | 5.9 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.5.27.Plan Yapılması

Tablo 7.79'dan KOBİ'lerin %86.3'ünün plan yaptığı, %13.7'sinin ise plan yapmadığı görülebilecektir. Bu bulgulara göre, KOBİ'lerin büyük bölümünün çeşitli şekillerde planlar yaptığı söylenebilecektir.

Tablo 7.79: Plan Yapılması

| Plan | İşletme Sayısı | % |
|---------------|----------------|--------------|
| Evet | 44 | 86.3 |
| Hayır | 7 | 13.7 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.5.28.Plan Çeşitleri

Tablo 7.80'den KOBİ'lerin plan çeşitleri görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. Tablodan, KOBİ'lerin 29'unun (%56.9) yazılı olmayan, 19'unun (%37.3) ise yazılı planlar yaptıkları görülebilecektir. 7 KOBİ (%13.7) plan yapmamaktadır.

Tablo 7.80: Plan Çeşitleri

| Plan Çeşidi* | İşletme | n | % |
|----------------|---------|----|------|
| Yazılı olmayan | 29 | 51 | 56.9 |
| Yazılı | 19 | 51 | 37.3 |
| Diğer | - | 51 | - |
| Plan yok | 7 | 51 | 13.7 |

(*)Bazı işletmeler hem yazılı hem yazısız planlar yapmaktadırlar.

7.6.5.29.Plan Alanları

Tablo 7.81'den KOBİ'lerde planların yapıldığı alanlar görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 33'ü (%64.7) üretim, 27'si (%52.9) satış, 23'ü (%45.1) maliyet, 21'i (%41.2) pazarlama, 16'sı (%31.4) genel, 11'i (%21.6) insan kaynakları, 10'u (%19.6) muhasebe, 1'i (%2) ise diğer bir alanda bilgi toplamaktadır. Bu bulgulara göre, üretim alanında sorunlar yaşayan KOBİ'lerin, bu alandaki eksiklikleri en aza indirme düşüncesiyle, önceliği üretim alanında planlamaya verdikleri söylenebilecektir.

Tablo 7.81: Plan Alanları

| Alanlar | İşletme | n | % |
|------------------|---------|----|------|
| Genel | 16 | 51 | 31.4 |
| Maliyet | 23 | 51 | 45.1 |
| Pazarlama | 21 | 51 | 41.2 |
| Muhasebe | 10 | 51 | 19.6 |
| İnsan kaynakları | 11 | 51 | 21.6 |
| Üretim | 33 | 51 | 64.7 |
| Satış | 27 | 51 | 52.9 |
| Diğer | 1 | 51 | 2.0 |
| Plan yok | 7 | 51 | 13.7 |

(*)Bazı işletmeler hem yazılı hem yazısız planlar yapmaktadırlar.

7.6.5.30.Planların Zaman Aralıkları

Tablo 7.82'den KOBİ'lerde planların yapıldığı zaman aralıkları görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin %49.1'inin orta, %34.5'inin kısa, %16.4'ü ise uzun süreli planlar yaptıkları görülebilecektir. Bu bulgulara göre, KOBİ'lerin, KKTC'nin içinde bulunduğu durum, ambargolar ve diğer sorunlar nedeniyle genelde kısa süreli planlar yaptıkları söylenebilecektir.

Tablo 7.82: Plan Zamanları

| Zaman* | İşletme | n | % |
|----------|---------|----|------|
| Uzun | 9 | 51 | 17.6 |
| Orta | 27 | 51 | 52.9 |
| Kısa | 19 | 51 | 37.3 |
| Diğer | - | 51 | - |
| Plan yok | 7 | 51 | 13.7 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla zaman aralığı belirtmiştir.

7.6.5.31.Planların Yapılmasını Engelleyen Faktörler

Tablo 7.83'ten KOBİ'lerde planların yapılamaması veya yapılırken karşılaşılan engelleri gösteren faktörler görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 25'i (%49) finansman, 16'sı (31.4) zaman, 11'i (%21.6) personel, 8'i (%15.7) diğer faktörlerden dolayı planları yaparken engellerle karşılaşmakta, 5'i (%9.8) ise herhangi bir engelle karşılaşmamaktadır.

Tablo 7.83: Planlama Önündeki Engeller

| Engeller* | İşletme | n | % |
|-----------|---------|----|------|
| Zaman | 16 | 51 | 31.4 |
| Personel | 11 | 51 | 21.6 |
| Finansman | 25 | 51 | 49.0 |
| Diğer | 8 | 51 | 15.7 |
| Engel yok | 5 | 51 | 9.8 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla engelle karşılaşmaktadır.

7.6.5.32.Rekabet Gücüne Etki Eden Çevresel Faktörler

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin rekabet gücüne etki eden çevresel faktörlerle ilgili soruya verdiği cevaplar tablo 7.84'ten görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin 24'ü (%47.1) müşterilerin analizinin, 17'si (%33.3) rakiplerin analizinin, 16'sı (%31.4) işletme içi analiz, 13'ü (%25.5) ekonomik gelişmelerin analizinin, 11'i (%21.6) politik gelişmelerin analizinin, 10'u (%19.6) çalışanların analizinin, 6'sı (%11.8) yasal gelişmelerin analizinin, 1'i (%2) ise diğer bir faktörün analizinin rekabet gücünü etkilediğini belirtmiştir.

Tablo 7.84: Rekabete Etki Eden En Önemli Faktörler

| Faktörler | İşletme | n | % |
|-------------------------------|---------|----|------|
| İşletme analizi | 16 | 51 | 31.4 |
| Çalışanların analizi | 10 | 51 | 19.6 |
| Rakiplerin analizi | 17 | 51 | 33.3 |
| Ekonomik gelişmelerin analizi | 13 | 51 | 25.5 |
| Politik gelişmelerin analizi | 11 | 51 | 21.6 |
| Yasal gelişmelerin analizi | 6 | 51 | 11.8 |
| Müşterilerin analizi | 24 | 51 | 47.1 |
| Diğer | 1 | 51 | 2.0 |

(*)Bazı işletmeler birden fazla faktörün rekabete etki ettiğini belirtmiştir.

7.6.6.İşletme Sahipleri/Yöneticileriyle İlgili Sonuçlar

7.6.6.1.İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Yaşları

KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin işletme sahipleri/yöneticilerinin %45.1'inin 51-60 yaş grubu arasında, %27.5'inin 41-50 yaş grubunda, %13.7'sinin 31-40 yaş grubunda, %7.8'inin 60 yaş üzeri, geriye kalan %5.9'unun ise 20-30 yaş

grubunda olduğu Tablo 7.85'ten görülebilecektir. Bu verilere göre, KOBİ'lerin sahiplerinin yarısından fazlasının orta yaş üstü (50 ve üzeri), diğer yarısının ise genç ve orta yaş grubundan (20-50 arası) oluştuğu söylenebilecektir.

Tablo 7.85: İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Yaşları

| İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Yaşları | İşsahibi Sayısı | % |
|--|------------------------|--------------|
| 20-30 yaş | 3 | 5.9 |
| 31-40 yaş | 7 | 13.7 |
| 41-50 yaş | 14 | 27.5 |
| 51-60 yaş | 23 | 45.1 |
| 60 yaş üstü | 4 | 7.8 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.6.2. İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Çalıştıkları Yıl

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin, çalıştıkları yılları ortaya çıkarmak amacıyla yöneltilen soruya verdiği cevapların dağılımı Tablo 7.86'dan görülebilecektir. İşsahipleri/yöneticilerin %60.8'inin 21 ve üzeri yıl, %13.7'sinin 11-15 yıl arası, %9.8'inin 6-10 yıl arası, %7.8'inin 16-20, yine %7.8'inin 0-5 yıl arası tecrübeleri olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ sahipleri/yöneticilerinin tecrübeli kişilerden oluştuğu söylenebilecektir.

Tablo 7.86: İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Çalıştıkları Yıl

| Çalışılan Yıl | İşsahibi Sayısı | % |
|----------------------|------------------------|--------------|
| 0-5 | 4 | 7.8 |
| 6-10 | 5 | 9.8 |
| 11-15 | 7 | 13.7 |
| 16-20 | 4 | 7.8 |
| 21 ve üzeri | 31 | 60.8 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.6.3. İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Eğitim Durumları

Tablo 7.87'den KOBİ sahipleri/yöneticilerinin eğitim durumu incelendiğinde, %56.9'unun üniversite mezunu olduğu, %19.6'sının lise, %11.9'unun yüksek lisans,

%3.9'unun ortaokul, yine %3.9'unun ilkokul mezunu oldukları, geriye kalan %3.9'unun da diğer (kolej) cevabı verdikleri görülmektedir. Bu bulgulara göre, KOBİ sahipleri/yöneticilerinin %70'ine yakınının yüksek eğitim (fakülte, yüksekokul, kolej ve yüksek lisans) düzeyinde eğitim aldıkları belirlenmiştir. Bu yüksek eğitim düzeyi profiline dayanarak KOBİ'lerin gelişmelere açık ve dinamik yapısını olduğu söylenebilecektir.

Tablo 7.87: İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Eğitim Durumları

| Eğitim Durumu | İşsahibi Sayısı | % |
|---|-----------------|--------------|
| İlkokul | 2 | 3.9 |
| Ortaokul | 2 | 3.9 |
| Lise | 10 | 19.6 |
| Üniversite (Fakülte / Yüksekokul / Kolej) | 29 | 56.9 |
| Yüksek lisans | 6 | 11.9 |
| Diğer | 2 | 3.9 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.6.4. İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Yüksek Eğitim Yaptıkları Ülke

Tablo 7.88'den KOBİ sahipleri/yöneticilerinin yüksek eğitim yaptıkları ülkeler incelendiğinde, 25'inin (%49) yüksek eğitimi Türkiye'de, 7'sinin (%13.7) dış ülkelerde, örneğin İngiltere ve ABD gibi, 5'inin (%9.8) ise yüksek eğitimini KKTC'de yaptıkları görülebilecektir. 14 işsahibi/yönetici (%27.5) yüksek eğitim yapmamıştır.

Tablo 7.88: İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Yüksek Eğitim Yaptığı Ülke

| Yüksek Eğitimin Yapıldığı Ülke | İşsahibi Sayısı | % |
|--------------------------------|-----------------|--------------|
| KKTC | 5 | 9.8 |
| Türkiye | 25 | 49.0 |
| Diğer | 7 | 13.7 |
| Yüksek eğitim yok | 14 | 27.5 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.6.5. İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Bildiği Yabancı Diller

Tablo 7.89'dan işletme sahipleri/yöneticilerinin bildikleri yabancı diller görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. Tablodan,

KOBİ sahipleri/yöneticilerinin %94.1'inin İngilizce, %39.2'sinin ise Rumca bildikleri, diğer dillerin ise fazla bilinmediği görülmektedir. Bu bulgulara göre, dış pazarlarda faaliyet gösteren veya açılma eğiliminde olan KOBİ'lerin yabancı dil sorunu ile karşılaşmayacağı söylenebilecektir.

Tablo 7.89: İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Bildikleri Yabancı Dil(ler)

| Yabancı Dil(ler)* | İşsahibi | n | % |
|-------------------|----------|----|------|
| İngilizce | 48 | 51 | 94.1 |
| Almanca | 1 | 51 | 2.0 |
| Fransızca | 1 | 51 | 2.0 |
| İspanyolca | - | 51 | - |
| İtalyanca | 2 | 51 | 3.9 |
| Rumca | 20 | 51 | 39.2 |
| Diğer | 2 | 51 | 3.9 |

(*)Bazı işsahipleri birden fazla dil bilmektedir.

7.6.6.6. İşletme Sahipleri/Yöneticilerde Uluslararası Tecrübe

Tablo 7.90 incelendiğinde, 35 (%68.6) işsahibi/yöneticinin uluslararası tecrübeye sahip olduğu, 16 (%31.4) işsahibi/yöneticinin ise uluslararası tecrübeye sahip olmadığı görülebilecektir. Buradan çıkarılabilecek sonuç, işsahipleri/yöneticilerin çoğunluğunun uluslararası tecrübeye sahip olduğu, bu durumun dış pazarlarda faaliyet gösteren veya açılma eğiliminde olan KOBİ'lere rekabet edebilme yönünden katkı yapabileceğinin söylenebileceğidir.

Tablo 7.90: İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Uluslararası Tecrübesi

| Uluslararası Tecrübe | İşsahibi Sayısı | % |
|----------------------|-----------------|--------------|
| Evet | 35 | 68.6 |
| Hayır | 16 | 31.4 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.6.7. İşletmelerin Sahibi Tarafından Yönetilme Durumu

KOBİ'lerin en önemli özelliklerinden biri de işsahipliği ve yöneticiliğin aynı kişide, bir başka ifade ile işletme sahibinde toplanmasıdır. KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin de aynı özelliğe sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla sorulan soruya

yetkililerin verdiği cevaplar Tablo 7.91'den görülebilecektir. KOBİ'lerin %94.1'inin sahibi tarafından yönetildiği, geriye kalan %5.9'unun ise sahibi tarafından yönetilmediği görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda, KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerde de dünyadaki KOBİ'lerde olduğu gibi işletme sahipliği ile yöneticiliğin aynı kişide bütünleştiğinin söylenebileceğidir.

Tablo 7.91: İşletmelerin Sahibi Tarafından Yönetilmesi

| İşsahibi Tarafından Yönetilme | İşsahibi Sayısı | % |
|-------------------------------|-----------------|--------------|
| Evet | 48 | 94.1 |
| Hayır | 3 | 5.9 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.6.8. İşletmelerin Profesyonel Yönetici İstihdam Etme Durumu

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin %94.1'inin sahibi tarafından yönetildiği bulgusundan sonra, KOBİ'lerin ne kadarının profesyonel yönetici istihdam ettiklerini ortaya koymak amacıyla sorulan soruya yetkililerin verdiği cevaplar Tablo 7.92'den görülebilecektir. Tablo incelendiğinde, 51 KOBİ'den 32'sinin (%62.7) profesyonel yönetici istihdam etmediği, 18'inin (%37.3) ise profesyonel yönetici istihdam ettiği görülmektedir. Bu bulgu, KOBİ'lerde yönetimin profesyonel yöneticiye teslim edilememesi, bir başka ifadeyle KOBİ'lerde işletme sahipliği ile yöneticiliğin aynı kişide bütünleşmesi olarak da açıklanabilecektir.

Tablo 7.92: İşletmelerin Profesyonel Yönetici İstihdam Etme Durumu

| Profesyonel Yönetici İstihdamı | İşsahibi Sayısı | % |
|--------------------------------|-----------------|--------------|
| Evet | 19 | 37.3 |
| Hayır | 32 | 62.7 |
| TOPLAM | 51 | 100.0 |

7.6.6.9. İşletmelerin Yönetim Kararlarında Etkin Olan Kişiler

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin yönetim kararlarında etkin olan kişilerle ilgili sorulan soruya verdiği cevaplar tablo 7.93'ten görülebilecektir. KOBİ yetkilileri

bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. Tablodan görüleceği üzere, KOBİ'lerin 33'ünde (%94.1) yönetim kararlarında patron/işsahibi, 15'inde (%29.4) ortaklar, 6'sında (%11.8) ortaklar ve profesyonel yöneticiler, 3'ünde (%5.9) profesyonel yöneticiler, 1'inde (%2) ise diğer bir faktör kararlarda etkili olmaktadır. Bu bulgulara göre, araştırmaya katılan 51 KOBİ'nin sadece 19'unda profesyonel yönetici istihdam edildiği, fakat bu KOBİ'lerin sadece 3'ünde kararlarının profesyonel yöneticiye tarafından verildiği görülmektedir. Dolayısıyla, KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunları profesyonel yöneticiden yararlanarak çözmeye eğiliminde olmadıkları, sorunları çoğunlukla işletme sahipleri ve ortakların çözdükleri söylenebilecektir.

Tablo 7.93: İşletmelerin Yönetim Kararlarında Etkin Olan Kişiler

| Yönetim Kararlarını Alan Kişiler* | İşsahibi | n | % |
|-------------------------------------|----------|----|------|
| Patron / işsahibi | 33 | 51 | 64.7 |
| Ortaklar | 15 | 51 | 29.4 |
| Profesyonel yöneticiler | 3 | 51 | 5.9 |
| Ortaklar ve profesyonel yöneticiler | 6 | 51 | 11.8 |
| Diğer | 1 | 51 | 2.0 |

(*)Bazı işletmelerde birden fazla olgu yönetim kararlarına katılmaktadır.

7.6.6.10.İşsahipleri/Yöneticilerin Zamanlarını Ayırdığı Alanlar

Tablo 7.94'ten işletme sahipleri/yöneticilerinin zamanlarını ayırdığı alanlar görülebilecektir. Bu alanlar incelendiğinde, işsahipleri/yöneticilerin 34'ünün (%66.7) zamanını üretime, 30'unun (%58.8) planlamaya, 28'inin (%54.9) satışa, 27'sinin (%52.9) çalışanlara, yine 27'sinin (%52.9) finansal konulara, 16'sının (%31.4) bakım ve onarıma, 11'inin (%21.6) kayıt tutmaya, 10'unun (%19.6) tedarikçilere, geriye kalan 2'sinin (%3.9) ise zamanını diğer konulara ayırdığı görülmektedir. Bu bulgulara göre, işsahipleri/yöneticiler zamanlarını değişik alanlarda harcamakta, bu durumun diğer ülke KOBİ'lerinde görülen özelliklerle paralellik göstermekte olduğu söylenebilecektir.

Tablo 7.94: Sahiplerin/Yöneticilerin Zamanlarını Ayırdığı Alanlar

| Zaman Ayrılan Alan | İşsahibi | n | % |
|------------------------------|----------|----|------|
| Çalışanlarla ilgilenme | 27 | 51 | 52.9 |
| Kayıt Tutma | 11 | 51 | 21.6 |
| Satış | 28 | 51 | 54.9 |
| Üretim | 34 | 51 | 66.7 |
| Bakım/onarım | 16 | 51 | 31.4 |
| Tedarikçilerle ilgilenme | 10 | 51 | 19.6 |
| Finansal konularla ilgilenme | 27 | 51 | 52.9 |
| Planlama | 30 | 51 | 58.8 |
| Diğer | 2 | 51 | 3.9 |

(*)Bazı işsahipleri birden fazla alana zaman ayırmaktadır.

7.6.7.Hipotezlerin Test Edilmesi

7.6.7.1.Çalışan Sayısı ve Dış Pazarlarda Faaliyet Arasındaki İlişkinin Testi

Literatürde, KOBİ'lerin 20'den az çalışanı olması, dış pazarlara faaliyet gösterilmesi ve rekabet edilebilmesi açısından bir ölçüm noktasıdır (Mittelstaedt ve diğerleri, 2003, s.72). Özellikle bu kategoriye giren KOBİ'lerin yetersiz personel ve kalite belgesi olmamasından dolayı dış pazarlarda rekabet edemeyeceği düşüncesi ağır basmaktadır. Bu bağlamda, çalışan sayısı ile dış pazarlarda faaliyet arasındaki ilişkinin KKTC'deki KOBİ'lerde de var olup olmadığı test edilmiş, böylelikle çalışan sayısı 20'den az olan ve 20-99 çalışan aralığı baz alınmıştır. Tablo 7.95'ten bu testin sonuçları ile ilgili bulgular görülebilecektir.

Tablo 7.95: Çalışan Sayısına Göre Dış Pazarlarda Faaliyet Dağılımı

| | Dış Pazarlarda Faaliyet Var | Dış Pazarlarda Faaliyet Yok | TOPLAM |
|----------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Çalışan Sayısı <20 | 5 %15.6 %38.5 | 27 %84.4 %71.1 | 32 %100.0 %62.7 |
| Çalışan Sayısı 20-99 | 8 %42.1 %61.5 | 11 %57.9 %28.9 | 19 %100.0 %37.3 |
| TOPLAM | 13 %25.5 %100.0 | 38 %75.5 %100.0 | 51 %100.0 %100.0 |

Pearson ki-kare: 4.401 ; p<0.05

H_0 =Çalışan sayısı ile dış pazarlarda faaliyet arasında bir ilişki yoktur.

H_a =Çalışan sayısı ile dış pazarlarda faaliyet arasında bir ilişki vardır.

Çalışan sayısı ile dış pazarlarda faaliyet arasında bir ilişki var olup olmadığı test edilmiş, bu ilişkiyi test etmek için ki-kare (Pearson) analiz yöntemi kullanılmıştır. SPSS paket programı yardımı ile ki-kare değeri 4.401 olarak hesaplanmıştır (SD =1). Hesaplanan bu değer, tablo değeri 3.84'ten ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) daha büyük olduğu için H_0 reddedilmiş, H_a kabul edilmiştir. Bu sonuca göre, dış pazarlarda rekabet edebilmek için çalışan sayısının önem arz ettiği, çalışan sayısı ile dış pazarlara açılmasının birbiriyle bağlantılı olduğu, bir deyişle aralarında bir ilişki olduğu görülebilecektir. Bu yönde daha önce yapılan bir çalışmada (Bloodgood ve diğerleri, 1996, s.72), çalışan sayısı ile dış pazarlarda faaliyet arasında bir ilişkisinin var olduğu, KKTC'deki KOBİ'lerde de bu durumun paralellik gösterdiği görülmektedir.

7.6.7.2.Dış Pazarlarda Faaliyet ve Kalite Programları/Politikaları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Testi

Dış pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'lerde, kalite olgusu, rekabet edebilme açısından önem arz etmektedir. Dış pazarlarda, kalite yönünden rekabet gücü elde edilip edilemeyeceğini ortaya çıkarmak amacıyla, dış pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'lerin kalite programları/politikaları uygulayıp uygulamadıkları test edilmiştir. Bu test ile ilgili sonuçlar tablo 7.96'dan görülebilecektir.

Tablo 7.96: Dış Pazarlarda Faaliyete Göre Kalite Programları/Politikaları Dağılımı

| | Kalite Programı/ Politikası Var | | Kalite Programı/ Politikası Yok | | TOPLAM |
|------------------------------------|---------------------------------|-----------------|---------------------------------|-----------------|------------------------|
| Dış Pazarlarda Faaliyet Var | 7 | %53.8 %31.8 | 6 | %46.2 %20.7 | 13 %100.0 %25.5 |
| Dış Pazarlarda Faaliyet Yok | 15 | %39.5 %68.2 | 23 | %60.5 %79.3 | 38 %100.0 %74.5 |
| TOPLAM | 22 | %43.1 %100.0 | 29 | %56.9 %100.0 | 51 %100.0 %100.0 |

Pearson ki-kare: 0.816; $p > 0.05$

H_0 =Dış pazarda faaliyetle kalite programları/politikaları uygulamaları arasında bir ilişki yoktur.

H_a =Dış pazarlarda faaliyetle kalite programları/politikaları uygulamaları arasında bir ilişki vardır.

Dış pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin kalite programları/politikaları uygulamaları arasında bir ilişki var olup olmadığı test edilmiş, bu ilişkiyi test etmek için ki-kare analiz yöntemi kullanılmıştır. SPSS programı yardımı ile ki-kare değeri 0.816 olarak hesaplanmış (SD=1), hesaplanan bu değer tablo değeri 3.84'ten ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) daha küçük olduğu için H_0 kabul edilmiş, H_a reddedilmiştir. Bu sonuca göre, dış pazarlarda faaliyet gösterilmesi ile kalite programları/politikaları uygulamalarının birbirinden bağımsız olduğu, bir başka deyişle aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülebilecektir.

7.6.7.3.Kalite Programları/Politikaları Uygulamaları ve Yetiştirme Arasındaki İlişkinin Testi

Kalite programları/politikaları uygulayan KOBİ'lerin yetiştirme olgusuna önem vererek çalışanları geliştirmesi ve rekabette avantaj sağlanması beklenmektedir. Bu bağlamda, kalite programları/politikaları uygulanmasıyla yetiştirme arasındaki ilişki test edilmiştir. Tablo 7.97'den kalite programları/politikaları ve yetiştirme arasındaki ilişki görülebilecektir.

Tablo 7.97: Kalite Programları/Politikaları Uygulamalarına Göre Yetiştirme Dağılımı

| | Yetiştirme Var | Yetiştirme Yok | TOPLAM |
|---|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Kalite Programı/Politikası Var | 9 %40.9 %37.5 | 13 %59.1 %48.1 | 22 %100.0 %43.1 |
| Kalite Programı/Politikası Yok | 15 %51.7 %62.5 | 14 %48.3 %51.9 | 29 %100.0 %56.9 |
| TOPLAM | 24 %47.1 %100.0 | 27 %52.9 %100.0 | 51 %100.0 %100.0 |

Pearson ki-kare: 0.587; $p > 0.05$

H_0 =Kalite programları/politikaları ve yetiştirme arasında bir ilişki yoktur.

H_a =Kalite programları/politikaları ve yetiştirme arasında bir ilişki vardır.

Kalite programları/politikaları ve yetiştirme olgusuna önem verilmesi arasında bir ilişki var olup olmadığı test edilmiş, bu ilişkiyi test etmek için ki-kare analiz yöntemi kullanılmıştır. SPSS yardımı ile ki-kare değeri 0.587 olarak hesaplanmış ($SD=1$), hesaplanan bu değer tablo değeri 3.84'ten ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) daha küçük olduğu için H_0 kabul edilmiş, H_a reddedilmiştir. Bu sonuca göre, kalite programları/politikaları ve yetiştirme olgusunun birbirinden bağımsız olduğu, bir başka deyişle aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülebilecektir. Dolayısıyla, kalite programları/politikaları uygulayan KOBİ'lerin yetiştirme olgusuna önem vermediği söylenebilecektir. Bu yönde daha önce yapılan bir çalışmada (Chandler ve McEvoy, 2000, s.51), kalite programları/politikaları ve yetiştirme olgusu arasında bir ilişkinin var olmadığı, KKTC'deki KOBİ'lerde de bu durumun paralellik gösterdiği görülmektedir.

7.6.7.4.Kalite Programları/Politikaları Uygulamaları ve Ürün Kalitesinin Rekabete Etkisi Arasındaki İlişkinin Testi

Kalite programları/politikaları uygulayan KOBİ'lerin, ürettikleri ürünlerin kalitesinin uygulamayanlara göre rekabete daha fazla etki ettiği ifade edilmektedir (Ahire ve Golhar, 1996, s.4). Bu bağlamda, kalite programları/politikaları uygulamaları ve ürün kalitesinin rekabete katkısı arasındaki ilişki test edilmiştir. Tablo 7.98'den kalite uygulamaları ve ürün kalitesinin rekabete katkısı arasındaki ilişki görülebilecektir.

H_0 = Kalite programları/politikaları ve ürün kalitesinin rekabete etkisi arasında bir ilişki yoktur.

H_a =Kalite programları/politikaları ve ürün kalitesinin rekabete etkisi arasında bir ilişki vardır.

Kalite programları/politikaları ile ürün kalitesinin rekabete etkisi arasında bir ilişki var olup olmadığı test edilmiş, bu ilişkiyi test etmek için ki-kare analiz yöntemi kullanılmıştır. SPSS yardımı ile ki-kare değeri 3.493 olarak hesaplanmış ($SD=1$),

Tablo 7.98: Kalite Programları/Politikaları Uygulamalarına Göre Ürün Kalitesinin Rekabete Etkisi Dağılımı

| | Ürün Kalitesi Rekabeti Etkiler | Ürün Kalitesi Rekabeti Etkilemez | TOPLAM |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--|------------------------|
| Kalite Programı/Politikası Var | 17 %77.3 %53.1 | 5 %22.7 %26.3 | 22 %100.0 %43.1 |
| Kalite Programı/Politikası Yok | 15 %51.7 %46.9 | 14 %48.3 %73.7 | 29 %100.0 %56.9 |
| TOPLAM | 13 %37.3 %100.0 | 38 %62.7 %100.0 | 51 %100.0 %100.0 |

Pearson ki-kare: 3.493; $p > 0.05$

hesaplanan bu değer tablo değeri 3.84'ten ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) daha küçük olduğu için H_0 kabul edilmiş, H_a reddedilmiştir. Bu sonuca göre, kalite programları/politikaları uygulamalarıyla ürün kalitesinin rekabete etkisinin birbirinden bağımsız olduğu, bir başka deyişle aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülebilecektir. Bu konuda daha önce yapılan bir çalışmada (Ahire ve Golhar, 1996, s.9), kalite programları/politikaları uygulayan işletmelerin ürün kalitesinin rekabet etkisi arasında bir ilişkinin var olduğu, KKTC'deki KOBİ'lerde ise bu durumun farklılık gösterdiği görülmektedir.

7.6.7.5. Kalite Programları/Politikaları Uygulamaları ve Üretim Maliyetleri Arasındaki İlişkinin Testi

KOBİ'lerde kalite olgusuna önem verilmesi, üretim maliyetlerinin aşağıya çekilmesini sağlamakta, maliyet avantajı elde edilmesiyle rekabette avantaj sağlanabilmektedir. Bu bağlamda, kalite programları/politikalarına sahip olunması ile üretim maliyetlerinin rakiplerle aynı veya düşük olması arasındaki ilişki test edilmiştir. Bu iki olgu arasındaki ilişkinin dağılımıyla ilgili sonuçlar 7.99'dan görülebilecektir.

H_0 =Kalite programları/politikaları ile üretim maliyetlerinin rakiplerle aynı veya düşük olması arasında bir ilişki yoktur.

Tablo 7.99: Kalite Programları/Politikaları Uygulamalarına Göre Üretim Maliyeti Dağılımı

| | Üretim Maliyetleri Aynı ve Düşük | | Üretim Maliyetleri Yüksek | | TOPLAM |
|---------------------------------------|----------------------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|------------------------|
| Kalite Programı/Politikası Var | 9 | %40.9 %37.5 | 13 | %59.1 %48.1 | 22 %100.0 %43.1 |
| Kalite Programı/Politikası Yok | 15 | %51.7 %62.5 | 14 | %48.3 %51.9 | 29 %100.0 %56.9 |
| TOPLAM | 24 | %47.1 %100.0 | 27 | %52.9 %100.0 | 51 %100.0 %100.0 |

Pearson ki-kare: 0.587; $p > 0.05$

H_a =Kalite programları/politikaları ile üretim maliyetlerinin rakiplerle aynı veya düşük olması arasında bir ilişki vardır.

Kalite programları/politikaları ile üretim maliyetlerinin rakiplerle aynı veya düşük olması arasında bir ilişki var olup olmadığı test edilmiş, bu ilişkiyi test etmek için ki-kare analiz yöntemi kullanılmıştır. SPSS yardımı ile ki-kare değeri 0.587 olarak hesaplanmış (SD=1), hesaplanan bu değer tablo değeri 3.84'ten ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) daha küçük olduğu için H_0 kabul edilmiş, H_a reddedilmiştir. Bu sonuca göre, kalite programları/politikaları ve üretim maliyetlerinin rakiplerle aynı veya düşük olmasının birbirinden bağımsız olduğu, bir başka deyişle aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülebilecektir. Dolayısıyla, KKTC'deki KOBİ'lerde kalite programları/politikaları uygulanmasının maliyetlerin düşürülmesi ve rekabet avantajı elde edilmesine bir katkısının olmadığı söylenebilecektir.

7.6.7.6. Dış Pazarlarda Faaliyet ve Kalite Belgesine Sahip Olunması

Arasındaki İlişkinin Testi

Dış pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'lerin kalite programları/politikaları uygulamalarında olduğu gibi kalite belgesine sahip olmaları da KOBİ'lerin rekabet güçlerine çok önemli katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, dış pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'lerde kalite belgesine sahip olup olunmadığı test edilmiştir. Bu test ile ilgili sonuçlar tablo 7.100'den görülebilecektir.

Tablo 7.100: Dış Pazarlarda Faaliyete Göre Kalite Belgesi Mevcudiyeti Dağılımı

| | Kalite Belgesi Var | Kalite Belgesi Yok | TOPLAM |
|--|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Dış Pazarlarda Faaliyet Gösteren | 5 %38.5 %38.5 | 8 %61.5 %21.1 | 13 %100.0 %25.5 |
| Dış Pazarlarda Faaliyet Göstermeyen | 8 %21.1 %65.5 | 30 %78.9 %78.9 | 38 %100.0 %74.5 |
| TOPLAM | 13 %24.5 %100.0 | 38 %74.5 %100.0 | 51 %100.0 %100.0 |

Pearson ki-kare: 1.546; $p > 0.05$

H_0 =Dış pazarlarda faaliyetle kalite belgesine sahip olunması arasında bir ilişki yoktur.

H_a =Dış pazarlarda faaliyetle kalite belgesine sahip olunması arasında bir ilişki vardır.

Dış pazarlarda faaliyet gösterilmesiyle kalite belgesine sahip olması arasında bir ilişki var olup olmadığı test edilmiş, bu ilişkiyi test etmek için ki-kare analiz yöntemi kullanılmıştır. SPSS yardımı ile ki-kare değeri 1.546 olarak hesaplanmış ($SD=1$), hesaplanan bu değer tablo değeri 3.84'ten ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) daha küçük olduğu için H_0 kabul edilmiş, H_a reddedilmiştir. Bu sonuca göre, dış pazarlarda faaliyet gösterilmesiyle kalite belgesine sahip olunmasının birbirinden bağımsız olduğu, bir başka deyişle aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülebilecektir.

7.6.7.7.Kalite Belgesine Sahip Olunması ve Yetiştirme Arasındaki İlişkinin Testi

Kalite standartlarına uyum için çalışanların yetiştirilmesi gerekmekte, böylelikle kalite uygulamaları daha etkili uygulanabilmekte ve rekabet avantajı elde edilebilmektedir. Bu bağlamda, kalite belgesine sahip olunmasıyla yetiştirme olgusuna önem gösterilmesi arasındaki ilişki test edilmiştir. Tablo 7.101'den kalite belgesine sahip olunması ve yetiştirmeye önem verilmesi arasındaki ilişki görülebilecektir.

Tablo 7.101: Kalite Belgesine Sahip Olunmasına Göre Yetiştirme Dağılımı

| | Yetiştirme Var | Yetiştirme Yok | TOPLAM |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Kalite Belgesi Var | 8 %61.5 %33.3 | 5 %38.5 %18.5 | 13 %100.0 %25.5 |
| Kalite Belgesi Yok | 16 %42.1 %66.7 | 22 %57.9 %81.5 | 38 %100.0 %74.5 |
| TOPLAM | 24 %47.1 %100.0 | 27 %52.9 %100.0 | 51 %100.0 %100.0 |

Pearson ki-kare: 1.468; $p > 0.05$

H_0 =Kalite belgesi ve yetiştirme uygulanması arasında bir ilişki yoktur.

H_a =Kalite belgesi ve yetiştirme uygulanması arasında bir ilişki vardır.

Kalite belgesine sahip olunmasıyla yetiştirme olgusuna önem verilmesi arasında bir ilişki var olup olmadığı test edilmiş, bu ilişkiyi test etmek için ki-kare analiz yöntemi kullanılmıştır. SPSS yardımı ile ki-kare değeri 1.468 olarak hesaplanmış ($SD=1$), hesaplanan bu değer tablo değeri 3.84'ten ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) daha küçük olduğu için H_0 kabul edilmiş, H_a reddedilmiştir. Bu sonuca göre, kalite belgesi ve yetiştirme olgusunun birbirinden bağımsız olduğu, bir başka deyişle aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülebilecektir. Bu yönde daha önce yapılan bir çalışmada (Rahman, 2001, s.45), kalite belgesi ve yetiştirme olgusunu arasında bir ilişkinin var olduğu, KKTC'deki KOBİ'lerde ise bu durumun farklılık gösterdiği görülmektedir.

7.6.7.8.Araştırma-Geliştirme ve Yeni Ürün Arasındaki İlişkinin Testi

AR-GE olgusuna önem verilmesi rekabet avantajına etki etmekte, fakat KOBİ'lerde AR-GE olgusuna fazla önem verilmediği görülmektedir. AR-GE'ye önem veren KOBİ'lerin en önemli amaçlarından biri de yeni ürün üreterek rakiplere üstünlük sağlayabilmektedir. Bu bağlamda, KKTC'deki KOBİ'lerde AR-GE olgusu ve yeni ürün arasındaki ilişki test edilmiştir. Tablo 7.102'den AR-GE ile yeni ürün arasındaki ilişkinin sonuçları görülebilecektir.

Tablo 7.102: AR-GE'ye Göre Yeni Ürün Dağılımı

| | Yeni Ürün Var | Yeni Ürün Yok | TOPLAM |
|------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| AR-GE Var | 17 %45.9 %70.8 | 20 %54.1 %74.1 | 37 %100.0 %72.5 |
| AR-GE Yok | 7 %50.0 %29.2 | 7 %50.0 %25.9 | 14 %100.0 %27.5 |
| TOPLAM | 24 %47.1 %100.0 | 27 %52.9 %100.0 | 51 %100.0 %100.0 |

Pearson ki-kare: 0.067; $p > 0.05$

H_0 =AR-GE ile yeni ürün arasında bir ilişki yoktur.

H_a =AR-GE ile yeni ürün arasında bir ilişki vardır.

AR-GE ile yeni ürün arasında bir ilişki var olup olmadığı test edilmiş, bu ilişkiyi test etmek için ki-kare analiz yöntemi kullanılmıştır. SPSS yardımı ile ki-kare değeri 0.067 olarak hesaplanmış (SD=1), hesaplanan bu değer tablo değeri 3.84'ten ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) daha küçük olduğu için H_0 kabul edilmiş, H_a reddedilmiştir. Bu sonuca göre, AR-GE ile yeni ürün üretimi birbirinden bağımsız olup, bir başka deyişle aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülebilecektir. Bu konuda daha önce yapılan bir çalışmada (Soderquist ve diğerleri, 1997, s.266), bu faktörlerin birbiriyle ilişkili olduğu saptanmıştır. KKTC'deki KOBİ'lerde ise bu iki faktör arasındaki bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla, KKTC'deki KOBİ'lerde AR-GE'nin yeni ürün sunumuna katkısı ve rekabete etkisinin olmadığı söylenebilecektir.

7.6.7.9.Yeni Ürün ve Patent Arasındaki İlişkinin Testi

Ürünlere patent alınması KOBİ'lerde pek sık rastlanmamakta, fakat patent alınması durumunda rakiplere karşı önemli bir rekabet avantajı elde edilebileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda, yeni ürünle patent arasındaki ilişki test edilmiştir. Tablo 7.103'ten yeni ürün ve ürünlere patent alınması arasındaki ilişki görülebilecektir.

Tablo 7.103: Yeni Ürüne Göre Patent Dağılımı

| | Patent Var | Patent Yok | TOPLAM |
|---------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Yeni Ürün Var | 6 %25.0 %46.2 | 18 %75.0 %47.4 | 24 %100.0 %47.1 |
| Yeni Ürün Yok | 7 %25.9 %53.8 | 20 %74.1 %52.6 | 27 %100.0 %52.9 |
| TOPLAM | 13 %25.5 %100.0 | 38 %74.5 %100.0 | 51 %100.0 %100.0 |

Pearson ki-kare: 0.006; $p > 0.05$

H_0 =Yeni ürün ve patent alımı arasında bir ilişki yoktur.

H_a =Yeni ürün ve patent alımı arasında bir ilişki vardır.

Yeni ürün üretimi ve patent alınması arasında bir ilişki var olup olmadığı test edilmiş, bu ilişkiyi test etmek için ki-kare analiz yöntemi kullanılmıştır. SPSS yardımı ile ki-kare değeri 0.006 olarak hesaplanmış ($SD=1$), hesaplanan bu değer tablo değeri 3.84'ten ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) daha küçük olduğu için H_0 kabul edilmiş, H_a reddedilmiştir. Bu sonuca göre, yeni ürün üretimi ve patent alınmasının birbirinden bağımsız olduğu, bir başka deyişle aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülebilecektir. Dolayısıyla, KKTC'de yeni ürün üreten KOBİ'lerin patent olgusuna önem vermemesinden dolayı rekabette üstünlük elde edemeyeceği söylenebilecektir.

7.6.7.10.Dış Pazarlarda Faaliyet ve Patent Arasındaki İlişki

Dış pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'lerin ürünlere patent alması rekabet güçlerine önemli katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, dış pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'lerin ürünlerine patent alması arasındaki ilişki test edilmiştir. Bu test ile ilgili sonuçlar tablo 7.104'ten görülebilecektir.

H_0 =Dış pazarlarda faaliyetle patent alınması arasında bir ilişki yoktur.

H_a =Dış pazarlarda faaliyetle patent alınması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 7.104: Dış Pazarlarda Faaliyete Göre Patent Dağılımı

| | Patent Var | Patent Yok | TOPLAM |
|--|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Dış Pazarlarda Faaliyet Gösteren | 5 %38.5 %38.5 | 8 %65.5 %21.1 | 13 %100.0 %25.5 |
| Dış Pazarlarda Faaliyet Göstermeyen | 8 %21.1 %65.5 | 30 %78.9 %78.9 | 38 %100.0 %74.5 |
| TOPLAM | 13 %25.5 %100.0 | 38 %74.5 %100.0 | 51 %100.0 %100.0 |

Pearson ki-kare: 1.546; $p > 0.05$

Dış pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'lerin ürün patentine sahip olması arasında bir ilişki var olup olmadığı test edilmiş, bu ilişkiyi test etmek için ki-kare analiz yöntemi kullanılmıştır. SPSS yardımı ile ki-kare değeri 1.546 olarak hesaplanmış ($SD=1$), hesaplanan bu değer tablo değeri 3.84'ten ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) daha küçük olduğu için H_0 kabul edilmiş, H_a reddedilmiştir. Bu sonuca göre, dış pazarlarda faaliyet gösterilmesi ile patent alınmasının birbirinden bağımsız olduğu, bir başka deyişle aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülebilecektir. Bu konuda daha önce yapılan bir çalışmada (Bloodgood ve diğerleri, 1996, s.72), bu iki faktör arasında bir ilişki tespit edilmiştir. KKTC'deki KOBİ'lerde ise bu faktörler arasında bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

7.6.7.11. Gelecekle İlgili Olumlu Düşünceler ve Orta ve Uzun Süreli

Planlama Davranışı Arasındaki İlişkinin Testi

Planlama davranışı olan KOBİ'lerin rekabette avantaj sağladığı görülmektedir. Planlama davranışına etki eden en önemli olgu gelecekle ilgili beklentilerin olumlu olmasıdır. Bu bağlamda, gelecekle ilgili olumlu düşünen KOBİ'lerin orta ve uzun süreli planlar gerçekleştirmeleri arasında bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Bu test ile ilgili dağılım tablo 7.105'ten görülebilecektir.

H_0 =Gelecekle ilgili olumlu düşünce ve orta ve uzun süreli planlama davranışı arasında bir ilişki yoktur.

Tablo 7.105: Gelecekle İlgili Olumlu Düşüncelere Göre Orta ve Uzun Süreli Planlama Dağılımı

| | Orta ve Uzun Süreli Plan Var | Orta ve Uzun Süreli Plan Yok | TOPLAM |
|-------------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------|
| Gelecekle İlgili Olumlu Düşünce Var | 24 %70.6 %80.0 | 10 %29.4 %47.6 | 34 %100.0 %66.7 |
| Gelecekle İlgili Olumlu Düşünce Yok | 6 %35.3 %20.0 | 11 %64.7 %52.4 | 17 %100.0 %33.3 |
| TOPLAM | 30 %58.8 %100.0 | 21 %41.2 %100.0 | 51 %100.0 %100.0 |

Pearson ki-kare: 5.829; $p < 0.05$

H_a =Gelecekle ilgili olumlu düşünce ve orta ve uzun süreli planlama davranışı arasında bir ilişki vardır.

Gelecekle ilgili olumlu düşünce taşıyan KOBİ'lerin, orta ve uzun süreli planlama davranışları arasında bir ilişki var olup olmadığı test edilmiş, bu ilişkiyi test etmek için ki-kare analiz yöntemi kullanılmıştır. SPSS yardımı ile ki-kare değeri 5.829 olarak hesaplanmış (SD=1), hesaplanan bu değer tablo değeri 3.84'ten ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) daha büyük olduğu için H_0 reddedilmiş, H_a kabul edilmiştir. Bu sonuca göre, gelecekle ilgili olumlu düşüncesi olan KOBİ'lerin orta ve uzun süreli planlama davranışlarının birbirinden bağımsız olmadığı, bir başka deyişle aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülebilecektir. Bu konuda daha önce yapılan çalışmalarda (Schwenk ve Shrader, 1993, s.56; Shrader ve diğerleri, 1989, s.54) da bu iki faktör arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla, KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin bu davranışlarının diğer KOBİ'lerle paralellik gösterdiği görülmektedir.

7.6.7.12. Yazılı Planlama ve Orta ve Uzun Süreli Planlama Davranışı Arasındaki İlişkinin Testi

KOBİ'ler, yetersiz kaynaklar nedeniyle genelde kısa süreli operasyonel planlara önem göstermekte, yazılı planları olan KOBİ'lerin orta ve uzun süreli planlara da rağbet gösterdikleri ifade edilmektedir. Bu bağlamda, yazılı planları olan KOBİ'lerin orta ve

uzun süreli planlama davranışları arasındaki ilişki test edilmiştir. Bu test ile ilgili sonuçlar tablo 7.106'dan görülebilecektir.

Tablo 7.106: Yazılı Planlama ve Orta ve Uzun Süreli Planlama Dağılımı

| | Orta ve Uzun Süreli Plan Var | Orta ve Uzun Süreli Plan Yok | TOPLAM |
|------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| Yazılı Plan Var | 14 %73.7 %46.7 | 5 %26.3 %23.8 | 19 %100.0 %37.3 |
| Yazılı Plan Yok | 16 %50.0 %53.3 | 16 %50.0 %76.2 | 32 %100.0 %62.7 |
| TOPLAM | 30 %58.8 %100.0 | 21 %41.2 %100.0 | 51 %100.0 %100.0 |

Pearson ki-kare: 2.761; p>0.05

H_0 =Yazılı planlar ve orta ve uzun süreli planlama davranışı arasında bir ilişki yoktur.

H_a =Yazılı planlar ve orta ve uzun süreli planlama davranışı arasında bir ilişki vardır.

Yazılı planlar ve orta ve uzun süreli planlama davranışı arasında bir ilişki var olup olmadığı test edilmiş, bu ilişkiyi test etmek için ki-kare analiz yöntemi kullanılmıştır. SPSS yardımı ile ki-kare değeri 2.761 olarak hesaplanmış (SD=1), hesaplanan bu değer tablo değeri 3.84'ten ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) daha küçük olduğu için H_0 kabul edilmiş, H_a reddedilmiştir. Bu sonuca göre, yazılı planlar ile orta ve uzun süreli planlama davranışının birbirinden bağımsız olduğu, bir başka deyişle aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülebilecektir. Bu konuda daha önce yapılan bir çalışmada (Lyles ve diğerleri, 1993, s.44), bu iki faktör arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla, KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerde bu durumun diğer KOBİ'lerle farklılık gösterdiği görülmektedir.

**7.6.7.13.Misyon ve Vizyon Sahibi Olunması ve Orta ve Uzun Süreli
Planlama Davranışları Arasındaki İlişkinin Testi**

KOBİ'lerin misyon ve vizyona sahip olması rekabet avantajı açısından önem arz etmektedir. Bu faktörlere sahip olunmasının, orta ve uzun süreli planlamaya da etki edebileceği ifade edilmektedir. Bu faktörlerden herhangi biri veya ikisinin birden bulunması ve orta ve uzun süreli planlamalar arasındaki ilişki test edilmiştir. Bu test ile ilgili sonuçlar tablo 7.107'den görülebilecektir.

Tablo 7.107: Misyon ve Vizyona Göre Orta ve Uzun Süreli Planlama Dağılımı

| | Orta ve Uzun Süreli Plan Var | Orta ve Uzun Süreli Plan Yok | TOPLAM |
|---------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| Misyon ve Vizyon Var | 17 %65.4 %56.7 | 9 %34.6 %42.9 | 26 %100.0 %51.0 |
| Misyon ve Vizyon Yok | 13 %52.0 %43.3 | 12 %48.0 %57.1 | 25 %100.0 %49.0 |
| TOPLAM | 30 %58.8 %100.0 | 21 %41.2 %100.0 | 51 %100.0 %100.0 |

Pearson ki-kare: 0.943; p>0.05

H_0 =Misyon ve vizyona sahip olunmasıyla ve orta ve uzun süreli planlama davranışı arasında bir ilişki yoktur.

H_a =Misyon ve vizyona sahip olunmasıyla ve orta ve uzun süreli planlama davranışı arasında bir ilişki vardır.

Misyon ve vizyon mevcudiyeti ile uzun ve orta süreli planlama davranışları arasında bir ilişki var olup olmadığı test edilmiş, bu ilişkiyi test etmek için ki-kare analiz yöntemi kullanılmıştır. SPSS yardımı ile ki-kare değeri 0.943 olarak hesaplanmış (sd=1), hesaplanan bu değer tablo değeri 3.84'ten ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) daha küçük olduğu için H_0 kabul edilmiş, H_a reddedilmiştir. Bu sonuca göre, misyon ve vizyona sahip olunması ile orta ve uzun süreli planlama davranışının birbirinden bağımsız olduğu, bir başka deyişle aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülebilecektir. Bu konuda yapılan diğer bir çalışmada (Stonehouse ve Pemberton,

2002, s.857), bu iki faktör arasında bir ilişki tespit edilmiştir. KKTC'deki KOBİ'lerde bu durumun diğer KOBİ'lerle farklılık gösterdiği görülmektedir.

7.6.7.14.Çevre Faktörlerinin Düzenli Analizi ve Orta ve Uzun Süreli Planlama Davranışları Arasındaki İlişkinin Testi

Çevre faktörlerinin düzenli analizi planların daha sağlıklı yapılmasına olanak sağlamakta, böylelikle rekabet avantajına da önemli katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda, çevre faktörlerinin düzenli analizi ve uzun ve orta süreli planlama davranışı arasındaki ilişki test edilmiştir. Bu test ile ilgili sonuçlar tablo 7.108'den görülebilecektir.

Tablo 7.108: Çevre Faktörlerinin Analizine Göre Orta ve Uzun Süreli Planlama Dağılımı

| | Orta ve Uzun Süreli Plan Var | Orta ve Uzun Süreli Plan Yok | TOPLAM |
|---|------------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| Çevre Faktörlerinin Düzenli Analizi Var | 18 %64.3 %60.0 | 10 %35.7 %46.6 | 28 %100.0 %54.9 |
| Çevre Faktörlerinin Düzenli Analizi Yok | 12 %52.2 %40.0 | 11 %47.8 %52.4 | 23 %100.0 %45.1 |
| TOPLAM | 30 %58.8 %100.0 | 21 %41.2 %100.0 | 51 %100.0 %100.0 |

Pearson ki-kare: 0.765; $p>0.05$

H_0 =Çevre faktörlerinin düzenli analizi ile orta ve uzun süreli planlama davranışı arasında bir ilişki yoktur.

H_a =Çevre faktörlerinin düzenli analizi ile orta ve uzun süreli planlama davranışı arasında bir ilişki vardır.

Çevre faktörlerinin düzenli analizi ile uzun ve orta süreli planlama davranışları arasında bir ilişki var olup olmadığı test edilmiş, bu ilişkiyi test etmek için ki-kare analiz yöntemi kullanılmıştır. SPSS yardımı ile ki-kare değeri 0.765 olarak hesaplanmış (SD=1), hesaplanan bu değer tablo değeri 3.84'ten ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) daha küçük olduğu için H_0 kabul edilmiş, H_a reddedilmiştir. Bu sonuca göre, çevre

faktörlerinin düzenli analizi ile orta ve uzun süreli planlama davranışının birbirinden bağımsız olduğu, bir başka deyişle aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülebilecektir.

7.6.7.15.Uluslararası Tecrübe ve Kalite Programları/Politikaları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Testi

Uluslararası tecrübeye sahip olan KOBİ sahipleri/yöneticilerinin kalitenin önemini daha iyi anlamakta ve kalite belgesi almanın gerekliliğini daha iyi kavrayabilmektedir. Bu bağlamda, uluslararası tecrübe ve kalite politikası/programı uygulanması arasındaki ilişki test edilmiştir. Bu test ile ilgili sonuçlar tablo 7.109'dan görülebilecektir.

Tablo 7.109: Uluslararası Tecrübeye Göre Kalite Programları/Politikaları Uygulamaları Dağılımı

| | Kalite Programı/ Politikası Var | Kalite Programı/ Politikası Yok | TOPLAM |
|--------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| Uluslararası Tecrübe Var | 16 %45.7 %72.7 | 19 %54.3 %65.5 | 35 %100.0 %68.6 |
| Uluslararası Tecrübe Yok | 6 %37.5 %27.3 | 10 %62.5 %34.5 | 16 %100.0 %31.4 |
| TOPLAM | 22 %43.1 %100.0 | 29 %56.9 %100.0 | 51 %100.0 %100.0 |

Pearson ki-kare: 0.302; p>0.05

H_0 =Uluslararası tecrübe ile kalite programları/politikaları uygulanması arasında bir ilişki yoktur.

H_a =Uluslararası tecrübe ile kalite programları/politikaları uygulanması arasında bir ilişki vardır.

Uluslararası tecrübeye sahip olunması ile kalite programları/politikaları uygulamaları arasında bir ilişki var olup olmadığı test edilmiş, bu ilişkiyi test etmek için ki-kare analiz yöntemi kullanılmıştır. SPSS yardımı ile ki-kare değeri 0.302 olarak hesaplanmış (SD=1), hesaplanan bu değer tablo değeri 3.84'ten ($\alpha = 0.05$ anlamlılık

düzeyinde) daha küçük olduğu için H_0 kabul edilmiş, H_a reddedilmiştir. Bu sonuca göre, uluslararası tecrübe ile kalite programları/politikaları uygulamalarının birbirinden bağımsız olduğu, bir başka deyişle aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülebilecektir.

7.6.7.16.Yüksek Eğitim ve Yazılı Planlama Davranışları Arasındaki İlişkinin Testi

Yüksek eğitime sahip olan KOBİ sahipleri/yöneticilerinin yazılı planlara önem göstermesi sayesinde rekabet avantajı elde edebileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda, yüksek eğitim ve yazılı planlar arasındaki ilişki test edilmiş, bu test sonucu elde edilen bulgular tablo 7.110'da gösterilmiştir.

Tablo 7.110: Yüksek Eğitime Göre Yazılı Planlama Dağılımı

| | Yazılı Planlar Var | Yazılı Planlar Yok | TOPLAM |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Yüksek Eğitim Var | 14 %37.8 %73.7 | 23 %62.2 %71.9 | 37 %100.0 %72.5 |
| Yüksek Eğitim Yok | 5 %35.7 %26.3 | 9 %64.3 %28.1 | 14 %100.0 %27.5 |
| TOPLAM | 19 %37.3 %100.0 | 32 %62.7 %100.0 | 51 %100.0 %100.0 |

Pearson ki-kare: 0.020; $p > 0.05$

H_0 =Yüksek eğitim ve yazılı planlar arasında bir ilişki yoktur.

H_a =Yüksek eğitim ve yazılı planlar arasında bir ilişki vardır.

Yüksek eğitim ve yazılı planlama davranışları arasında bir ilişki var olup olmadığı test edilmiş, bu ilişkiyi test etmek için ki-kare analiz yöntemi kullanılmıştır. SPSS yardımı ile ki-kare değeri 0.020 olarak hesaplanmış ($SD=1$), hesaplanan bu değer tablo değeri 3.84'ten ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) daha küçük olduğu için H_0 kabul edilmiş, H_a reddedilmiştir. Bu sonuca göre, yüksek eğitim ile yazılı planlama davranışı birbirinden bağımsız olup, bir başka deyişle aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülebilecektir. Daha önce yapılan bir çalışmada (Gibson ve Cassar, 2002, s.180),

eğitim seviyesi ve yazılı planlama davranışları arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu durumun, KKTC’de faaliyet gösteren KOBİ’lerde farklılık gösterdiği görülmektedir.

7.6.7.17. Profesyonel Yönetici İstihdamı ve Yazılı Planlama Arasındaki İlişkinin Testi

Profesyonel yönetici istihdamı, KOBİ’lerin yönetim anlayışında yeni bir anlayış getirmekte, KOBİ’lerin daha profesyonelce yönetilmesine olanak sağlamaktadır. Profesyonel yönetici kullanımı, bazı alanlardaki eksikliklerin üstesinden gelmek amacı taşımakta ve rekabet olgusunun en önemli faktörlerinden biri olarak görülmektedir. Bu bağlamda, profesyonel yönetici istihdamı ve yazılı planlama davranışı arasında bir ilişkinin söz konusu olup olmadığı test edilmiştir. Bu test ile ilgili sonuçlar tablo 7.111’den görülebilecektir.

Tablo 7.111: Profesyonel Yönetici İstihdamına Göre Yazılı Planlama Dağılımı

| | Yazılı Planlar Var | Yazılı Planlar Yok | TOPLAM |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Profesyonel Yönetici Var | 8 %42.1 %42.1 | 11 %57.9 %34.4 | 19 %100.0 %37.3 |
| Profesyonel Yönetici Yok | 11 %34.4 %57.9 | 21 %65.6 %65.6 | 32 %100.0 %62.7 |
| TOPLAM | 19 %37.3 %100.0 | 32 %62.7 %100.0 | 51 %100.0 %100.0 |

Pearson ki-kare: 0.305; p>0.05

H_0 =Profesyonel yönetici istihdamı ile yazılı planlama davranışı arasında bir ilişki yoktur.

H_a =Profesyonel yönetici istihdamı ile yazılı planlama davranışı arasında bir ilişki vardır.

Profesyonel yönetici ile kalite uygulamaları arasında bir ilişki var olup olmadığı test edilmiş, bu ilişkiyi test etmek için ki-kare analiz yöntemi kullanılmıştır. SPSS yardımı ile ki-kare değeri 0.305 olarak hesaplanmış (SD=1), hesaplanan bu değer tablo değeri 3.84’ten ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) daha küçük olduğu için H_0 kabul

edilmiş, H_a reddedilmiştir. Bu sonuca göre, profesyonel yönetici ile yazılı planlama eğiliminin birbirinden bağımsız olduğu, bir başka deyişle aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülebilecektir. Daha önce yapılan çalışmalarda profesyonel yönetici ve yazılı planlama davranışları arasında bazı çalışmalarda ilişki bulunmuş, bazı çalışmalarda bu durumun farklılık gösterdiği belirlenmiştir (Schwenk ve Shrader, 1993, s.56). Dolayısıyla, KKTC’de faaliyet gösteren KOBİ’lerde bu durumun bazı çalışmalarda paralellik, bazı çalışmalara da farklılık gösterdiği görülmektedir.

7.6.7.18. Profesyonel Yönetici İstihdamı ve Kalite Programları/Politikaları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Testi

KOBİ’lerde kalite alanında eksiklikler görülmektedir. Profesyonel yönetici istihdamı sayesinde profesyonel yönetime sahip olmayı amaçlayan KOBİ’lerin, kaliteye daha fazla önem göstermesi beklenmektedir. Bu bağlamda, KKTC’deki KOBİ’lerin profesyonel yönetici istihdamı ve kalite programları/politikaları arasındaki ilişki test edilmiştir. Tablo 7.112’den, profesyonel yönetici istihdamı ve kalite programları/politikaları arasındaki ilişkinin sonuçları görülebilecektir.

H_0 =Profesyonel yönetici istihdamı ile kalite programları/politikaları arasında bir ilişki yoktur.

H_a =Profesyonel yönetici istihdamı ile kalite programları/politikaları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 7.112: Profesyonel Yönetici İstihdamına Göre Kalite Programları/Politikaları Uygulamaları Dağılımı

| | Kalite Programı/ Politikası Var | Kalite Programı/ Politikası Yok | TOPLAM |
|---------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| Profesyonel Yönetici Var | 12 %63.2 %54.5 | 7 %36.8 %24.1 | 19 %100.0 %37.3 |
| Profesyonel Yönetici Yok | 10 %31.3 %45.5 | 22 %68.8 %75.9 | 32 %100.0 %62.7 |
| TOPLAM | 22 %43.1 %100.0 | 29 %56.9 %100.0 | 51 %100.0 %100.0 |

Pearson ki-kare: 4.948; $p < 0.05$

Profesyonel yönetici ile kalite programları/politikaları arasında bir ilişki var olup olmadığı test edilmiş, bu ilişkiyi test etmek için ki-kare analiz yöntemi kullanılmıştır. SPSS yardımı ile ki-kare değeri 4.948 olarak hesaplanmış (SD=1), hesaplanan bu değer tablo değeri 3.84'ten ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) daha büyük olduğu için H_0 reddedilmiş, H_a kabul edilmiştir. Bu sonuca göre, profesyonel yönetici ile kalite uygulamalarının birbirinden bağımsız olmadığı, bir başka deyişle aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülebilecektir. Dolayısıyla, profesyonel yönetici istihdamının kalite yönündeki eksikliklerin giderilmesinde etkili olabileceği söylenebilecektir.

7.6.7.19. İşbirliği ve Dış Pazarlarda Faaliyet Arasındaki İlişkinin Testi

KOBİ'ler eksik görülen alanlarda işbirliğine giderek eksik alanlardaki sorunları en aza indirme ve rekabet güçlerini artırmayı amaçlamaktadır. İşbirliği, KOBİ'lerin dış pazarlarda rekabette daha güçlü hale gelmelerini sağlayabilecektir. Bu bağlamda, işbirliği ve dış pazarlarda faaliyet arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığı test edilmiştir. Bu test ile ilgili sonuçlar tablo 7.113'ten görülebilecektir.

Tablo 7.113: İşbirliği/Bağlantılar ve Yurtdışı Faaliyet Dağılımı

| | Yurtdışı Faaliyet Var | Yurtdışı Faaliyet Yok | TOPLAM |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| İşbirliği/Bağlantı Var | 8 %25.0 %61.5 | 24 %75.0 %63.2 | 32 %100.0 %62.7 |
| İşbirliği/Bağlantı Yok | 5 %26.3 %38.5 | 14 %73.7 %36.8 | 19 %100.0 %37.3 |
| TOPLAM | 13 %25.5 %100.0 | 38 %74.5 %100.0 | 51 %100.0 %100.0 |

Pearson ki-kare: 0.011; $p > 0.05$

H_0 =İşbirliği ve dış pazarlarda faaliyet arasında bir ilişki yoktur.

H_a =İşbirliği ve dış pazarlarda faaliyet arasında bir ilişki vardır.

İşbirliği yapan KOBİ'lerin dış pazarlarda faaliyet göstermesi arasında bir ilişki var olup olmadığı test edilmiş, bu ilişkiyi test etmek için ki-kare analiz yöntemi kullanılmıştır. SPSS yardımı ile ki-kare değeri 0.011 olarak hesaplanmış (SD=1),

hesaplanan bu değer tablo değeri 3.84'ten ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) daha küçük olduğu için H_0 kabul edilmiş, H_a reddedilmiştir. Bu sonuca göre, işbirliği yapılması ile işletmelerin yurtdişında faaliyet göstermesinin birbirinden bağımsız olduğu, bir başka deyişle aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülebilecektir. Bu konuda daha önce yapılan bir çalışmada (Hooley ve diğerleri, 1996, s.697), bu iki faktör arasında bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerde durumun diğer KOBİ'lerle farklılık gösterdiği görülmektedir.



BÖLÜM 8

SONUÇ

Bu bölümde, çalışmanın genel bir özeti yapılmış, anket sonuçlarına bağlı olarak elde edilen temel bulgulara ve KOBİ'lerin izleyebilecekleri rekabet stratejileriyle ilgili önerilere yer verilmiştir.

KOBİ'lerin önemi ve ekonomilere olan katkısı, KOBİ'lere verilen önemin artmasına neden olmuştur. Günümüzün yoğun rekabet ortamında, KOBİ'lerin rekabet güçlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, Son yıllarda KOBİ'lerle ilgili çalışmalar gözle görülen biçimde artmıştır.

Dünyada ve bölgemizde meydana gelen gelişmeler ve değişimler, doğrudan ve dolaylı olarak KKTC'yi etkilemektedir. Son günlerde meydana gelen gelişmeler ve değişimler, ülkemizi etkilediği gibi KOBİ'leri de etkileyebilecek gelişmeler ve değişimlerdir. KKTC'nin bir ada ülkesi olması ve küçük bir ekonomiye sahip olması nedeniyle, ülkemizde KOBİ'lere olan bağımlılık daha da artmaktadır. Bu nedenle, KOBİ'lerin de bu gelişmeleri ve değişimleri yakından takip etmeleri gerekmektedir. Olası bir tanınma ve AB üyeliği sonrası artması kaçınılmaz olan rekabet ortamı nedeniyle, KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ sahipleri/yöneticileri rekabetin önemini algılamalı ve işletmeleri bu yeni duruma hazırlanmalıdır. KOBİ'lerin rekabet ortamında başarılı olabilmeleri ve hayatlarını devam ettirebilmeleri için, uygun rekabet stratejilerinin izlenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada, meydana gelen son gelişmeler ve değişimlerden sonra olası bir tanınma ve AB üyeliği sürecinde, KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin rekabet olgusunda nerede oldukları bir anket çalışmasına dayalı olarak incelenmiştir. Çalışma, KKTC'deki KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artırılmasına yönelik izleyebilecekleri rekabet stratejilerinin geliştirilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma, KKTC Sanayi Odasına bağlı işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bulgular anket yoluyla toplanmış, bu bulgulara dayanılarak analizler yapılmıştır. Araştırma sonucu KOBİ'lerle ilgili önemli bilgiler elde edilmiştir. Araştırmaya konu olan KOBİ'lerin rekabette yaşadığı sorunlar belirlenmiş ve KOBİ'lerin yapmaları gerekenler ortaya konmuştur. Ayrıca,

elde edilen bulgulara dayanılarak, KKTC'deki KOBİ'ler ve diğer ülke KOBİ'leri arasında karşılaştırma yapılmış ve KKTC'deki KOBİ'lerin özellikleriyle diğer ülke KOBİ'leri arasında paralellik olup olmadığı elde edilen bulgular ışığında yorumlanmıştır.

Özet olarak, bu araştırma sonucu elde edilen bulgulara dayanılarak, KOBİ'lerin izleyebilecekleri rekabet stratejileri ortaya konmuş ve izleyebilecekleri uygun stratejiler belirlenmiştir.

Çalışmada elde edilen sonuçlar iki başlık altında toplanabilir. Bunlar;

- KKTC'deki KOBİ'lerin rekabet gücüne ilişkin sonuçlar ve
- KKTC'deki KOBİ'lerin izleyebilecekleri rekabet stratejilerine ilişkin sonuçlar olarak adlandırılabilir.

8.1. Anket Sonuçlarından Elde Edilen Temel Bulgular

KKTC Sanayi Odasına bağlı KOBİ'lerin rekabet güçlerinin geliştirilebilmesi amacıyla yapılan bu araştırma sonucunda elde edilen temel bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Araştırmaya katılan KKTC Sanayi Odasına bağlı KOBİ'ler, gıda, kimya, içecek, tekstil, plastik, bavul ve çanta, metal, toprak, çimento ve elektrik malzemeleri imalatı gibi geniş bir yelpazede ve toplumun her kesimine hitap edecek farklı sektörlerde faaliyet göstermektedir. KOBİ'lerin tamamı limited şirket şeklinde örgütlenmiştir. KOBİ'lerin %80.4'ünün küçük işletme, %9.8'inin orta ölçekli işletme ve %9.8'inin de çok küçük işletme olduğu, KOBİ'lerin çoğunluğunu 6-49 arası çalışanı olan işletmelerin oluşturduğu belirlenmiştir. KOBİ'lerin %80.4'ü 1974 Kıbrıs Barış Harekatı sonrasında kurulmuştur. KOBİ'lerin işyeri mülkiyetine incelendiğinde, üçte ikisinin mülk sahibi olduğu dikkati çekmektedir. KOBİ'lerin sadece %37.3'ü web sayfasına sahiptir. KOBİ sahipleri/yöneticilerinin %86.3 gibi büyük bir bölümü internet kullanmaktadır. İşletmelerin %60.8'inin misyon, vizyon, işletme şeması ve işletme kültürü gibi faktörlerden en azından birine sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. KOBİ'lerin sadece %25.5'i dış pazarlarda faaliyet göstermektedir. Dış pazarlarda faaliyet

göstermeyen KOBİ'lerden %54.9'u uygun durumun oluşması halinde (özellikle de uygulanan ambargoların kaldırılması durumunda) dış pazarlarda faaliyet gösterme arzusunda oldukları belirlenmiştir.

2. KOBİ'lerin iç pazardaki başlıca rakiplerinin büyük bir bölümünü, yurtdışı büyük işletmeler ve yurtdışı KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOBİ'lerin rakiplerle en fazla fiyat (%80.4) alanında rekabet ettiği belirlenmiştir. KOBİ yetkilileri, rekabet gücünü artırabilecek faktörlerin teknoloji, yeni ürün, fiyat politikası ve farklı ürün sunumu olacağını, rekabet gücünü azaltabilecek faktörlerin ise KKTC'nin tanınmaması, yüksek nakliye ücretleri, üretim maliyetlerinin yüksekliği, teknolojik yenilikleri takip edememe ve nitelikli personel sıkıntısı olduğunu belirtmiştir. KOBİ yetkilileri, fırsat yaratabilecek faktörleri yeni pazarlar, kredi olanaklarının artması, yerel pazarın genişlemesi, alım gücünün artması ve politik engellerin ortadan kalkması, başlıca tehditleri ise politik engellerin devamı ve yeni rakipler olarak görmektedir. KOBİ'lerin sadece %24.5'inin kalite belgesine sahip olduğu, %43.1'inin ise kalite programları ve politikaları yürüttüğü belirlenmiştir. Kalite uygulamaları genelde müşteri tatminini amaçlamaktadır. KOBİ'lerin %88.2'si ürün kalitesinin artırılması amacıyla kalite yatırımı yapmakta, %76.5'i ise, kalitenin artırılması için, daha yüksek kaliteli ürün üreten teknolojiye gidilmesine yönelik tedbir almayı düşünmektedirler. İşletmelerin dörtte birinden fazlası yabancı işletmeler ve kurumlarla kalite konusunda işbirliği yapmaktadır. KOBİ'lerin üçte ikisine yakını rakiplerin fiyat politikalarından etkilendiklerini, yarısına yakını da rekabet edebilmek için fiyat kırmasına gidebileceklerini belirtmişlerdir. İç pazarda KOBİ'ler rakipleri müşteriler yoluyla izlemektedir. KOBİ'lerin tümü iç pazarda rekabet güçlerinin olduğu yönünde görüş belirtmiştir.
3. KKTC Sanayi Odasına bağlı KOBİ'lerin sadece 13 tanesi dış pazarlarda faaliyet göstermektedir. Dış pazarlarda karşılaşılan en önemli sorunun maliyet olduğu görülmektedir. 11 KOBİ'nin dış pazarlarla ilgili araştırma yaptığı, araştırmanın KOBİ'lerin rekabet gücüne katkı koyduğu belirlenmiştir. Dış pazarlarda fiyatlandırma pazarda tutunabilme, kar temini ve maliyetlerin karşılanması amacıyla yapılmaktadır. Dış pazarlardaki rakipler genelde sergi ve fuarlar yoluyla izlenmektedir. 11 KOBİ, dış pazarlarda rekabet gücünün olduğuna inanmaktadır.

4. KOBİ'lerin üçte ikisi 20 ve altında çeşitte ürün üretmektedir. KOBİ'lerin %84.3'ü ana bir ürüne yoğunlaşmaktadır. KOBİ'lerin %68.6'sı müşteri istekleri, %54.9'u da pazarı inceleyip araştırma yaparak ürünlerin üretiminin nasıl yapılacağına karar vermektedir. KOBİ'lerin üçte ikisi hem pazar koşulları, hem de sipariş üzerine ürün üretmektedir. Rakiplerin yeni ürünlerine KOBİ'lerin %47.1'i yeni ürün, %41.2'si de mevcut ürünleri geliştirerek tepki göstermektedir. KOBİ'ler dağıtımda herhangi bir sorunla karşılaşmamaktadır. KOBİ'lerin sadece 2 tanesi ürün güvenliğini gösteren CE belgesine sahiptir. Sadece 13 işletme ürün patentine sahiptir. KOBİ'lerin %80.4'ü ürünlerin kalite kontrolünü gözlem yoluyla yapmaktadır. KOBİ'lerin tümünün ana pazarı yerel pazardır. Bazı KOBİ'ler yerel pazarla birlikte diğer bazı pazarları ana pazar olarak görmektedir. KOBİ yetkililerininin 27'si üretim maliyetlerinin rakiplerle aynı ve daha düşük olduğunu belirtmiştir. KOBİ'lerin dörtte üçünden fazlası ürün kalitesinin rekabeti etkilediğine inanmaktadır. Bu bulgular ışığında, KOBİ'lerin ürün ve müşteri odaklı olduğu, ürün kalite kontrolü gerçekleştirilmede zorluklar yaşadığı, CE belgesi eksikliği nedeniyle dış pazarlara açılımda zorluklarla karşılaşabileceği görülmektedir.
5. KKTC Sanayi Odasına bağlı KOBİ'ler, en çok ekonomik gelişmeler, müşteriler ve işletmeyle ilgili analizlere önem göstermektedir. Analizler genelde gözlem yoluyla gerçekleştirilmektedir. KOBİ'lerin %33.3'ü düzenli ve devamlı, %29.4'ü periyodik, yine %29.4'ü durumsal analizler gerçekleştirilmektedir. KOBİ'lerin %86.9'u ekonomik gelişmelerden etkilenmektedir. Çevresel şartlarda bir değişme olduğu zaman, KOBİ'lerin dörtte üçü mevcut durumu korumaktadır.
6. KOBİ'lerin işletmeyle ilgili satış kapasiteleri, yeni üretim teknikleri ve AR-GE kapasiteleriyle ilgili analizler yaptıkları belirlenmiştir. İşletme içi sorunlarının en çok görüldüğü alan finansmandır (%56.9). Bunu %51 ile nitelikli personel temini ve %37.3 ile kullanılan teknoloji izlemektedir. AR-GE yapan işletmeler yeni ürün, maliyetleri düşürme ve var olan ürünleri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Finansal kaynaklar genelde banka kredileri ve kişisel kaynaklardan sağlanmaktadır. KOBİ'lerin %43.3'ü yeni makine almak için dış kaynak kullanmaktadır. KOBİ'lerin %62.7'si yurt içi ve yurt dışı işletmelerle işbirliğine ve bağlantıya gitmektedir. KOBİ'lerin %31.4'ü özel kurumlar, yine %31.4'ü yabancı işletmelerle işbirliğine gitmektedir. KOBİ'lerin %37.3'ü teknoloji

alanındaki eksiklikleri gidermek amacıyla işbirliğine gitmektedir. KOBİ'lerin %96.1'inde insan kaynakları bölümü bulunmamaktadır.

7. KOBİ yetkililerinin %66.7'si önümüzdeki günlerde işlerinin iyiye gideceğini, %23.5'i kısa vadede değişme olmayacağını belirtmiştir. İş değiştirmeyi düşünenlerin oranı ise sadece %3.9'dur. KOBİ'lerin %92.2'sinde çalışanların görevleri açık olarak belirlenmiştir. Çalışanların %54.9'unun beş yıldan fazla işletmeyle beraber oldukları saptanmıştır. KOBİ'ler çalışanlara yönelik sağlık ve güvenlik, ödüllendirme ve personel yetiştirme politikaları uygulamaktadır.
8. KOBİ'lerin %70.6'sının 100 ve üzeri sayıda müşterisi olduğu belirlenmiştir. KOBİ'lerin üçte biri müşteriler hakkında sistematik bilgi toplamamaktadır. KOBİ'lerin %86.3'ü müşterilerden birebir görüşme yoluyla bilgi elde etmektedir. KOBİ'lerin dörtte üçü müşterilerin ürün tercihleri ve ürün hakkındaki görüşleriyle ilgili düşünceleri hakkında bilgi toplamayı amaçlamaktadır. KOBİ'lerin %86.3'ü müşterilere kişisel ziyaretle ulaşmaktadır. KOBİ'lerin başlıca müşterilerini tüketiciler ve özel işletmeler oluşturmaktadır. KOBİ'lerin %88.2'si hedef kitlenin özellikleri hakkında bilgiye sahiptir. KOBİ'lerin %94.1'i ürünlerinin müşteriler tarafından bilindiğini belirtmiştir.
9. KOBİ'lerin %86.3'ünün plan yaptığı, planların %56.9'unun yazılı olmayan planlar olduğu belirlenmiştir. Planlar genelde üretim ve satış alanlarında gerçekleştirilmektedir. KOBİ'lerin %52.9'u orta, %37.3'ü de kısa süreli planlar yapmaktadır. Finansman sorunu (%49) planların yapılmasını engelleyen en önemli faktör olarak belirlenmiştir.
10. KOBİ'ler çeşitli faktörlerin analizini gerçekleştirmekte, fakat bunlar genelde gözlem yoluyla yapılmaktadır. Dış kaynak kullanan KOBİ'lerin büyük bir bölümü, teknoloji alanında görülen eksikliklerin giderilmesi amacıyla yeni makine alımına gitmektedir. KOBİ yetkilileri pek çok sorunları bulunmasına karşın geleceğe ilişkin olumlu düşünmektedir. Çalışanların uzun yıllardır işletmelerde çalıştıkları görülmekte, çalışanlara yönelik çeşitli politikalar uygulanmaktadır. Müşteriler hakkında sistematik bir bilgi toplama politikası gütmeyen işletmeler, müşterilerle ilgili değişik yollardan bilgi toplamaktadır. KOBİ'ler hemen hemen her sektörde faaliyet göstermekte, bundan dolayı müşterilerin çeşitliliği göze çarpmaktadır. Planlama davranışlarına bakıldığında, planların genelde yazılı olmayan ve orta süreli olduğu göze çarpmakta, finansman alanındaki sorunların planların gerçekleştirilmesine engel olduğu

görülmektedir. KOBİ'lerin %47.1'i müşterilerin, %33.3'ü rakiplerin, %31.4'ü ise işletmenin analizinin rekabet avantajına en fazla katkısı koyduğuna inanmaktadır.

11. KKTC Sanayi Odasına bağlı KOBİ'lerin işsahibi/yöneticilerinin yarısından fazlasının orta yaş üstü, yarıdan az kısmının da genç ve orta yaş grubundaki kişilerden oluştuğu, işsahibi/yöneticilerin büyük bir bölümünün uzun yıllardır çalıştığı, dörtte üçüne yakınının yüksek eğitim yaptığı, üçte ikisine yakınının yüksek eğitimlerini yurtdışında yaptığı belirlenmiştir. KOBİ sahipleri/yöneticilerinin %94.1'i İngilizce, %39.2'si ise yabancı dil olarak Rumca konuşabilmektedir. İşsahipleri/yöneticilerin %68.6'sı uluslararası tecrübeye sahiptirler. KOBİ'lerin büyük bir bölümü sahipleri tarafından yönetilmektedir. KOBİ'lerin %37.3'ü profesyonel yönetici istihdam etmektedir. Yönetim kararlarının %64.7'si işsahibi, %29.4'ü de ortaklar tarafından gerçekleştirilmektedir. KOBİ sahipleri/yöneticileri geniş bir yelpazede, üretim, planlama, satış, çalışanlar ve finansal konularla ilgilenmektedir. Bu bulgular ışığında, KOBİ sahipleri/yöneticilerinin yüksek eğitim seviyesine sahip, uzun yıllardır çalışan ve tecrübesi olan, yabancı dil bilen, uluslararası tecrübeye sahip ve işletmeyle ilgili tüm konularla ilgilenen kişilerden oluştuğu belirlenmiştir.
12. KKTC Sanayi Odasına bağlı KOBİ'lerin çalışan sayısı ile dış pazarlarda faaliyet göstermesinin birbirinden bağımsız olmadığı, aralarında ilişki olduğu belirlenmiştir.
13. KOBİ'lerin dış pazarlarda faaliyeti ile kalite programları/politikaları uygulamalarının, kalite programları/politikaları uygulamaları ile yetiştirme olgusuna önem gösterilmesinin, KOBİ'lerin kalite programları/politikaları uygulamaları ile ürün kalitesinin rekabete katkıda bulunduğu düşüncesinin, kalite programları/politikaları uygulamaları ile ürün maliyetlerinin rakiplerle aynı ve daha düşük olmasının birbirinden bağımsız olduğu, bir başka ifade ile aralarında bir ilişki olmadığı saptanmıştır.
14. KOBİ'lerin dış pazarlarda faaliyeti ile kalite belgesi mevcudiyetinin birbirinden bağımsız olduğu, bir başka ifade ile aralarında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir
15. KOBİ'lerin kalite belgesine sahip olması ve yetiştirme olgusuna önem gösterilmesinin birbirinden bağımsız olduğu, bir başka ifade ile aralarında bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

16. KOBİ'lerin AR-GE'ye önem göstermesi ve yeni ürün üretiminin birbirinden bağımsız olduğu, bir başka ifade ile aralarında bir ilişki olmadığı saptanmıştır.
17. KOBİ'lerin yeni ürün üretimi ile patent alınmasının birbirinden bağımsız olduğu, bir başka ifade ile aralarında bir ilişki olmadığı saptanmıştır.
18. KOBİ'lerin dış pazarlarda faaliyet göstermesi ile patent alınmasının birbirinden bağımsız olduğu, bir başka ifade ile aralarında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.
19. KOBİ'lerin gelecekle ilgili olumlu düşünceleri ile orta ve uzun süreli planlama davranışlarının birbirinden bağımsız olmadığı, bir başka ifade ile aralarında bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
20. KOBİ'lerin yazılı planlama davranışları ile orta ve uzun süreli planlama davranışlarının birbirinden bağımsız olduğu, bir başka ifade ile aralarında bir ilişki olmadığı saptanmıştır.
21. KOBİ'lerin misyon ve vizyona sahip olması ile orta ve uzun süreli planlama davranışlarının birbirinden bağımsız olduğu, bir başka ifade ile aralarında bir ilişki olmadığı saptanmıştır.
22. KOBİ'lerin çevre faktörlerinin düzenli analiz etmesi ile orta ve uzun süreli planlama davranışlarının birbirinden bağımsız olduğu, bir başka ifade ile aralarında bir ilişki olmadığı saptanmıştır.
23. KOBİ sahipleri/yöneticilerinin uluslararası tecrübesi ile kalite programları/politikaları uygulamalarının ve KOBİ sahipleri/yöneticilerinin yüksek eğitimi ile yazılı planlama davranışlarının birbirinden bağımsız olduğu, bir başka ifade ile aralarında bir ilişki olmadığı saptanmıştır.
24. KOBİ'lerin profesyonel yönetici istihdamı ile yazılı planlama davranışlarının birbirinden bağımsız olduğu, bir başka ifade ile aralarında bir ilişki olmadığı saptanmıştır.
25. KOBİ'lerin profesyonel yönetici istihdamı ile kalite programları/politikaları uygulamalarına önem göstermesinin birbirinden bağımsız olmadığı, aralarında ilişki olduğu belirlenmiştir.
26. KOBİ'lerin işbirliği ve bağlantılara yönelmesi ile dış pazarlarda faaliyet gösterilmesinin birbirinden bağımsız olduğu, bir başka ifade ile aralarında bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

8.2.Araştırma Sonuçlarına Bağlı Sunulabilecek Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda KKTC Sanayi Odasına bağlı faaliyet gösteren KOBİ'lerin rekabet avantajlarının artırılması ve izleyebileceği stratejilere yönelik aşağıdaki önerilerde bulunulabilecektir:

1. KKTC KOBİ'lerinin, olası bir tanınma ve AB sürecinde geçiş dönemine ihtiyaçları olacaktır. Bu yönde KOBİ'lerin kendilerini geliştirebilmeleri ve uyumlarını sağlayabilmek için başta hükümet ve ilgili kurumlara büyük görev düşmektedir. KOBİ'lerin özellikle kalite, üretim, teknoloji ve finansal sorunlarının çözümüne yönelik kredi desteği sağlamalıdır.
2. Olası gelişmeler sonucu KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin rekabet gücünü arttırabilmek amacıyla AB tarafından başlatılan AB KOBİ programına KOBİ'lerin süratle dahil edilmesi ve geçiş süresinin en az zararlar kapatılması gerekmektedir.
3. KOBİ'ler, kredi olanaklarından ve diğer olanaklardan yararlanma yoluna gitmeli, bunlardan yararlanabilmek için çeşitli projeler geliştirmeli, projelerini gerekli kurumlara sunmalıdır.
4. KOBİ'lerin kalite yönünden eksikliklerini gidermek amacıyla, kalite uygulamalarına önem göstermeleri gerekmekte, bunun yanında uluslararası pazarlarda ve yerel pazarlarda rekabet gücünü arttırabilmek için kalite belgesi alma yoluna gitmeleri gereklilik olarak görülmektedir. AB içerisinde ürünlerin satılabilmesi için ISO belgesi alınması gerekliliği unutulmamalı, bir an önce ISO belgesi almak için çalışmalara başlanmalıdır.
5. AB, CE işareti taşımayan ürünlerin AB içerisinde satılmasıyla ilgili birtakım yasaklamalar getirmiştir. Bu nedenle KOBİ'ler süratle CE belgesi alma yoluna gitmelidir.
6. ISO belgesi ve CE belgesi alınması KOBİ'lere mali külfet getirecek olması nedeniyle devlet ve diğer kurumların sağladığı hizmetlerden yararlanılma yoluna gidilmelidir.
7. Teknolojik alanda sorunlar yaşayan KOBİ'ler teknolojiden kaynaklanan rekabet eksikliklerini bir an önce ortadan kaldırmalıdır. Teknoloji transferi yolu ile teknolojiden kaynaklanan rekabet dezavantajı ortadan kaldırılmaya

- çalışılmalıdır. Yüksek teknoloji sayesinde kalite ve standartların geliştirilebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.
8. Ürün kalite kontrolünün gözleme dayanmasından dolayı, KOBİ'ler ürün kalite kontrolünü gerçekleştirebilmek için teknolojinin sağladığı faydalardan yararlanma yönüne gitmelidir.
 9. KOBİ'ler gerek iç gerekse dış pazarlarda belirli bir ürün ya da pazar üzerine yoğunlaşarak rekabet avantajı elde etme yoluna gitmelidir.
 10. Dış pazarlara açılma imkanları aranmalı, dış pazarlarda dar bir alanı seçmeli ve bu alana odaklanılmalıdır. KOBİ'lerin ilk olarak rahat nefes alabilmeleri için KKTC kaynaklı ürünlerin TC'ye ihracında kolaylık sağlanmalıdır.
 11. KOBİ'ler işbirliği imkanlarını araştırmalı, KKTC'de bulunan 5 üniversite ile ortak çalışma yoluna gitmeli, geliştirilecek projelerde üniversitelerin sağlayabileceği olanaklardan yararlanmalıdır.
 12. Olası gelişmeler sonucu, ihracat yapma arzusunda olan KOBİ'ler TC'deki ve diğer ülke işletmeleriyle işbirliği yapmalı, bu işletmelerden her türlü destek sağlanma yoluna gitmelidir.
 13. Yurtdışında yaşayan Türk girişimciler ve oluşturdukları birliklerle işbirliği yolu aranmalı ve sağlanabilecek yardım olanaklarını araştırmalıdır.
 14. KOBİ'lerin AR-GE'ye gereken önemi vermedikleri gözlemlenmekte, KOBİ'lerin AR-GE'ye yönelmeleri ve yenilikçi olmaları gerekmektedir.
 15. KOBİ'ler adanın kaynaklarını da kullanarak adaya özgü yeni ürünler tasarlamalı bu yolla rekabet avantajı elde etmenin yollarını aramalı, yeni ürünlere patent alınmalı ve ürünlerinin farklı özellikleri olduğu imajı oluşturulmalıdır.
 16. Eğitim seviyesinin yüksek olması KKTC'deki KOBİ'ler için bir avantaj yaratmaktadır. Yüksek eğitim özellikle yazılı ve uzun süreli planların yapılmasında kullanılmalı, böylelikle KOBİ'lerin stratejileri belirlenmeli bu yolla rekabet avantajları artırılmalıdır.
 17. Eğitim seviyesinin yüksek olmasına rağmen, teknolojinin sağladığı olanaklardan yararlanılmadığı görülmektedir. Bu nedenle, KOBİ yetkililerinin işletmeyi ve ürünleri tanıtan web sayfası hazırlamaları gerekmektedir. Web sayfası ile ürünlerini dış pazarlara daha kolay satılabileceği, dış bağlantıların daha kolay kurulabileceği ve daha geniş bir kitleye ulaşabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

18. Rekabet gücünü artırabilmek için iç ve dış pazarlardaki rakiplerin izlenmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. Yüksek eğitim seviyesi ve yabancı dil rakiplerin izlenilmesinde kullanılmalıdır. Bununla birlikte, internetin daha yaygın ve amacına uygun kullanımının da rekabet avantajı kazanılmasında etkili olabileceği unutulmamalıdır.
19. Eğitim seviyesi yüksek işsahibi/yöneticilerin, yönetim alanında eksiklikleri gidermek amacı ile bu alandaki seminerlere ve kurslara katılmalı, bunlarla birlikte üniversitelerin yüksek lisans programlarına katılım yolları aranmalıdır.
20. KOBİ'ler profesyonel yönetime doğru yol almalı, bu nedenle profesyonel yönetici istihdam etme yoluna gitmelidir.
21. KOBİ'ler bir kooperatif oluşturmalı, ucuz hammadde, nitelikli personel temini, teknolojik destek ve kalite belgesi gibi konularda beraber hareket etmelidir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

Avrupa Birliği'nin Rekabet Politikası ve Türkiye'nin Uyumunu (2002); İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, Nisan, İstanbul.

DESSLER, Gary (2001); *Management: Leading People in the 21st Century* (gözden geçirilmiş ikinci baskı); Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA.

EBERT, Ronald J. and Ricky W. GRIFFIN (2000); *Business Essentials* (gözden geçirilmiş üçüncü baskı); Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA.

HARZING, Anne-Wil and Joris VAN RUYSEVELDT (1998); *International Human Resources Management: An Integrated Approach* (gözden geçirilmiş üçüncü baskı); Sage Publications, UK.

KARASAR, Niyazi (1999); *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (gözden geçirilmiş dokuzuncu baskı), Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.

KARATAŞ, Süleyman (1991); *Sanayi Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*; Veli Yayınları, İstanbul.

KILIÇ, Yalın (2000); *Rekabet Politikası Açısından Birleşme ve Devralmalar*; DPT Uzmanlık Tezleri, Haziran.

McCULLOUGH, Ball (1999); *International Business: The Challenge of Global Competition* (gözden geçirilmiş yedinci baskı); Irvin/McGraw-Hill, USA.

MILLER, Alex and Gregory G. DESS (1996); *Strategic Management* (gözden geçirilmiş ikinci baskı); McGraw-Hill, New York, USA.

MOINGEON, Bertrand and Amy EDMONDSON (1996); *Organizational Learning and Competitive Advantage*; Sage Publications, London.

MONDY, R. Wayne, Robert M. NOE and Shane R. PREMEAUX (1999); *Human Resource Management* (gözden geçirilmiş yedinci baskı); Prentice-Hall, New Jersey, USA.

ÖZGEN, Hüseyin ve S. DOĞAN (1997); *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmasında Karşılaşılan Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri*; Kosgeb Yayını, Ankara.

ÖZGEN, Hüseyin, A. ÖZTÜRK ve A. YALÇIN (2002); *İnsan Kaynakları Yönetimi*; Nobel Yayınevi, Adana.

PFEFFER, Jeffrey (1994); *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce*; Harvard Business School Press, Boston, Mass., USA.

PORTER, Michael E. (1998); *Rekabet Dersleri*; Mepa Medya Pazarlama Sanayi ve Ticaret A.Ş., İstanbul.

PORTER, Michael E. (1990); *The Competitive Advantage of Nations*; Free Press, New York, USA.

PORTER, Michael E. (1985); *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*; Free Press, New York, USA.

PORTER, Michael E. (1980); *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies*; Free Press, New York, USA.

ROBBINS, Stephen P. and Mary COULTER (2002); *Management* (gözden geçirilmiş yedinci baskı); Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA.

RUGMAN, Alan M. and Richard M. HODGETTS (1995); *International Management: A Strategic Management Approach*; McGraw-Hill, USA. Small and Medium-sized Enterprises: Technology and Competitiveness (2002); Organization for Economic Co-operation and Development, Paris.

TROTT, Paul (2002); *Innovation Management and New Product Development* (gözden geçirilmiş ikinci baskı); Financial Times / Prentice Hall, Pearson Education Ltd., UK.

YIP, George S. (2003); *Total Global Strategy II*; Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA.

WEIHRICH, Heinz and Harold KOONTZ (1993); *Management: A Global Perspective* (gözden geçirilmiş onuncu baskı); McGraw-Hill, USA.

WERTHER, William B. Jr. and Keith DAVIS (1996); *Human Resources and Personnel Management* (gözden geçirilmiş beşinci baskı); McGraw-Hill, USA.

WHEELEN, Thomas L. and J. David HUNGER (2002); *Strategic Management and Business Policy* (gözden geçirilmiş sekizinci baskı); Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA.

Makaleler

ACAR, Ahmet C. (1993); "Sizing Up the Small Firms"; *Journal of Small Business Management*, October, C.31 S.4, ss.86-91.

AHIRE, Sanjay L. and Damodar Y. GOLHAR (1996); "Quality Management in Large vs Small Firms"; *Journal of Small Business Management*, April, C.34 S.2, ss.1-13.

AKOORIE, Michele, Karen BARBER and Peter ENDERWICK (1993); "Europe 1992: Implications for New Zealand Business"; *European Journal of Marketing*, C.27 S.1, ss.22-34.

- ATKINS, M. H. and J. F. LOWE (1997); "Sizing Up the Small Firm: UK and Australian Experience"; *International Small Business Journal*, April-June, C.15 S.3, ss.42-55.
- BADRINATH, R. (1994); "Helping Small and Medium-Size Firms to Enter Export Markets"; *International Trade Forum*, April-June, S.4, ss.4-10.
- BAGCHI, Prabir K. (1996); "Role of Benchmarking as a Competitive Strategy: The Logistic Experience"; *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, C.26 S.2, ss.4-22.
- BALDACCHINO, Godfrey (2002); "A Taste of Small Island Success: A Case From Prince Edward Island"; *Journal of Small Business Management*, July, C.40 S.3, ss.254-289.
- BALDACCHINO, Godfrey (1999); "Small Business in Small Islands: A Case Study from Fiji"; *Journal of Small Business Management*, October, C.37 S.4, ss.80-84.
- BARNEY, Jay B. (2001); "Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View"; *Journal of Management*, November-December, C.27 S.6, ss.643-650.
- BARRETT, Rowena (1999); "Industrial Relations in Small Firms: The Case of the Australian Information Industry"; *Employee Relations*, C.21 S.3, ss.311-324.
- BARTLETT, Christopher A. and Sumantra GHOSHAL (2002); "Building Competitive Advantage Through People"; *MIT Sloan Management Review*, winter, C.43 S.2, ss.34-41.

- BEAL, Reginald M. (2000); "Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms"; *Journal of Small Business Management*, January, C.38 S.1, ss.27-47.
- BEAL, Reginald M. and Archie LOCKAMY III (1999); "Quality Differentiation for Competitive Advantage: A Contingency Approach"; *European Journal of Innovation Management*, C.2 S.2, ss.71-81.
- BILSTON, Faye and Amrik S. SOHAL (1995); "Learning About Quality: A Small Business Perspective"; *The Learning Organization*, C.2 S.3, ss.4-8.
- BJUGGREN, Per-Olof and Lars-Goran SUND (2001); "Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small- and Medium-Size Family Owned Businesses"; *Family Business Review*, March, C.14 S.1, ss.4-23.
- BLOODGOOD, James M., Harry J. SAPIENZA and James G. ALMEIDA (1996); "The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes"; *Entrepreneurship: Theory and Practice*, summer, C.20 S.4, ss.61-76.
- BÖGEL, György and Anna Salamonne HUSZTY (1999); "Transition to Market Economy as Inflection Point: Can Strategy Help?"; *Business Horizons*, July/August, C.42 S.4, ss.7-13.
- BRAND, Maryse J and Erik H. BAX (2002); "Strategic HRM for SMEs: Implications for Firms and Policy"; *Education and Training*, C.44 S.8/9, ss.451-463.
- CHAGANTI, Radha (1987); "Small Business Strategies in Different Industry Growth Environments"; *Journal of Small Business Management*, July, C.25, ss.61-68.

- CHAHARBAGHI, Kazem and Richard LYNCH (1999); "Sustainable Competitive Advantage: Towards A Dynamic Resource-Based Strategy"; *Management Decision*, C.37 S.1, ss.45-50.
- CHANDLER, Gaylen N. and Glenn M. McEVOY (2000); "Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-Size Enterprises"; *Entrepreneurship: Theory and Practice*, fall, C.25 S.1, ss.43-57.
- CHAPMAN, Ross L. and Terry R. SLOAN (1999); "Large Firms Versus Small Firms – Do They Implement CI the Same Way"; *The TQM Magazine*, C.11 S.2, ss.105-110.
- CHAUDHRY, Shiv and Dave CRICK (1998); "Export Information Providers: Are They Meeting the Needs of SMEs"; *Marketing Intelligence and Planning*, C.16 S.3, ss.141-149.
- CHOUKE, Richard and Roger ARMSTRONG (2000); "Culture: A Missing Perspective on Small- and Medium-Sized Enterprise Development"; *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, C.6 S.4, ss.227-238.
- CHOUKE, Richard and Roger ARMSTRONG (1998); "The Learning Organization in Small and Medium-Sized Enterprises"; *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, C.4 S.2, ss.129-140.
- COULTER, J, N.S. BASCHUNG and U. S. BITICI (2000); "Benchmarking for Small- to Medium-Sized Enterprises"; *Production Planning & Control*, C.11 S.4, ss.400-408.
- CRICK, Dave and Shiv CHAUDHRY (2000); "UK SMEs' Awareness, Use, and Perceptions of Selected Government Export Assistance"; *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, C.6 S.2, ss.72-89.

- CRICK, Dave (1999); "An Investigation into SMEs' Use of Languages in Their Export Operations"; *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, C.5 S.1, ss.19-31.
- CRICK, Dave and Shiv CHAUDHRY (1997a); "Small Businesses' Motives for Exporting"; *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, C.3 S.3, ss.156-170.
- CRICK, Dave and Shiv CHAUDHRY (1997b); "Export Problems and Government Assistance Required by UK Exporters"; *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, C.3 S.1, ss.3-18.
- CRICK, Dave and Shiv CHAUDHRY (1995); "Export Practices of Asian SMEs: Some Preliminary Findings"; *Marketing Intelligence and Planning*, C.13 S.11, ss.13-21.
- DESHPANDE Satish P. and Damodar Y. GOLHAR (1994); "HRM Practices In Large and Small Manufacturing Firms: A Comparative Study"; *Journal of Small Business Management*, April, C.32 S.2, ss.49-56.
- DANA, Leo Paul and Teresa Elizabeth DANA (2000); "Taking Sides on the Island of Cyprus"; *Journal of Small Business Management*, April, C.38 S.2, ss.80-87.
- DARLING, John R. and Toby J. KASH (1998); "Developing Small Business Operations in Foreign Markets: Foundation Building Strategies for Steady Growth and Profitability"; *European Business Review*, C.98 S.3, ss.151-159.
- DAVIG, William, Steve BROWN, Terri FRIEL and Kambiz TABIBZADEH (2003); "Quality Management in Small Manufacturing"; *Industrial Management and Data Systems*, C.103 S.2, ss.68-77.
- DICKSON, K.E. and A. HADJIMANOLIS (1998); "Innovation and Networking Amongst Small Manufacturing Firms in Cyprus"; *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, C.4 S.1, ss.5-17.

- EDWARDS, Pamela and Peter W. TURNBULL (1994); "Finance for Small and Medium-Sized Enterprises: Information and the Income Gearing Challenge"; *International Journal of Bank Marketing*, C.12 S.6, ss.3-9.
- ENNIS, Sean (1999); "Growth and the Small Firm: Using Causal Mapping to Assess the Decision-Making Process – A Case Study"; *Qualitative Market Research: An International Journal*, C.2 S.2, ss.147-160.
- Enterprise Policy: New Reports Published on Small Businesses in the EU (2002); *European Report*; May 9, s.359.
- ESHIMA, Yoshihiro (2003); "Impact of Public Policy on Innovative SMEs in Japan"; *Journal of Small Business Management*, January, C.41 S.1, ss.85-93.
- Excellence in Medium-sized Companies (1983); *Inc.*, December, C.5, ss.59-60.
- FASANO, Michael V. (1990); "Strategic Planning for Small Companies"; *Best's Review – Life-Health Insurance Edition*, March, C.90 S.11, ss.18-20.
- FERGUSON, Wade (1994); "EC Product and Service Standards"; *Journal of Small Business Management*, October, C.32 S.4, ss.84-87.
- FLETCHER, Denise (2000); "Learning to 'Think Local and Act Global': Experiences from the Small Business Sector"; *Education and Training*, C.42 S.4/5, ss.211-219.
- FLYNN, James E. and Barbara B. FLYNN (1996); "Achieving Simultaneous Cost and Differentiation Competitive Advantages Through Continuous Improvement: World Class Manufacturing As A Competitive Strategy"; *Journal of Management Studies*, fall, C.8 S.3, ss.360-379.
- FREEMAN, Sue (2000); "Partnerships Between Small and Medium Enterprises and Universities That Add Value"; *Education and Training*, C.42 S.6, ss.372-377.

- GANKEMA, Harold G.J., Henoch R. SNUIF and Peter S. ZWART (2000); "The Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory"; *Journal of Small Business Management*, October, C.38 S.4, ss.15-27.
- GHOBIADIAN, Abby and David GALLEAR (1997); "TQM and Organization Size"; *International Journal of Operations & Production Management*, C.17 S.2, ss.121-163.
- GIBSON, Brian and Gavin CASSAR (2002); "Planning Behavior Variables in Small Firms"; *Journal of Small Business Management*, July, C.40 S.3, ss.171-186.
- GOETT, Pamela (1999); "Michael E. Porter"; *Journal of Business Strategy*, September, s.ITEM9927001B.
- GOLDEN, Peggy A. And Marc DOLLINGER (1993); "Cooperative Alliances and Competitive Strategies in Small Manufacturing Firms"; *Entrepreneurship: Theory and Practice*, summer, C.17 S.4, ss.43-56.
- GOLHAR, Damodar Y. and Satish P. DESHPANDE (1997); "HRM Practices of Large and Small Canadian Manufacturing Firms"; *Journal of Small Business Management*, July, C.35 S.3, ss.30-38.
- GOMES, Glenn M. (1988); "Excess Earnings, Competitive Advantage and Goodwill Value"; *Journal of Small Business Management*, July, C.26. S.3, ss.22-31.
- GRAHAM, Peter G. (1999); "Small Business Participation in the Global Economy"; *European Journal of Marketing*, C.33 S.1/2, ss.88-102.
- GREENAN, Kate, Paul HUMPHREYS and Ronan McIVOR (1997); "The Green Initiative: Improving Quality and Competitiveness for European SMEs"; *European Business Review*, C.97 S.5, ss.208-214.

- GUILHON, Alice, Jacques MARTIN and Michel WEILL (1998); "Quality Approaches in Small or Medium-Sized Enterprises: Methodology and Survey Results"; *Total Quality Management*, C.9 S.8, ss.689-701.
- HADJIMANOLIS, Athanasios and Keith DICKSON (2000); "Innovation Strategies of SMEs in Cyprus, a Small Developing Country"; *International Small Business Journal*, July-September, C.18 S.4, ss.62-79.
- HAKSEVER, Cengiz (1996); "Total Quality Management in the Small Business Environment"; *Business Horizons*, March-April, C.39 S.2, ss.33-40.
- HAMZAH, Amir and Samuel HO (1994); "TQM Training for Small and Medium Industries in Malaysia"; *Training for Quality*, C.2 S.2, ss.27-35.
- HANSSON, Jonas (2001); "Implementation of Total Quality Management in Small Organizations: A Case Study in Sweden"; *Total Quality Management*, December, C.12 S.7/8, ss.988-994.
- HAYNES, Paula J., Richard C. BECHERER and Marilyn M. HELMS (1998); "Small and Mid-Sized Businesses and Internet Use: Unrealized Potential?"; *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, C.8 S.3, ss.229-235.
- HOOLEY, Graham, Tony COX, David SHIPLEY, John FAHY, Jozsef BERACS and Krisztina KOLOS (1996); "Foreign Direct Investment in Hungary: Resource Acquisition and Domestic Competitive Advantage"; *Journal of International Business Studies*, C.27 S.4, ss.683-709.
- HARMOZI, Amir M., Gail S. SUTTON, Robert D. McMINN and Wendy LUCIO (2002); "Business Plans for New or Small Businesses: Paving the Path to Success"; *Management Decision*, C. 40 S.8, ss.755-763.

- HOSLEY, Miller, Agnes T.W. LAU, Ferdinand K. LEVY and Doreen S.K. TAN (1994); "The Quest for Competitive Learning Organization"; *Management Decision*, C.32 S.6, ss.5-15.
- HSIEH, Chang-tseh and Binshan LIN (1998); "Internet Commerce for Small Businesses"; *Industrial Management & Data Systems*, C.98 S.3, ss.113-119.
- HUANG, Xueli, Geoffrey N. SOUTAR and Alan BROWN (2002); "New Product Development Process in Small and Medium-Sized Enterprises: Some Australian Evidence"; *Journal of Small Business Management*, C.40 S.1, ss.27-42.
- HUARNG, Fenghueih (1998); "Integrating ISO 9000 with TQM Spirits: A Survey"; *Industrial Management and Data Systems*, C.98 S.8, ss.373-379.
- JASIMUDDIN, Sajjad M. (2001); "Analyzing the Competitive Advantages of Saudi Arabia with Porter's Model"; *Journal of Business & Industrial Marketing*, C.16 S.1, ss.59-68.
- JEMMESON, Peter (1997); "Using the Internet for Competitive Advantage"; *Industrial Management & Data Systems*, C.97 S.4, ss.139-142.
- JENKS, Stephen (1991); "Six Keys to Success for New Small Businesses"; *Home Office Computing*, C.9 S.9, ss.33-35.
- JOHNSON, Julie T. and James W. BUSBIN (2000); "The Evolution of Competitive Advantage: Has Virtual Marketing Replaced Time-Based Competition?"; *Competitiveness Review*, C.10 S.2, ss.153-159.
- KICKUL, Jill and Lisa K. GUNDRY (2002); "Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Invention"; *Journal of Small Business Management*, April, C.40 S.2, ss.85-97.
- KINNI, Theodore (1994); "Raving Fans"; *Industry Week*, C.243 S.14, ss.44-45.

KOTOROV, Rado P. (2001); "The Strategy Wheel: A Method for Analysis and Benchmarking for Competitive Strategy"; *Competitive Intelligence Review*, August, C.12 S.3, ss.21-30.

KURATKO, Donald F., John F. GOODALE and Jeffrey S. HORNSBY (2001); "Quality Practices for a Competitive Advantage in Smaller Firms"; *Journal of Small Business Management*, October, C.39 S.4, ss.293-311.

LANG, James R., Roger J. CALANTONE and Donald GUDMUNDSON (1997); "Small Firm Information Seeking as A Response to Environmental Threats and Opportunities"; *Journal of Small Business Management*, January, C.35 S.1, ss.11-23.

LAUDER, David, Grahame BOOCOCK and John PRESLEY (1994); "The System of Support for SMEs in the UK and Germany"; *European Business Review*, C.94 S.1, ss.9-16.

LEE, Daniel Y. and Robert ACKELSBERG (1993); "A Comparative Survey of Danish and Swedish Attitudes and Strategies Toward EC-92 and Eastern Europe: Implications for Small and Medium-Sized Business"; *Journal of Small Business Management*, April, C.31 S.2, ss.24-37.

LIM, Jeon-Su, Thomas W. SHARKEY and Ken I. KIM (1996); "Competitive Environment Scanning and Export Involvement: An Initial Inquiry"; *International Marketing Review*, C.13 S.1, ss.65-80.

LLOYD-REASON, Lester; Karen MULLER and Stuart WALL (2002); "Innovation and Education Policy in SMEs: A Czech Perspective"; *Education and Training*, C.44 S.8/9, ss.378-387.

LUK, Sheriff T.K. (1996); "Success in Hong Kong: Factors Self-Reported by Successful Small Business Owners"; *Journal of Small Business Management*, July, C.34 S.3, ss.68-74.

- LYLES, Marjorie A., Inga S. BAIRD, J. Burdeane ORRIS and Donald F. KURATKO (1993); "Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices"; *Journal of Small Business Management*, April, C.31 S.2, ss.38-50.
- MA, Hao (2002); "Competitive Advantage: What's Luck Got to Do With It?"; *Management Decision*, C.40 S.6, ss.525-536.
- MA, Hao (2000a); "Of Competitive Advantage: Kinetic and Positional"; *Business Horizons*, January-February, C.43 S.1, ss.53-64.
- MA, Hao (2000b); "Competitive Advantage and Firm Performance"; *Competitiveness Review*, summer-fall, C.10 S.2, ss.16-32.
- MA, Hao (1999a); "Creation and Preemption for Competitive Advantage"; *Management Decision*, C.37 S.3, ss.259-266.
- MA, Hao (1999b); "Anatomy of Competitive Advantage: A Select Framework"; *Management Decision*, C.37 S.9, ss.709-718.
- MARTIN, Lynn M. And Harry MATLAY (2003); "Innovative Use of the Internet in Established Small Firms: The Impact of Knowledge Management and Organisational Learning in Accessing New Opportunities"; *Qualitative Market Research: An International Journal*, C.6 S.1, ss.18-26.
- MASTEN, John, G. Bruce HARTMANN and Arief SAFARI (1995); "Small Business Strategic Planning and Technology Transfer: The Use of Publicly Supported Technology Assistance Agencies"; *Journal of Small Business Management*, July, C.33 S.3, ss.26-37.
- MATLAY, Harry (2000); "Organisational Learning in Small Organisations: An Empirical Overview"; *Education and Training*, C.42 S.4, ss.202-210.

- MATTHEWS, Charles and Susanne G. SCOTT (1995); "Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms: An Empirical Assessment"; *Journal of Small Business Management*, October, C.33 S.4, ss.34-52.
- McGARVEY, Robert (1996); "Tomorrow Land"; *Entrepreneur*, February, C.24 S.2, ss.135-138.
- MITTELSTAEDT, John D., George N. HARBEN and William A. WARD (2003); "How Small Is Too Small? Firm Size as A Barrier to Exporting From the United States"; *Journal of Small Business Management*, January, C.41 S.1, ss.68-84.
- MO, John P.T. and Andy M.S. CHAN (1997); "Strategy for the Successful Implementation of ISO 9000 in Small and Medium Manufacturers"; *The TQM Magazine*, C.9 S.2, ss.135-145.
- MOINI, A.H. (1998); "Small Firms Exporting: How Effective Are Government Export Assistance Programs?"; *Journal of Small Business Management*, January, C.36 S.1, ss.1-14.
- MOINI, A.H. (1995); "An Inquiry into Successful Exporting: An Empirical Investigation Using A Three-Stage Model"; *Journal of Small Business Management*, July, C.33 S.7, ss.9-25.
- MONKHOUSE, Elanie (1995); "The Role of Competitive Benchmarking in Small-to Medium- Sized Enterprises"; *Benchmarking for Quality Management & Technology*, C.2 S.4, ss.41-50.
- MOSEY, Simon, Jeremy N. CLARE and David J. WOODCOCK (2002); "Innovation Decision Making in British Manufacturing SMEs"; *Integrated Manufacturing Systems*, C.13 S.3, ss.176-183.

- MOURDOUKOUTAS, Panos and Stratos PAPANIMITRIOU (1998); "Do Japanese Companies Have A Competitive Strategy"; *European Business Review*, C.98 S.4, ss.227-234.
- MULHERN, Alan (1996); "Venezuelan Small Businesses and the Economic Crisis: Reflections from Europe"; *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, C.2 S.2, ss.69-81.
- MULHERN, Alan (1995); "The SME Sector in Europe: A Broad Perspective"; *Journal of Small Business Management*, July, C.33 S.3, ss.83-87.
- NIXON, Gordon M. (2002); "Canada's Path to Prosperity: Growing Small and Medium-Size Enterprises"; *Canadian Speeches*, November/December, C.16 S.5, ss.39-45.
- O'DONNELL, Aodheen, Audrey GILMORE, David CARSON and Darryl CUMMINGS (2002); "Competitive Advantage in Small to Medium-Sized Enterprises"; *Journal of Strategic Marketing*, September, C.10 S.10, ss.205-223.
- OLIVER, Richard W. (2000); "Sustainable Competitive Advantage"; *Journal of Business Strategy*, November/December, C.21 S.6, ss.7-9.
- O'REGAN, Nicholas and Abby GHOBADIAN (2002); "Effective Strategic Planning in Small and Medium Sized Firms"; *Management Decision*, C.40 S.7, ss. 663-671.
- O'TOOLE, Thomas (2003); "E-relationships – Emergence and the Small Firm"; *Marketing Intelligence & Planning*, C.21 S.2, ss.115-122.
- ÖZGEN, Hüseyin ve A. SEVİÇİN (2001); "Türk Tekstil Sanayiindeki Büyük İmalat İşletmelerinin Rekabet Stratejisi Geliştirme Süreçlerine İlişkin Bir Araştırma"; *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.5 S.2.

- PARKIN, M.A. and R. PARKIN (1996); "The Impact of TQM in UK SMEs"; *Industrial Management & Data Systems*, C.96 S.4, ss.6-10.
- PEAK, Martha H. (1991); "Developing An International Style of Management"; *Management Review*, February, C.80 S.2, ss.32-35.
- PETRONI, Alberto and Maurizio BEVILACQUA (2002); "Identifying Manufacturing Flexibility Best Practices in Small and Medium Enterprises"; *International Journal of Operations & Production Management*, C.22 S.8, ss.929-947.
- PFEFFER, Jeffrey (1995); "People, Capability, and Competitive Success"; *Management Development Review*, C.8 S.5, ss.6-10.
- PILLING, Bruce K. (1991); "Assessing Competitive Advantage in Small Businesses: An Application to Franchising"; *Journal of Small Business Management*, October, C.29 S.24, ss.55-63.
- PLEITNER, Hans J. (1989); "Strategic Behavior in Small and Medium-Sized Firms: Preliminary Considerations"; *Journal of Small Business Management*, October, C.27 S.4, ss.70-75.
- POON, Simpson and Matthew JOSEPH (2000); "Product Characteristics and Internet Commerce Benefit Among Small Businesses"; *Journal of Product & Brand Management*, C.9 S.1, ss.21-34.
- POON, Simpson and Paula M.C. SWATMAN (1997); "Small Business Use of the Internet"; *International Marketing Review*, C.14 S.5, ss.385-402.
- PORTER, Michael E. (1990); "The Competitive Advantage of Nations"; *Harvard Business Review*, March-April, C.68 S.2, ss.73-91.

- PREMARATNE, S. P. (2001); "Networks, Resources, and Small Business Growth: The Experience in Sri Lanka"; *Journal of Small Business Management*, October, C.39 S.4, ss.363-371.
- QUAYLE, Michael (2000); "E-commerce: The Challenge for UK SMEs in the Twenty-first Century"; *International Journal of Operations & Production Management*, C.22 S.10, ss.1148-1161.
- RAHMAN, Shams-ur (2001); "A Comparative Study of TQM Practice and Organizational Performance of SMEs with and without ISO 9000 Certification"; *International Journal of Quality & Reliability Management*, C.18 S.1, ss.35-49.
- RHEY, William L. and Frank M. GRYNA (2001); "Market Research for Quality in Small Business"; *Quality Progress*, January, C.34 S.1, ss.31-38.
- RUTHINDA, Cranmer (2000); "Strategies for Tanzania's Small and Medium Size Enterprises in Global Competition"; *Global Competitiveness*, annual, C.18 S.1, ss.185-200.
- SANDY, Geoffrey and Stephen BURGESS; "A Decision Chart for Small Business Web Site Content"; *Logistics Information Management*, C.16 s.1, ss.36-47.
- SCHETTLER, Joel (2002); "Learning by Doing"; *Training*, C.39 S.4, ss.38-43.
- SCHWENK, Charles R. and Charles B. SHRADER (1993); "Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms"; *Entrepreneurship: Theory and Practice*, spring, C.17 s.3, ss.53-64.
- SHEA, John and David GOBELI (1995); "TQM: The Experiences of Ten Small Businesses"; *Business Horizons*, January-February, C.38 S.1, ss.71-77.

- SHRADER, Charles B., Charles L. MULFORD and Virginia L. BLACKBURN (1989); "Strategic and Operational Planning, Uncertainty, and Performance in Small Firms"; *Journal of Small Business Management*, October, C.27 S.4, ss.45-60.
- SODERQUIST, Klas; J.J. CHANARON and Jaideep MOTWANI (1997); "Managing Innovation in French Small and Medium-Sized Enterprises: An Empirical Study"; *Benchmarking for Quality Management & Technology*, C.4 S.4, ss.259-272.
- SOLOMON, Charlene Marmer (1997); "Growing Companies Hit Global Home Runs"; *Workforce*, June, C.76 S.6, ss.73-83.
- STONEHOUSE, George and Jonathan PEMBERTON (2002); "Strategic Planning in SMEs – Some Empirical Findings"; *Management Decision*, C.40 S.9, ss.853-861.
- STONER, Charles R. (1987); "Distinctive Competence and Competitive Advantage"; *Journal of Small Business Management*, April, C.25, ss.33-39.
- TAYLOR, Ruth Lesler (2001); "Small and Medium-Size Businesses in Pursuit of the Global Economy: Solo? Internet? Low-cost Assistance? Trade Mission?"; *Journal of Global Competition*, C.9 S.1, ss.395-407.
- TAYLOR, Ronald K. (2000); "Marketing Strategies: Gaining A Competitive Advantage Through the Use of Emotion"; *Competitiveness Review*, C.10 S.2, ss.146-152.
- TETTEH, Emmanuel and Janice BURN (2001); "Global Strategies for SME-business: Applying the Small Framework"; *Logistics Information Management*, C.14 S.1/2, ss.171-180.

- TENA, Ana Belen, Juan Carlos Bou LLUSAR and Vicente Roca PUIG (2001); "Measuring the Relationship Between Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage: A Resource-based View"; *Total Quality Management*, C.12 S.7/8, ss.932-938.
- THOMPSON, Kenneth N. and Barbara J. COE (1997); "Gaining Sustainable Competitive Advantage Through Strategic Pricing: Selecting A Perceived Value Price"; *Pricing Strategy & Practice*, C.5 S.2, ss.70-79.
- VAN AUKEN, Philip and Donald L. SEXTON (1985); "A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning"; *Journal of Small Business Management*, January, C.23, ss.7-9.
- VINTEN, Gerald (2000); "Training in Small- and Medium-sized Entreprises"; *Industrial and Commercial Training*, s.32 S.1, ss.9-14.
- WAIKER, Avinash, Josie WALKER and Dawn WALLACE (2002); "Small Business and the Use of the Internet: Implications for Competitiveness"; *Journal of Global Competition*, C.10 S.1, ss.308-318.
- WALLEY, Keith and Des THWAITES (1996); "A Review, Synthesis and Interpretation of the Literature on Competitive Advantage"; *Journal of Strategic Marketing*, Vol.4 No.3, pp.163-179.
- WATSON, Mary Anne and Frank M. GRYNA (2001); "Quality Culture in Small Businesses: Four Case Studies"; *Quality Progress*, January, C.34 S.1, ss.41-48.
- WEI, Ho-Ching and Chris CHRISTODOULOU (1997); "An Examination of Strategic Foreign Direct Investment Decision Processes: The Case of Taiwanese Manufacturing SMEs"; *Management Decision*, C.35 S.8, ss.619-630.

- What You Need for A Strategic HR Plan (2001); *Workforce*, October, C.80 S.10, ss.71-81.
- WIESMANN, Gerrit (1994); "Small Companies Brave Giant Competition"; *Chemical Week*, May, C.154 S.20, ss.62-63.
- WILLIAMSON, David and Gary LYNCH-WOOD (2001); "A New Paradigm for SME Environmental Practice"; *The TQM Magazine*, C.13 S.6, ss.424-432.
- WONG, Yim Yu, Thomas E. MAHER, James LI-HSING and Fu LONG (2001); "Exploring Taiwan's Competitive Advantages: Present and Future"; *Management Research News*, C.23 S.6/7, ss.17-24.
- WOODCOCK, D.J., S.P. MOSEY and T.B.W. WOOD (2000); "New Product Development in British SMEs"; *European Journal of Innovation Management*, C.3 S.4, ss.212-221.
- WYER, Peter and Jane MASON (1999); "Empowerment in Small Businesses"; *Participation and Empowerment*, C.7 S.7, ss.180-193.
- YUSOF, Sha'ri Mohd and Elaine ASPINWALL (1999); "Critical Success Factors for Total Quality Management Implementation in Small and Medium Enterprises"; *Total Quality Management*, C.10 S.4/5, ss.S803-S809.
- YUSUF, Attair (1995); "Critical Success Factors for Small Business: Perception of South Pacific Entrepreneurs"; *Journal of Small Business Management*, April, C.33 S.2, ss.68-73.
- ZAIRI, Mohamed (1996); "Competition: What Does It Mean"; *The TQM Magazine*, C.8 S.1, ss.54-59.

Diğer Kaynaklar

AB'de ABM'lerin Tarihçesi;

<http://www.kobinet.org.tr/kosgebabm/hakkinda/index.html>

AKER, Şule (2003); “KOBİ’ler ve Rekabet: AB ve KKTC Karşılaştırması”;

http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/sule_aker.pdf

ALTINAY, Mehmet ve Hüseyin ARASLI (2003); “Küreselleşen Dünya ve K.K.T.C.

Ekonomisinde Küçük İşletmelerin Yeri ve Önemi”;

http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_55.pdf

Avrupa Birliği İşbirliği/İşortaklığı Hizmetleri;

<http://www.kobinet.org.tr/kosgebabm/hizmetler/isbirligi-isortakligi/001.html>

BİLGİN, Mehmet Hüseyin (1999); “Değişen Rekabet Dengeleri, Yeni Yönetim

Anlayışı ve Türkiye”; *Çimento İşveren Dergisi*, Kasım, C.3 S.6;

www.cmis.org.tr/dergi/1mak999.doc

CANBAY, Feray (2000); “Küçük ve Orta Boyutlu İşletmelerde Kalite”; *Başak*

Ekonomi Dergisi, Ocak-Şubat;

www.sufizmveinsan.com/araştırma/kalite.html

CE Belgesi Nedir?; <http://iso9004.sitemynet.com/iso9002/id2.htm>

ÇETİN, Murat; “Avrupa Birliği’nde KOBİ’lere Yönelik Teknoloji Politikaları”;

<http://www.econturk.org/dtp9.htm>

Ekonomiden Sorumlu Devlet Bakanı Sayın Recep Önal’ın “Yeni Teşvik

Mevzuatı” Konusunda Yaptığı Basın Toplantısı (22 Mayıs

2000); www.byegm.gov.tr/yayinlarimiz/TURKHABER/2000/31mayis/T1.htm

ERGİNEL, Nihal (2001); “ISO 14001 Neler Kazandırıyor? Dünyada Çevre

Yönetim Sistemi Uygulayan Kuruluşların Kazanımları Neler?”; *KalDer Forum*,

Temmuz-Ağustos-Eylül;

www.kalder.org/preview_content.asp?contID=695&tempID=1®ID=2

Europartenariat – Medpartenariat;

<http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/katilimci-kuruluslar/vakiflar/008a.html>

İşletme Yönetimi, Verimlilik ve Rekabet Gücü (2001); *TİSK-İşveren Dergisi*, Mart;
www.tisk.org.tr/isvederg/Mart2001/indexmar.htm

KASAP, Gülay Coşkun; “Türkiye’deki KOBİ’ler ve Gümrük Birliği Bariyerleri”;
<http://iktisat.uludağ.edu.tr/dergi/5/gülay2/gülay2.html>

KKTC’DEKİ KOBİLERİN GENEL DURUMU (2003); *Sanayi Bülteni*, Nisan,
 S.25. www.kktcsanayiodasi.org/archive/nisan_2003/target.htm

KKTC Sanayi Odası Tüzüğü, (2001).

KOSGEB – Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeler; www.kosgeb.gov.tr/kos.htm

ÖZGENER, Şevki (2000); “Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Boy
 İşletmelerin Yeniden Yapılanması”; *Dış Ticaret Dergisi*, Nisan, S.17;
www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2000/kresel.htm

SAĞLAM, Necdet (2002); “Avrupa Birliği’nde ve Aday Ülkelerde KOBİ’lerin
 Yapısı”; <http://www.eso-es.net/kurumsal/yazi.asp?84>

SAYIN, Meral (2000); “Müteşebbis ve Müteşebbislik (2001-2005)
 Üzerine Çok Yıllık Program Hakkında Konsey Kararı Önerisi”;
<http://www.kobinet.org.tr/kosgebabm/ab/003.html>

SONGÜR, Neşe (2003); “K.K.T.C. Sanayi Odasına Kayıtlı KOBİ’lerin Temel
 Yönetim Sorunları Işığında Rekabet Güçleri ve Geleceğe İlişkin
 Beklentileri”; http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/nese_songur.pdf

TÜMER, Mustafa (1999); “Küçük ve Orta Ölçekli İmalat Sanayinin Pazarlama
 Sorunları ve KKTC’de Bir Uygulama”; *Doktora Tezi*, Uludağ Üniversitesi
 Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa.

UNDP/UNOPS’den KOBİ’lere Yardım Projesi (2003); *Halkın Sesi*, 15 Eylül, S.7.

WOLF, Aysen and Neziha MUSAOĞLU; “Avrupa Birliği Uyum Sürecinde
KOBİ’lerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerilerinin Belirlenmesi:
Sakarya İlinde Yapılan Araştırma Örneği”;
http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_44.pdf

Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi;
www.tusiad.org/turkish/rapor/rekabet/pdf/yrsg1.pdf



EKLER

EK 1: ANKET

Sayın Cevaplayıcı,

Bu anket ve anket sonucunda elde edilecek bilgiler Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında hazırlamakta olduğum küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) rekabet stratejilerinin geliştirilmesiyle ilgili doktora tezinde kullanılacaktır.

Anketin amacı, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin genel bir işletme profilini ortaya koymak, anket sonuçlarına bakılarak izleyebilecekleri rekabet stratejilerini geliştirmek ve işletmelere öneriler sunmaktır.

Üretilen çözümlerin sağlıklı ve doğru olabilmesi için anketin eksiksiz ve doğru bir şekilde cevaplanması saygılarımla arz olunur.

Cevaplayıcı olarak kimliğinizin gizli tutulması, bu araştırmanın en temel ilkelerinden birisidir. Lütfen anketin üzerine adınızı yazmayınız.

Bu çalışmaya ilişkin veriler tamamen bilgisayar ortamında ve toplu olarak değerlendirilecektir. Anket ile ilgili bulgular ankete katkı koyan işletmelere çalışmanın tamamlanmasından sonra sunulacaktır.

Zaman ayırdığınız ve anketi doldurmaya kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Doğan ÜNLÜCAN
Doktora Programı Öğrencisi
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon
Çukurova Üniversitesi – ADANA

Anket 6 ana bölümden oluşmaktadır.

| | |
|------------------|------------------------------|
| BÖLÜM I | : GENEL BİLGİ |
| BÖLÜM II | : REKABET – İÇ PAZAR |
| BÖLÜM III | : REKABET – DIŞ PAZAR |
| BÖLÜM IV | : ÜRÜN |
| BÖLÜM V | : ÇEVRESEL ANALİZLER |
| BÖLÜM VI | : İŞVEREN / YÖNETİCİ |

BÖLÜM I – GENEL BİLGİ**1.1.İşletme ile ilgili bilgiler. (Lütfen belirtiniz).**

| | |
|----------------------|--|
| İşletme Adı | |
| İşyeri Adresi | |
| Telefon No | |
| Telex | |
| Fax | |
| E-mail | |

1.2.Görüşülen kişi(ler) ve görev(ler)i. (Lütfen belirtiniz).

| | Görüşülen kişi(ler) | Görev(ler)i |
|---|----------------------------|--------------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |

1.3.İşletmeniz aşağıdaki faaliyet alanlarından hangisinde faaliyet göstermektedir. (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| | Faaliyet Alanı | | | Faaliyet Alanı | |
|---|-----------------------|--|---|---------------------------|--|
| 1 | Metal | | 5 | İçecek | |
| 2 | Kimya | | 6 | Tekstil | |
| 3 | Plastik | | 7 | Diğer (Lütfen belirtiniz) | |
| 4 | Gıda | | 8 | | |

1.4.Hukuki yapı. (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| | Kurumsal Yapı | | | Kurumsal Yapı | |
|---|----------------------|--|---|---------------------------|--|
| 1 | Şahıs şirket | | 5 | Komandit şirket | |
| 2 | Limited şirket | | 6 | Diğer (Lütfen belirtiniz) | |
| 3 | Anonim şirket | | 7 | | |
| 4 | Kollektif şirket | | 8 | | |

1.5.İşletmenizde çalışan toplam personel sayısı ne kadardır? (Lütfen belirtiniz).

| | |
|-----------------|--|
| Personel Sayısı | |
|-----------------|--|

1.6.İşletmeniz kaç yıldır faaliyetlerini sürdürmektedir? (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| | Faaliyet Yılı | | | Faaliyet Yılı | |
|---|---------------|--|---|---------------|--|
| 1 | 0-5 | | 5 | 21-25 | |
| 2 | 6-10 | | 6 | 26-28 | |
| 3 | 11-15 | | 7 | 29 ve üzeri | |
| 4 | 16-20 | | | | |

1.7.İşletmenin işyeri mülkiyeti. (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| | Mülkiyet | |
|---|---------------------------|--|
| 1 | Mülk sahibi | |
| 2 | Kira | |
| 3 | Diğer (Lütfen belirtiniz) | |
| 4 | | |

1.8.İşletmenize ait bir web sayfası var mı? Eğer cevabınız hayır ise soru 1.10'a geçiniz.

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

1.9.Web sayfası kullanılmasının amaç(lar)ı. (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| | Amaç | | | Amaç | |
|---|----------------------|--|---|---------------------------------|--|
| 1 | Satışları artırma | | 4 | İşletmeyi ve ürünleri tanıtmaya | |
| 2 | Yeni müşteri bulma | | 5 | Diğer (Lütfen belirtiniz) | |
| 3 | Dış pazarlara açılma | | 6 | | |

1.10.İnternet kullanıyor musunuz?

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

1.11.İşletmenizle ilgili aşağıdaki faktörlerden hangileri bulunmaktadır. (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| | İşletme Faktörleri | |
|---|---------------------------|--|
| 1 | Misyon | |
| 2 | Vizyon | |
| 3 | İşletme kültürü | |
| 4 | İşletme şeması | |
| 5 | Diğer (Lütfen belirtiniz) | |
| 6 | | |

1.12.İş yerini kurarken sermaye (finansal destek) aldınız mı?

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

1.13.İşe başladıktan sonra dıştan finansal kaynak aldınız mı?

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

1.14.Dış pazarlarda faaliyet gösteriyor musunuz? Eğer cevabınız evet ise ikinci bölüme geçiniz.

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

1.15.Dış pazarlara açılmayı planlıyor musunuz?

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

BÖLÜM II – REKABET – İC PAZAR

2.1.İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektör(ler)de başlıca rakipleri kimlerdir? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| | Rakipler | | | Rakipler | |
|---|---------------------------|--|---|---------------------------|--|
| 1 | Çok uluslu işletmeler | | 5 | Yurtiçi KOBİ'ler | |
| 2 | Yurtdışı büyük işletmeler | | 6 | Diğer (Lütfen belirtiniz) | |
| 3 | Yurtiçi büyük işletmeler | | 7 | | |
| 4 | Yurtdışı KOBİ'ler | | 8 | | |

2.2.Rekabet genelde hangi alanlarda olmaktadır? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| | Rekabet Alanları | | | Rekabet Alanları | |
|---|---------------------|--|---|---------------------------|--|
| 1 | Tanıtım / promosyon | | 5 | Dağıtım | |
| 2 | Kalite | | 6 | Benzer ürün | |
| 3 | Fiyat | | 7 | Diğer (Lütfen belirtiniz) | |
| 4 | Çeşit | | 8 | | |

2.3.Aşağıdaki faktörler rakiplerle kıyaslandığında, işletmenin rekabet avantajını artıracak en önemli faktör(ler) aşağıdakilerden hangileridir? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| | Rekabet Avantajı Faktörleri | | | Rekabet Avantajı Faktörleri | |
|---|---------------------------------|--|----|----------------------------------|--|
| 1 | Fiyat politikası / avantajı | | 8 | Kullanılan teknoloji | |
| 2 | Yeni ürün sunumu | | 9 | Kapasiteleri | |
| 3 | Farklı ürün / ürün özellikleri | | 10 | Maliyet avantajı / düşük maliyet | |
| 4 | Promosyon / reklam stratejileri | | 11 | Ürünlerin pazara hızlı sunumu | |
| 5 | Satış politikaları | | 12 | Diğer (Lütfen belirtiniz) | |
| 6 | Yeni pazar stratejileri | | 13 | | |
| 7 | Çalışanlar | | 14 | | |

2.4. Aşağıdaki faktörler rakiplerle kıyaslandığında, işletmenin rekabet gücünü azaltabilecek en önemli faktör(ler) aşağıdakilerden hangileridir? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| | Rekabet Dezavantajı | | Rekabet Dezavantajı | |
|---|---|----|--------------------------------|--|
| 1 | Üretim maliyetlerinin yüksekliği | 7 | Nitelikli personel bulunmaması | |
| 2 | Teknolojik yenilikleri takip edememe | 8 | Yetersiz üretim kapasitesi | |
| 3 | Ürünlerin kalite ve standartlara uygun olmaması | 9 | Fiyat yüksekliği | |
| 4 | KKTC'nin uluslararası platformda tanınmaması | 10 | Diğer (Lütfen belirtiniz) | |
| 5 | Üretim için gereken kaynakların sınırlı olması | | | |
| 6 | Yüksek nakliye ücretleri | | | |

2.5. Önümüzdeki günlerde meydana gelebilecek gelişmeler sonucu, işletmeniz için aşağıdakilerden hangileri fırsat(lar) yaratabilecektir? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| | Fırsat | | Fırsat | |
|---|-------------------------------------|----|---------------------------|--|
| 1 | Politik engellerin ortadan kalkması | 7 | Maliyetlerin azalması | |
| 2 | Teknolojiye daha kolay erişim | 8 | Alım gücünün artması | |
| 3 | Yeni pazarlar | 9 | Yerel pazarın genişlemesi | |
| 4 | Ürünlerin daha kolay satışı | 10 | Diğer (Lütfen belirtiniz) | |
| 5 | İşbirliği imkanları | 11 | | |
| 6 | Kredi olanaklarının artması | 12 | | |

2.6. Önümüzdeki günlerde meydana gelebilecek gelişmeler sonucu, işletmeniz için aşağıdakilerden hangileri tehdit(ler) oluşturabilecektir? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| | Tehdit | | Tehdit | |
|---|------------------------------|----|---------------------------|--|
| 1 | Yeni rakipler | 6 | İşgücü | |
| 2 | Yeni ürünler | 7 | Maliyetlerin artması | |
| 3 | Daha kaliteli rakip ürünleri | 8 | Diğer (Lütfen belirtiniz) | |
| 4 | Finansman sorunu | 9 | | |
| 5 | Politik engellerin devamı | 10 | | |

2.7. İşletmenizde aşağıdaki kalite belgelerinden herhangi biri veya birileri alınmıştır. (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| | Kalite Belgesi | |
|---|---------------------------|--|
| 1 | ISO 9000 / 9001 | |
| 2 | ISO 14000 | |
| 3 | TSE | |
| 4 | Diğer (Lütfen belirtiniz) | |
| | | |

2.8.İşletmenizde kalite programları/politikaları uygulanıyor mu? Eğer cevabınız hayır ise soru 2.13'e geçiniz.

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

2.9.Kalite programları/politikaları kaç yıldır yürütülmektedir? (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| | Kalite Uygulama Süreci | | Kalite Uygulama Süreci | |
|---|------------------------|---|------------------------|--|
| 1 | 1 | 4 | 4 | |
| 2 | 2 | 5 | 5 | |
| 3 | 3 | 6 | 6 ve üzeri | |

2.10.Kalite programları/politikaları uygulamanızın amaç(lar)ı aşağıdakilerden hangileridir? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| | Kalite Uygulamalarının Amacı | | Kalite Uygulamalarının Amacı | |
|---|---|----|---|--|
| 1 | Büyümenin sağlanması | 7 | İtibar | |
| 2 | Müşteri tatmini | 8 | Performansı artırma | |
| 3 | Çalışanların geliştirilmesi ve tatmini | 9 | Rakiplere üstünlük sağlama/ rekabet gücünü artırma | |
| 4 | Daha kolay finans sağlama | 10 | Diğer (Lütfen belirtiniz) | |
| 5 | Çalışanlara sorumluluk verilmesi | 11 | | |
| 6 | Düzenleyici kurumların isteklerine uyum | | | |

2.11.Şimdiye kadar uygulanan programlar/politikaların sonuçları hakkında bir bilginiz var mı? Eğer cevabınız hayır ise soru 2.13'e geçiniz.

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

2.12.Kalite programlarının/politikalarının etkilediği en önemli alan(lar) aşağıdakilerden hangileridir? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| | Kalite Uygulamalarının Etkisi | | Kalite Uygulamalarının Etkisi | |
|---|---|---|-----------------------------------|--|
| 1 | Maliyetlerin düşürülmesi | 5 | Satışlarda artma | |
| 2 | Yeni pazarlara daha kolay girme | 6 | Çalışanların etkinliğinin artması | |
| 3 | Müşteri tatmini | 7 | Diğer (Lütfen belirtiniz) | |
| 4 | Yasal düzenlemelerin yerine getirilmesi | 8 | | |

2.13.Rakiplerden daha üstün olabilmek için hangi alan(lar)da kaliteye yatırım yapıyorsunuz? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| | Kalite Yatırımları | | Kalite Yatırımları | |
|---|--------------------|---|---------------------------|--|
| 1 | Ürün | 4 | Diğer (Lütfen belirtiniz) | |
| 2 | Çalışanlar | 5 | | |
| 3 | İşyeri | 6 | | |

2.14.Kalitenizin artırılması için alınması düşünülen tedbir(ler) aşağıdakilerden hangileridir? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Kalitenin Artırılması İçin Alınması Düşünülen Tedbirler | | |
|---|--|--|
| 1 | İşletmede kalite kontrolün önemini vurgulayan seminerlerin düzenlenmesi veya düzenlenen seminerlere personel gönderilmesi | |
| 2 | Kalite kontrol fonksiyonu ile ilgili personelin bu alanda geliştirilmesi için özel eğitim programları hazırlanıp uygulanması | |
| 3 | Kalite kontrol personelinin özel eğitim için yurt dışına gönderilmesi | |
| 4 | Daha iyi cihaz ve aletlerin alınarak kalite kontrolün yapılması | |
| 5 | Daha yüksek kaliteli ürün üreten teknolojiye doğru gidilmesi | |
| 6 | Kalite kontrol personelinin yetkilerinin artırılması | |
| 7 | Diğer (Lütfen belirtiniz) | |
| 8 | | |

2.15.Kalite konusunda işbirliğine gittiğiniz veya hizmetlerinden yararlandığınız kurumlar var mı? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| İşbirliği | | İşbirliği | |
|-----------|--|-----------|-------------------------------|
| 1 | Üniversite / akademik kurum | 5 | Yabancı işletmeler / kurumlar |
| 2 | Araştırma laboratuvarı veya enstitüler | 6 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 3 | KİT | 7 | |
| 4 | Özel sektör işletmeler | 8 | |

2.16.Rakiplerinizin uyguladığı fiyatlama politikası sizin fiyatlamanızı etkiliyor mu?

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

2.17.Rakiplerinizle rekabet edebilmek için fiyat kırmasına (indirimine) gidermisiniz?

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

2.18.İç pazarlarda rekabet gücünü artırabilmek için rakiplerinizi nasıl izliyorsunuz? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Rakiplerin İzlenmesi | | Rakiplerin İzlenmesi | |
|----------------------|--|----------------------|------------------------------|
| 1 | Sergi / fuar | 4 | Devlet kurumları vasıtasıyla |
| 2 | Müşteriler vasıtasıyla | 5 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 3 | İhracatçı / ithalatçı işletmeler yoluyla | 6 | |

2.19.İşletmenizin iç pazardaki rekabet gücü hakkındaki görüşleriniz? (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| İç Pazarda Rekabet Gücü Hakkındaki Görüşleriniz | |
|---|------------------|
| 1 | Rekabet gücü var |
| 2 | Rekabet gücü yok |

BÖLÜM III – REKABET – DIŞ PAZAR (Dış pazarlarda faaliyet göstermiyorsanız BÖLÜM IV'e geçiniz.)

3.1.Dış pazarlarda rekabet açısından karşılaşılan en önemli sorunlar nelerdir? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Sorunlar | | Sorunlar | |
|----------|---------|----------|---------------------------|
| 1 | Maliyet | 4 | Dağıtım |
| 2 | Fiyat | 5 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 3 | Kalite | 6 | |

3.2.Rekabet gücünün artırılması için dış pazarlarla ilgili araştırma yaptınız mı?

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

3.3.Dış pazarlarla ilgili araştırmanın işletmenin rekabet gücüne hangi yoğunlukta katkıda bulunduğuna inanıyorsunuz? (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| Pazar Araştırmanın Katkısı | | Pazar Araştırmanın Katkısı | |
|----------------------------|------------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| 1 | Çok katkısı olmuştur | 4 | Katkısı olmamıştır |
| 2 | Katkısı olmuştur | 5 | Hiçbir katkısı olmamıştır |
| 3 | Herhangi bir değişiklik olmamıştır | | |

3.4.Dış pazarlarda rekabet edebilmek için fiyat tespitini hangi hedeflere göre yapıyorsunuz? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Fiyatlandırma | | Fiyatlandırma | |
|---------------|---|---------------|-------------------------------------|
| 1 | Pazarda tutunabilme | 6 | Maliyet |
| 2 | Ürünün farklılığından ve kalitesinden doğan fiyat avantajını kullanma | 7 | Pazara ilk giriş avantajı elde etme |
| 3 | En yüksek gelir temini | 8 | Coğrafi bölgelere göre fiyat |
| 4 | En yüksek satış temini | 9 | Biz saptamıyoruz |
| 5 | En yüksek kâr temini | | |

3.5.Eğer internet aracılığı ile satış ve pazarlama yapıyorsanız, internet satışlarının ve pazarlamanın rekabet avantajına ne kadar katkıda bulunduğuna inanıyorsunuz? (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| İnternetin Katkısı | | İnternetin Katkısı | |
|--------------------|-------------|--------------------|-----------------------------------|
| 1 | Çok bulundu | 3 | Hiç bulunmadı |
| 2 | Az bulundu | 4 | İnternette satış ve pazarlama yok |

3.6.Dış pazarlarda rekabet gücünü artırabilmek için rakiplerinizi nasıl izliyorsunuz? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Rakiplerin İzlenmesi | | Rakiplerin İzlenmesi | |
|----------------------|--|----------------------|------------------------------|
| 1 | Sergi / fuar | 4 | Devlet kurumları vasıtasıyla |
| 2 | Müşteriler vasıtasıyla | 5 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 3 | İhracatçı / ihracatçı işletmeler yoluyla | 6 | |

3.7.İşletmenizin dış pazarlardaki rekabet gücü hakkındaki görüşleriniz? (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| Dış Pazarlardaki Rekabet Gücü Hakkındaki Görüşleriniz | | |
|---|------------------|--|
| 1 | Rekabet gücü var | |
| 2 | Rekabet gücü yok | |

BÖLÜM IV – ÜRÜN

4.1.Kaç tür ürün üretiyorsunuz? (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| Ürün Adeti | | Ürün Adeti | |
|------------|------|------------|-------------|
| 1 | 1 | 6 | 11-15 |
| 2 | 2 | 7 | 16-20 |
| 3 | 3 | 8 | 21-25 |
| 4 | 4 | 9 | 26-50 |
| 5 | 5-10 | 10 | 51 ve üzeri |

4.2.Üretimde yoğunlaştığınız ana ürün var mı?

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

4.3.Bilindiği gibi satışlardaki başarı büyük ölçüde piyasada talebi olan ürünlerin üretimine bağlı olmaktadır. Hangi ürünlerin üretileceği konusunda nasıl karar alıyorsunuz? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Ürün Kararı | | Ürün Kararı | |
|-------------|--------------------------------------|-------------|---------------------------|
| 1 | Pazarı inceleyip / araştırma yaparak | 4 | Aracı teklifine göre |
| 2 | Müşteri isteklerine göre | 5 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 3 | İşletme sahibinin kararı | 6 | |

4.4.Pazar için mi yoksa siparişe göre mi üretim yapıyorsunuz? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Üretim Çeşidi | | Üretim Çeşidi | |
|---------------|-----------|---------------|---------------------------|
| 1 | Pazar | 4 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 2 | Sipariş | 5 | |
| 3 | Her ikisi | 6 | |

4.5.Rakipler yeni bir ürün ürettiklerinde buna nasıl tepki gösteriyorsunuz? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Yeni Ürüne Tepki | | Yeni Ürüne Tepki | |
|------------------|------------------|------------------|---------------------------|
| 1 | Yeni ürün üretme | 4 | Mevcut ürüne devam |
| 2 | Ürün taklit | 5 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 3 | Ürünü geliştirme | 6 | |

4.6.Ürünleriniz alıcıya zamanında ulaşıyor mu? Eğer cevabınız evet ise soru 4.8'e geçiniz.

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

4.7.Ürünleriniz alıcıya zamanında ulaşamama sebep(ler)i nelerdir? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Sebepler | | Sebepler | |
|----------|---------------------------------|----------|---------------------------|
| 1 | Ulaşımında aksamalar | 4 | Diğer (lütfen belirtiniz) |
| 2 | Üretimde aksamalar | 5 | |
| 3 | Ulaşımında / üretimde aksamalar | 6 | |

4.8.Ürün güvenilirliğini ortaya koya "CE" belgesine sahip misiniz?

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

4.9.Ürettiğiniz herhangi bir ürün için patent aldınız mı?

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

4.10.Ürün kalite kontrolü nasıl yapılmaktadır? (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| Kalite Kontrol | | Kalite Kontrol | |
|----------------|---------------------------|----------------|--|
| 1 | Bilgisayar | 4 | |
| 2 | Gözlem | 5 | |
| 3 | Diğer (Lütfen belirtiniz) | 6 | |

4.11.Ürün veya ürün grubunuz için ana pazar(lar) aşağıdakilerden hangisi veya hangileridir? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Pazar | | Pazar | |
|-------|--------------------|-------|---------------------------|
| 1 | Yerel pazar (KKTC) | 4 | Almanya |
| 2 | Türkiye | 5 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 3 | İngiltere | 6 | |

4.12.Üretim maliyetleri rakiplerle karşılaştırıldığı zaman nasıl bir değerlendirme yapabilirsiniz? (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| Maliyetler | | Maliyetler | |
|------------|------------|------------|------------|
| 1 | Çok yüksek | 4 | Düşük |
| 2 | Yüksek | 5 | Çok düşük |
| 3 | Aynı | 6 | Fikrim yok |

4.13.Faaliyet gösterdiğiniz pazar(lar)da ürünlerin kalitesi rekabet gücünüzü ne ölçüde etkilemektedir? (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| Ürün Kalitesi ve Rekabet | | Ürün Kalitesi ve Rekabet | |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|---------------|
| 1 | Son derece çok etkiler | 4 | Biraz etkiler |
| 2 | Çok etkiler | 5 | Hiç etkilemez |
| 3 | Etkiler | 6 | Fikrim yok |

BÖLÜM V – ÇEVRESEL ANALİZLER

5.1.Çevresel analizlerin yapıldığı alan(lar) aşağıdakilerden hangileridir? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Analiz Konuları | | Analiz Konuları | |
|-----------------|-----------------------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 | Ekonomik koşulların analizi | 6 | Müşterilerin analizi |
| 2 | Yerel politik koşulların analizi | 7 | Rakiplerin analizi |
| 3 | Global politik koşulların analizi | 8 | Çalışanların analizi |
| 4 | Yerel sosyal koşulların analizi | 9 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 5 | İşletmenin analizi | 10 | |

5.2.Analizler genelde hangi kaynaklar kullanılarak yapılmaktadır? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Kaynaklar | |
|-----------|--------------------------------|
| 1 | Birinci el veri (anket gibi) |
| 2 | İkinci el veri (raporlar gibi) |
| 3 | Gözlem |
| 4 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 5 | |

5.3.Analizler ne şekilde gerçekleştirilmektedir? (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| Metot | | Metot | |
|-------|---------------------|-------|---------------------------|
| 1 | Düzenli / devamlı | 4 | Durumsal |
| 2 | Düzensiz / rastgele | 5 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 3 | Periyodik | 6 | |

5.4.Çevrede meydana gelen değişikliklerden işletmenizi etkileyen faktör(ler) aşağıdakilerden hangileridir? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| İşletmeyi Etkileyen Alanlar | | İşletmeyi Etkileyen Alanlar | |
|-----------------------------|----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| 1 | Ekonomik değişiklikler | 5 | Politik değişiklikler |
| 2 | Teknolojik değişiklikler | 6 | Sosyo-kültürel değişiklikler |
| 3 | Rakiplerin stratejik değişimleri | 7 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 4 | Yasal değişiklikler | 8 | |

5.5.Çevresel şartlarda (ekonomik, politik vb.) değişim olduğu zaman aşağıdakilerden hangisi uygulanmaktadır? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| İşletme Uygulamaları | | İşletme Uygulamaları | |
|----------------------|-----------------------------|----------------------|---------------------------|
| 1 | Mevcut durumu koruma | 6 | Yeni yurtiçi pazara girme |
| 2 | Ürün değişikliği | 7 | Yurtdışı pazara girme |
| 3 | Üretim düzeninde değişiklik | 8 | Yeni teknolojiye geçme |
| 4 | Üretim hacminde değişiklik | 9 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 5 | Ürün çeşitlendirmeye gitme | 10 | |

5.6.İşletme içi hangi alanlarda analizler yapmaktasınız? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Analiz Alanları | | Analiz Alanları | |
|-----------------|--------------------------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 | Araştırma ve geliştirme kapasiteleri | 6 | Dış kaynak olanakları |
| 2 | Promosyon / reklam programları | 7 | İşgücü olanakları |
| 3 | Satış kapasiteleri | 8 | Yeni üretim teknikleri |
| 4 | Finansal kapasiteleri | 9 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 5 | Yönetmel kapasiteleri | 10 | |

5.7.İşletmeniz aşağıdaki hangi alan(lar)da sorunlarla karşılaşmaktadır? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Sorun Alanları | | Sorun Alanları | |
|----------------|------------------------------------|----------------|---------------------------|
| 1 | Finansman | 8 | Araştırma ve geliştirme |
| 2 | Nitelikli personel / eleman temini | 9 | Pazarlama |
| 3 | Teknoloji | 10 | Hammadde tedarik |
| 4 | Üretim | 11 | Örgütlenme |
| 5 | Kalite | 12 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 6 | Genel yönetim | 13 | |
| 7 | Muhasebe | 14 | |

5.8.İşletmenizde araştırma ve geliştirme yapılıyorsa araştırma ve geliştirme yapılmasının amaç(lar)ı aşağıdakilerden hangileridir? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| AR-GE | | AR-GE | |
|-------|-----------------------------------|-------|---------------------------|
| 1 | Yeni ürün | 5 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 2 | Var olan ürünü geliştirme | 6 | |
| 3 | Maliyetleri düşürme | 7 | |
| 4 | Yeni üretim teknikleri geliştirme | 8 | |

5.9.İşletmeniz için gerekli finansal kaynakların sağlandığı en önemli kaynak (lar) aşağıdakilerden hangileridir? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Finans Kaynaklar | | Finans Kaynaklar | |
|------------------|----------|------------------|---------------------------|
| 1 | Kişisel | 4 | Yatırım Kuruluşları |
| 2 | Aile | 5 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 3 | Bankalar | 6 | |

5.10.Eğer işletme dışından kaynak alınmışsa, dış kaynak kullanmanızın neden(ler)i aşağıdakilerden hangileridir? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Kaynak Arama Nedenleri | | Kaynak Arama Nedenleri | |
|------------------------|--------------------------|------------------------|---------------------------|
| 1 | Yeni üretim yerine geçme | 5 | Yeni kalifiye işçi alma |
| 2 | Üretim yerini genişletme | 6 | Nakit sorunu |
| 3 | Yeni makine alma | 7 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 4 | Stok artırma | 8 | |

5.11.Yurt içi / dışı organizasyonlarla işbirliği/bağlantılarınız var mı? Eğer cevabınız hayır ise soru 5.14'e geçiniz.

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

5.12.İşletmeniz aşağıda belirtilen hangi kurumlarla işbirliği yapmaktadır. (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| İşbirliği Yapılan Kurumlar | | İşbirliği Yapılan Kurumlar | |
|----------------------------|--------------------|----------------------------|---------------------------|
| 1 | Devlet kurumları | 5 | AB temsilciliği |
| 2 | Birlikler | 6 | Üniversiteler |
| 3 | Yabancı işletmeler | 7 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 4 | Özel kurumlar | 8 | |

5.13.İşbirliği hangi alanlarda yapılmaktadır. (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| İşbirliği Alanları | | İşbirliği Alanları | |
|--------------------|-------------------|--------------------|---------------------------------|
| 1 | Teknoloji | 7 | Özel projeler |
| 2 | Yeni ürün | 8 | Bilgiye ulaşma |
| 3 | Ürün geliştirme | 9 | Sorunları / fırsatları paylaşma |
| 4 | Üretim teknikleri | 10 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 5 | Maliyet | 11 | |
| 6 | Kalite | 12 | |

5.14.İşletmenizde insan kaynakları ile ilgili özel bir bölüm veya ünite var mı?

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

5.15.İşletmenin gelecekle ilgili beklentileri nelerdir? (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| Beklentiler | | Beklentiler | |
|-------------|---------------------------|-------------|-----------------------------|
| 1 | Kısa vadede değişme olmaz | 4 | İş değiştirmeyi düşünüyorum |
| 2 | İyiye gidecek | 5 | Fikrim yok |
| 3 | Kötüye gidecek | 6 | |

5.16.Çalışanların görevleri açık olarak belirtilmişmidir?

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

5.17.Çalışanlar işletmenizde ortalama olarak kaç yıldır çalışmaktadır? (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| Çalışılan Ortalama Yıl | | Çalışılan Ortalama Yıl | |
|------------------------|-----|------------------------|------------|
| 1 | 0-1 | 4 | 3-4 |
| 2 | 1-2 | 5 | 4-5 |
| 3 | 2-3 | 6 | 5 ve üzeri |

5.18.İşletmenizde çalışanlar için aşağıdakilerden hangileri uygulanmaktadır? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Çalışanlara Yönelik Uygulama | | Çalışanlara Yönelik Uygulama | |
|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | Ödüllendirme | 6 | Performans ölçme ve değerlendirme |
| 2 | Personel yetiştirme | 7 | Geliştirme |
| 3 | Karar vermede katılım | 8 | Sağlık ve güvenlik |
| 4 | Eğitim | 9 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 5 | Seçme teknikleri ve testler | 10 | |

5.19.Müşteri sayınız ne kadardır? (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| Müşteri Sayısı | | Müşteri Sayısı | |
|----------------|-------|----------------|--------------|
| 1 | 0-10 | 5 | 61-80 |
| 2 | 11-20 | 6 | 81-100 |
| 3 | 21-40 | 7 | 100 ve üzeri |
| 4 | 41-60 | 8 | |

5.20.Müşteri davranışları ile ilgili sistematik bir bilgi toplama mekanizması var mı?

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

5.21.Müşteriler hakkında nasıl bilgi topluyorsunuz? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Bilgi Toplama Metotları | | Bilgi Toplama Metotları | |
|-------------------------|-----------------|-------------------------|---------------------------|
| 1 | Anket | 5 | E-mail |
| 2 | Birebir görüşme | 6 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 3 | Telefon | 7 | |
| 4 | Gözlem | 8 | |

5.22.Müşterilerle ilgili bilgi toplanılan alan(lar) aşağıdakilerden hangileridir? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Alanlar | | Alanlar | |
|---------|---------------------------------------|---------|----------------------------|
| 1 | Satın alma alışkanlıkları | 6 | Ürüne bağlılığı ölçme |
| 2 | Alım güçleri | 7 | Problemleri ortaya çıkarma |
| 3 | Ürün tercihleri / ürün hakkında görüş | 8 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 4 | Talebi saptama | 9 | |
| 5 | İhtiyaç ve isteklerini saptama | 10 | |

5.23.Müşterilerinize nasıl ulaşıyorsunuz? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Müşteriye Ulaşım | | Müşteriye Ulaşım | |
|------------------|-------------------|------------------|---------------------------|
| 1 | Kişisel ziyaret | 4 | Fuarlar |
| 2 | Pazar araştırması | 5 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 3 | Reklam | 6 | |

5.24.Başlıca müşterileriniz kimlerdir? (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| Başlıca Müşteriler | | Başlıca Müşteriler | |
|--------------------|-------------------------------------|--------------------|---------------------------------|
| 1 | Kamu kuruluşları | 5 | Kamu kuruluşları ve tüketiciler |
| 2 | Özel işletmeler | 6 | Özel işletmeler ve tüketiciler |
| 3 | Tüketiciler | 7 | Her üçü de |
| 4 | Kamu kuruluşları ve özel işletmeler | 8 | |

5.25.Hedef kitlenizin özellikleri hakkında bilgiye sahip misiniz?

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

5.26.Ürününüzün müşteriler arasında iyi bilinen bir markası varmı?

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

5.27.İşletmenizle ilgili planlar yapıyor musunuz? Eğer cevabınız hayır ise soru 5.31'e geçiniz.

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

5.28.İşletmede uygulanan planlar ne şekildedir? (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| Plan Şekli | |
|------------|---------------------------|
| 1 | Yazılı olmayan |
| 2 | Yazılı |
| 3 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 4 | |

5.29.Uygulanan planların yapıldığı alan(lar) aşağıdakilerden hangileridir? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Planların Yapıldığı Alanlar | | Planların Yapıldığı Alanlar | |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------|---------------------------|
| 1 | Genel | 6 | Üretim |
| 2 | Maliyet | 7 | Satış |
| 3 | Pazarlama | 8 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 4 | Muhasebe | 9 | |
| 5 | İnsan kaynakları | 10 | |

5.30.Uygulanan planlar hangi zaman aralıklarına göre yapılmaktadır. (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| Zaman | | Zaman | |
|-------|------|-------|---------------------------|
| 1 | Uzun | 4 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 2 | Orta | 5 | |
| 3 | Kısa | 6 | |

5.31. Planların yapılmamasının önündeki veya uzun, orta ve kısa süreli planlar yapılırken karşılaşılan engeller aşağıdakilerden hangileridir? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Engeller | | Engeller | |
|----------|-----------|----------|---------------------------|
| 1 | Zaman | 4 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 2 | Personel | 5 | |
| 3 | Finansman | 6 | |

5.32. Aşağıdakilerden hangisinin rekabet gücünüze en fazla katkısı koyduğuna inanmaktasınız. (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| Rekabete Katkı | | Rekabete Katkı | |
|----------------|-------------------------------|----------------|----------------------------|
| 1 | İşletme analizi | 6 | Yasal gelişmelerin analizi |
| 2 | Çalışanların analizi | 7 | Müşterilerin analizi |
| 3 | Rakiplerin analizi | 8 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 4 | Ekonomik gelişmelerin analizi | 9 | |
| 5 | Politik gelişmelerin analizi | 10 | |

BÖLÜM VI – İŞVEREN / YÖNETİCİ

6.1. İşletme sahibinin/yöneticinin yaşı. (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| Sahibin/Yöneticinin Yaşı | | Sahibin/Yöneticinin Yaşı | |
|--------------------------|-------|--------------------------|-------------|
| 1 | 20-30 | 4 | 51-60 |
| 2 | 31-40 | 5 | 60 ve üzeri |
| 3 | 41-50 | | |

6.2. Çalışılan yıl. (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| Çalışılan Yıl | | Çalışılan Yıl | |
|---------------|-------|---------------|-------------|
| 1 | 0-5 | 4 | 16-20 |
| 2 | 6-10 | 5 | 21 ve üzeri |
| 3 | 11-15 | | |

6.3. Eğitim durumu. (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz). İlk, orta ve lise cevabını verenler soru 3.5'e geçiniz.

| Eğitim Durumu | | Eğitim Durumu | |
|---------------|------------|---------------|---------------------------|
| 1 | İlk | 5 | Yüksek lisans |
| 2 | Orta | 6 | Doktora |
| 3 | Lise | 7 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 4 | Üniversite | 8 | |

6.4.Yüksek eğitimin yapıldığı ülke. (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| Ülke | |
|------|---------------------------|
| 1 | KKTC |
| 2 | Türkiye |
| 3 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 4 | |

6.5.İşveren/Yöneticinin bildikleri yabancı dil(ler) nelerdir? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Yabancı Dil(ler) | | Yabancı Dil(ler) | |
|------------------|------------|------------------|---------------------------|
| 1 | İngilizce | 5 | İtalyanca |
| 2 | Almanca | 6 | Rumca |
| 3 | Fransızca | 7 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 4 | İspanyolca | 8 | |

6.6.Uluslararası tecrübeye sahip misiniz?

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

6.7.İşletmeniz sahibi tarafından yönetilen bir işletmemidir?

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

6.8.İşletmenizde profesyonel yöneticici istihdam ediyor musunuz?

| | | | |
|------|--|-------|--|
| Evet | | Hayır | |
|------|--|-------|--|

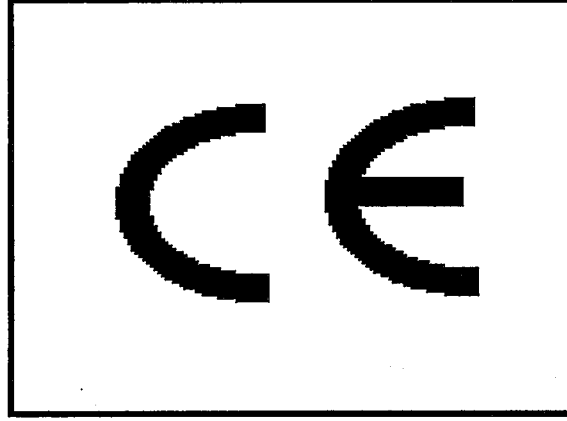
6.9.İşletmenizde yönetim kararlarında etkin olan kişiler kimlerdir? (Lütfen uygun olanı X ile işaretleyiniz).

| Kararlarda Etkin Kişiler | | Kararlarda Etkin Kişiler | |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 1 | Patron / iş sahibi | 4 | Ortaklar – profesyonel yönetici |
| 2 | Ortaklar | 5 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 3 | Profesyonel yönetici | 6 | |

6.10.İşveren/Yönetici olarak en çok zamanınızı ayırdığınız alan(lar) aşağıdakilerden hangileridir? (Lütfen uygun olan(lar)ı X ile işaretleyiniz).

| Zaman Ayrılan Alan | | Zaman Ayrılan Alan | |
|--------------------|------------------------|--------------------|------------------------------|
| 1 | Çalışanlarla ilgilenme | 6 | Tedarikçilerle ilgilenme |
| 2 | Kayıt tutma | 7 | Finansal konularla ilgilenme |
| 3 | Satış | 8 | Planlama |
| 4 | Üretim | 9 | Diğer (Lütfen belirtiniz) |
| 5 | Bakım / onarım | 10 | |

ANKETİ CEVAPLANDIRIP ARAŞTIRMAYA KATKIDA BULUNDUĞUNUZ
İÇİN TEŞEKKÜRLER.

EK 2: CE İŞARETİ

ÖZGEÇMİŞ

DOĞAN ÜNLÜCAN

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri : Limasol
Doğum Tarihi : 6 Aralık 1973
Uyruğu : KKTC
Medeni Hali : Bekar
Adres : 19 B Şirin Bayır Sokak Ayluga Gazimagosa-KKTC.
Telefon : 0392 366 59 41 (Ev)
 0533 860 63 38 (Cep)
E-mail : dogan.unlucan@emu.edu.tr

Eğitim

2001-2004 : Çukurova Üniversitesi – Adana.
 İşletme Anabilim Dalı – Doktora
 1997-1999 : Doğu Akdeniz Üniversitesi – KKTC.
 İşletme Bölümü – Yüksek Lisans
 1993-1997 : Doğu Akdeniz Üniversitesi – KKTC.
 İşletme Bölümü – Lisans
 1992-1993 : Doğu Akdeniz Üniversitesi – KKTC.
 Hazırlık Okulu

İş Tecrübesi

1997-1999 : Öğretim Asistanı - Doğu Akdeniz Üniversitesi
 1996-1997 : Öğrenci Asistanı - Doğu Akdeniz Üniversitesi

Yayınlar

“İşletmelerde Yarı Zamanlı Çalışma ve Motivasyon” Review of Social,
 Economic and Business Studies (No.2), Eastern Mediterranean University Press.

“Hizmet Sektöründe E-Posta, Telefon ve Yüzyüze İletişim Yöntemlerinin
 Yönetim Sürecine Etkisi Üzerine, KKTC’de Faaliyet Gösteren İşletmelerde
 Bir Araştırma”, Review of Social, Economic and Business Studies (No.1),
 Eastern Mediterranean University Press.

Sunumlar

Doç. Dr. Azmi Yalçın adına, Doğu Akdeniz Üniversitesi İkinci Turizm
 Kongresinde “The Comparison of the Decision-making Behaviors of
 Turkish and American Managers” adlı bildirinin sunumu.

Başarılar

Lisans eğitimi süresince 5 dönem onur 3 dönem yüksek onur derecesi

Yabancı Dil

Çok iyi derecede İngilizce.

Bilgisayar Yeteneği

İyi derecede Word, Excel, Power Point ve SPSS programları ve İnternet kullanımı.

Yardımcı Yetenekler

İletişim: Türkçe diline yazılı ve sözlü hâkimiyet ve iyi derecede İngilizce sayesinde yabancı kişilerle zorluk çekmeden yazılı ve sözlü iletişim kurmak.

Uyumluluk/Yardımlaşma : Takım çalışmasında uyumun önemini yardımlaşmanın ne kadar gerekli olduğunu, takım çalışmasında bireylerin tek başına neler yapması gerektiğini çok iyi bilmekte ve uygulayabilmekteyim. Ayrıca insanlarla çok iyi diyalog kurabilecek ve anlaşabilecek bir karaktere sahibim.

Dayanıklılık/Sabır : Gerek Yüksek lisans gerekse Doktora eğitimi sırasında ve üniversitede ders vermemden dolayı gelişen olaylarda edindiğim tecrübe ve birikim, stres ve zor koşullar altında mücadele etme, bana dayanıklılığı, sabretmeyi ve olaylar karşısında çözüm üretmeyi öğretti.

Kazanma Hırsı : Yaptığım işte her zaman en iyisini yapmayı ve dolayısıyla kazanmayı isterim ama kaybettiğim zaman da bundan ders almayı, yanlışlarımı eleştirmeyi ve daha iyisini yapabilmek için neler yapmam gerektiğini her zaman kendime sorarım.

Aktiviteler/Hobiler

- Balık avlama
- Müzik dinleme
- İnternet
- Futbol
- Masa Tenisi
- Plaj Voleybolu
- Yeni yerler,yeni insanlar ve yeni kültürleri tanıma
- Yüzme