



## Analysis of Structural Characteristics of SMEs in the Growth Process from a Strategic Framework: An Empirical Study

Ali Kavrut<sup>1,a,\*</sup>, Murat Kasımoğlu<sup>2,b</sup>

<sup>1</sup>Istanbul Commerce University, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration

<sup>2</sup>Istanbul Commerce University, Faculty of Business Administration

\*Corresponding Author

### ARTICLE INFO

Research Article

Received : 25-05-2023

Accepted : 01-06-2023

Keywords:

Strateji approach  
Competitiveness  
Institutional capacity  
Growth  
SME

### ABSTRACT

The purpose of this research is to assess the structural characteristics of SMEs in the growth process from a strategic standpoint. The strategic framework was clarified by evaluating the importance of the factors for the strategic priorities of SMEs, the factors that increase their competitiveness, and the current present corporate governance style. The study is important in terms of including up-to-date data for 2022. The limitations of the study were determined as the questionnaire form being answered by the company owners or authorized managers. The questionnaire form filled out by the company owners or approved managers was used to assess the study's limitations. In the study, a questionnaire was sent to 4500 enterprises and they were asked to answer them. All of the questionnaires were sent via e-mail, sms, and the process was supported by phone confirmations. Reliability analysis reveals that the data is highly reliable. After the arithmetic mean and standard deviation evaluations of the obtained data, difference analyses were made according to company ownership status and education level. While the results of Mann Whitney U test reveal differences in terms of various factors according to company ownership, the results of Kruskal Wallis test based on education level reveal that there is no different evaluation.

Türk Akademik Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 6(1): 65-75, 2023

## Kobi'lerin Büyüme Sürecindeki Yapısal Özelliklerinin Stratejik Çerçeveden Analizi: Ampirik Bir Çalışma

### MAKALE BİLGİSİ

### ÖZ

Araştırma Makalesi

Geliş : 25-05-2023

Kabul : 01-06-2023

Anahtar Kelimeler:

KOBİ  
Stratejik yaklaşım  
Rekabet gücü  
Kurumsal kapasite  
Büyüme

Bu çalışmanın amacı, KOBİ'lerin büyüme sürecindeki yapısal özelliklerinin stratejik çerçeveden değerlendirilmesini sağlamaktır. KOBİ'lerin stratejik önceliklerine yönelik faktörleri, rekabet gücünü artıran unsurları ve mevcut kurumsal yönetim biçimi önem düzeyine göre değerlendirilerek yapılarak stratejik çerçeve netleştirilmiştir. Çalışmanın sınırlılıkları soru formunun firma sahipleri veya yetkili yöneticileri gibi firmayı iyi tanıyan karar vericiler tarafından cevaplanması olarak belirlenmiştir. Çalışmada 4500 işletmeye anket formu gönderilerek cevaplamaları talep edilmiştir. Anketlerin tamamı e-mail yoluyla gönderilmiş, telefon teyitleri ile süreç desteklenmiştir. Güvenirlilik analizinde alpha ( $\alpha$ ) değeri 0,970 bulunmuştur. Elde edilen verilerin Tanımlayıcı istatistikleri değerlendirildikten sonra, firma sahiplik durumu ve eğitim düzeyine göre farklılık analizleri yapılmıştır. Mann Whitney U testi sonuçları firma sahiplik durumuna göre çeşitli faktörler açısından farklılıkları ortaya koyarken, eğitim düzeyini esas alan Kruskal Wallis testi sonuçları herhangi bir farklılık olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır.

<sup>a</sup> [forummusavirlik01@gmail.com](mailto:forummusavirlik01@gmail.com)

<sup>b</sup> <https://orcid.org/0000-0002-3951-7651>

<sup>b</sup> [mkasimoglu@ticaret.edu.tr](mailto:mkasimoglu@ticaret.edu.tr)

<sup>b</sup> <https://orcid.org/0000-0002-7407-5991>



## Giriş

Ekonomik sistem içerisinde devlet, sivil toplum kuruluşları, tüketicisi, tedarikçi, işletme vb. birçok aktör bulunmaktadır. Bu ekonomik sistemin düzenli işleyebilmesi adına en önemli görev yapan aktörlerden biri işletmelerdir. İşletme; üretim faktörlerinin bir arada toplandığı ekonomik birimdir. Temelde amaçları kar elde etmek olsa da sürdürülebilir olması da diğer amaçlarının arasında yer almaktadır. İşletmeler ülke ekonomilerinde buldukları sektöre, konuma, büyüklüğe ve üretilen hizmet/ürüne göre sınıflandırılabilir. Ekonomide yapılan temel sınıflandırma birçok ülkede işletmelerin büyüklüğüne göredir. Kavram olarak ele alınan büyüklüğü belirleyen temel kriterler bulunmaktadır. Bunlar; çalışan sayısı ve mali bilanço değerleridir. Bu ölçütlerle beraber işletmeler KOBİ ve büyük işletmeler olarak ayrılmaktadır.

## KOBİ

Ekonomi içerisinde yer alan işletmelerin büyük bir çoğunluğu KOBİ sınıfına girmektedir. 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizinin etkisiyle dünyada büyük işletmelere olan ilgi KOBİ'lere doğru kaymıştır. Dünya ekonomisi için düşündüğümüzde 1970'lerden sonra, Türkiye ekonomisinde ise 1980'den sonra önem kazanmaya başlamıştır diyebiliriz. Özellikle 1980 yılından sonra tüm dünyada, ölçek ekonomileri, büyük firma ideolojilerinden ziyade, küçük güzeldir sloganı ile uzmanlaşarak küçük yapılarla örgütlenme kavramıyla bütünleşmeye başlamıştır (Bağrıaçık, 1989, s. 5).

KOBİ'ler günümüzde de Avrupa Birliği'nde toplam işletmelerin %99'unu ve Türkiye'de %99,8'ini oluşturarak ekonomik sistemin önemli yapı taşlarından biri olma özelliğini barındırmaktadır. Her geçen gün üretim, katma değer, ihracat ve yatırım içindeki payları giderek artmaktadır. Bu artışlara ve hali hazırdaki ekonomilerin temel dinamiği olma özelliklerine rağmen, literatürde görüş birliği sağlanmış bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. AB ve OECD tanımları üst tanımlama olarak kabul edilmektedir. Bununla beraber KOBİ oranlarının ülkeden ülkeye farklılık göstermesindeki en büyük etken; KOBİ tanımlarının ülkeden ülkeye farklılık göstermesidir. KOBİ tanımları için kimi ülkeler sayısal verileri temel alırken kimi ülkelerde sektör, bulunduğu bölge vb. kriterleri temel almaktadır.

## Dünyada KOBİ

1980 yılında Dünya Bankası, Türkiye'de hazırlanmış olduğu bir raporda (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayinin Gelişimi ile İstihdam Yaratma Eğilimi ve Umutları Raporu) çalışan sayısı 1-50 arası olan işletmeleri Küçük, 51-200 çalışanı olan işletmeleri ise Orta Ölçekli işletme olarak kabul etmiştir (Müftüoğlu, 2002, s. 84). Dünya Bankası 1984 yılı verilerine göre yaptığı başka bir çalışmada ise arsa ve binalar hariç sabit varlıklar toplamı 500 bin \$'dan az olan işletmeleri küçük ölçekli olarak tanımlamıştır (Tüzün & Tüzün, 1989). Güncel haliyle çalışan sayısı en çok 300 olan ve net satış hasılatı 15.000.000 \$ olup, 15.000.000 \$ yıllık mali bilanço toplamına sahip olan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım & Yenihan, 2014, s. 231).

Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) ülkelerinde KOBİ sınıflandırılmaları işçi sayıları üzerinden ele alınmıştır. Toplamda 4 ana grupta sınıflanmış ve çalışan sayısı 1-500 olarak belirlenmiştir. Bu 4 ana grup; mikro ölçekli (1-4 çalışan sayısı), çok küçük ölçekli (5-19 çalışan sayısı), küçük ölçekli (20-99 çalışan sayısı) ve orta ölçekli (100-499 çalışan sayısı) şeklindedir (Özdemir, Ersöz, & Sarioğlu, 2006, s. 31). Bu sınıflandırmanın haricinde başka bir örnekte 1-9 çalışan sayısını çok küçük ölçekli, 10-99 çalışan sayısını küçük ölçekli ve 100-499 çalışan sayısı aralığını ise orta ölçekli tanımlamıştır. Bu farklılıklardan da anlaşılacağı üzere OECD'nin genel geçer bir tanımı bulunmamaktadır. Örneğin 499 çalışan sayısının üst sınır olduğu KOBİ'ler için bazı durumlarda 249 çalışan sayısı temel alındığı görülmektedir (OECD, 2002, s. 7).

## Türkiye'de KOBİ

KOBİ tanımlaması için işletme büyüklüklerini belirleyecek kriterler dünyada olduğu gibi ülkemizde de farklılık göstermektedir. Kriterler ve beraberinde değişen koşullarla zamansal olarak gelişmiştir. Öyle ki KOBİ'lerle ilgili çalışma yapan kuruluş, kurum ve idareler kendi alanlarını çerçeveleyebilmek adına tanımlamalar yapmıştır. Ancak yapılan farklı tanımlardaki ölçütlerin makro düzeyde düzenli toplanamaması, seriler oluşturulamaması gibi sorunları da beraberinde ortaya çıkarmaktadır (Özdemir, Ersöz, & Sarioğlu, 2006, s. 35).

2005 yılında KOBİ için destekleri etkin bir şekilde yürütmek ve AB uyum çerçevesindeki sıkıntıları giderebilmek amacıyla bir yönetmelik yayınlanmıştır. Bakanlar Kurulu tarafından kararlaştırılan, 18.11.2005 tarihinde resmî gazetede yayınlanmış 2005/9617 sayılı yönetmeliğe göre (Resmî Gazete, 2021):

İşletme; yasal statüsüne bakılmaksızın en az 1 ya da daha fazla gerçek ve tüzel kişiye ait olan ve ekonomik faaliyette bulunan birimdir.

KOBİ ise; yıllık net satış hasılatı ya da mali bilanço değeri 125 Milyon TL'yi aşmayan ve en fazla 250 kişi istihdam eden orta, küçük ve mikro ölçekli işletmelerdir. Bu tanım iki defa değişikliğe uğramıştır. 2012 yılında yapılan değişikliğe göre; mali bilanço değerleri üst sınır 40 Milyon TL, 2018 yılında yapılan değişikliğe göre ise; üst limit 125 Milyon TL'ye çıkarılmıştır.

İstihdam edilen kişi sayısı 10'dan az olan işletmeler mikro ölçekli, 10-50 arasında olan işletmeler küçük ölçekli, çalışan sayısı 50-250 arasında olan işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak tanımlanmıştır.

Tanımlamada çalışan sayısı ve mali bilanço değeri kriterleri beraber ele alınmaktadır. Örneğin 1 çalışan sayısı olan işletmenin eğer net satış değeri 28 Milyon TL ise işletme orta ölçekli sınıfına girmektedir.

## KOBİ'lerin Ekonomilerdeki Yeri ve Önemi

Yapılan KOBİ tanımlamalarından da anlaşılacağı üzere KOBİ'ler ülke ekonomilerinin baş aktörleridir. Dünya ekonomileri için bu kadar önemli olmalarının sebebi büyük işletmelerle beraber sağlam yapısıyla ekonomik gelişme ve sosyal barış gibi alanlara katkı sağlayacak küçük işletmelere ihtiyaç duyulmasıdır. Bu ihtiyaç doğrultusunda

ülkelerde resmi ve özel kuruluşların küçük işletmelerin en uygun büyüklüğe ulaşabilmesi için çaba sarf etmektedirler. Özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere desteklenen KOBİ'ler, ülke ekonomilerinin rekabet gücünün artırılması sürdürülebilir ekonomi alanında önemli rol oynarlar.

Küreselleşen koşullar beraberinde değişen teknoloji ve çeşitlenen pazar şartları seri üretim yapan büyük işletmeleri zorlamaktadır. Bu duruma karşı yüksek teknolojiye ve farklı üretim yapabileme esnekliğine sahip olan işletmeler avantajlı konuma gelmiştir. Bu durum ise KOBİ'leri çeşit ekonomisine uygun işletmelere dahil etmiştir (Yalçıntaş, 2015, s. 15). Küçük ve esnek yapıları sayesinde piyasa şartlarına kolay uyum sağlama kabiliyetleri ile ekonomilere katkı sağlamaktadırlar.

KOBİ'lerin pazara ve koşullara ayak uydurmaları yanında, imal ettikleri benzer mal ve hizmetler ile büyük işletmelerle rekabet etmekte ve hatta üretim sürecinde kullanılan mamul ve yarı mamul gibi girdileri üreterek büyük işletmeleri desteklemektedirler. Böylelikle ekonomide "yan sanayi" oluşturarak büyük işletmeler ile ortak paydada bulunurlar (Sarıaslan, 2001, s. 29). Büyük işletmelerin tedarik zincirlerinin gelişmesine de aynı derecede katkı sağlarlar.

KOBİ'ler ayrı ayrı incelendiğinde kendi başlarına ekonomik katkıları çok büyük sayılmayabilir ancak bir bütün olarak incelediğimizde ortaya çıkan nicel büyüklük sayesinde ülke ekonomilerinde ne kadar önemli olduklarını görürüz. Özellikle ekonomi sistemi içerisinde sahip oldukları misyon ve konum sebebiyle avantaj ve dezavantaj yarattıkları noktalar mevcuttur.

KOBİ'ler hem büyük ölçekli işletmelerle kıyasla sahip oldukları avantajlar ile hem de pek çok alanda topluma katkı sunma noktalarında oldukça önemli konumdadırlar. Küçük bir işletme yapısı, büyük ölçekli işletmelerle rekabet etme noktasında iki önemli avantaj sağlar. İlki tüketici, örgüt ve personeliyle daha yakın ilişkiler içerisine girebilmek, diğeri ise üretim, pazarlama ve hizmet konusunda daha esnek olabilmektir (Çelik & Akgemci, 2010, s. 125).

KOBİ'ler ölçekleri ve yapıları gereği avantajlı konumdadırlar. Ancak bazı durumlarda sahip oldukları özellikler dezavantaj yaratıp sorun olarak karşılırlarına çıkmaktadır. Bu dezavantajlar KOBİ'lerin kendi yapılarından değil aynı zamanda içinde bulunduğu ekonomik yapı, ülke, bölge vb. faktörlerden de kaynaklanmaktadır. Örnek verilecek olursa Marmara bölgesinde bulunup pazarlama konusunda sorun yaşayan KOBİ'ler bölge tecrübesi bu sorunu aracılığıyla çözüme kavuşturabilirler. Aynı sorun Güneydoğu Anadolu veya Doğu Anadolu'da görülmüş olsaydı aynı hızda çözümlenemeyebilirdi.

KOBİ'ler karşılaşacakları olası problemlerle ilgilenmek ve ülkemizdeki KOBİ gelişimlerini desteklemek adına pek çok kurum ve kuruluşlar mevcuttur. Zira büyük ölçekli işletmeler ve uluslararası şirketlerin yoğun rekabetiyle mücadele edebilmeleri, ortaya çıkan teknolojik gelişmeler sonucu global seviyedeki canlı, yenilikçi ve bilgi ekonomisine dayalı düzene uyum sağlayarak sürdürülebilir olmaları için desteklenmeleri şarttır. Özellikle uygulamaların, KOBİ'lerin gelişimine yönelik politikaları hayata geçirmek üzerine kurgulanması gerekmektedir. Her biri farklı konularda uzmanlığa sahip

olup, uzmanı oldukları alanlarda KOBİ'lerin önünü açmayı hedeflemişlerdir.

KOBİ'lerin gelişmesini ve desteklenmesini sağlayan yapıları ve kuruluşları sıralarsak:

- KOBİ'lere finansman sağlayan kuruluşlar: Kredi Garanti Fonu A.Ş., Leasing, Factoring ve Forfaiting Şirketleri, bankalar, risk sermaye şirketleri, TESCOMB.
- KOBİ mevzuat yapısını oluşturan ve düzenleyen kurumlar: Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı, Millî Eğitim Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, STB.
- KOBİ destek kuruluşları: KOSGEB, DTM, TÜBİTAK, Hazine Müsteşarlığı, Maliye Bakanlığı'nın vergisel teşviklerini uygulayan kuruluşlar.
- KOBİ'ler ile AB arasında köprü oluşturan kurumlar: AB Komisyonu Türkiye Temsilciliği, Dışişleri Bakanlığı.
- KOBİ'leri denetleyen ve tetkik eden kuruluşlar: Bakanlıklar, TÜRKAK, Piyasa Gözetim Kuruluşları.
- KOBİ'lere işgücü sunan kuruluşlar: İŞKUR, Üniversiteler.
- KOBİ'lere altyapı hizmeti sunan yerel kuruluşlar: İl Özel İdaresi.
- KOBİ'lere meslek alanında destek veren kuruluşlar: Üye oldukları TOBB ve TESK'E bağlı odalar.
- KOBİ'lerin haklarının korunması ve geliştirilmesi amaçlı dernek ve vakıflar: STK.

Türkiye'de KOBİ'lerin işletmeler içerisindeki payı oldukça yüksektir. 1990 yılından bu yana ülkemiz sanayileşmesine büyük katkıları olan makine imalatçıların büyük çoğunluğu da küçük ve orta ölçekli işletme niteliğindedir. Değişikliğin ve rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüzde KOBİ'ler yeniliklere kolayca uyum sağlayabilmektedir. Özellikle istihdam olanakları sağlama, bölgeler arası dengeli kalkınmayı sağlama, daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşidi sağlama, talep değişikliklerine çabuk cevap verebilme, büyük sanayi işletmelerini tamamlama gibi özellikleri sayesinde ekonomik ve sosyal hayatın vazgeçilmez bir unsuru haline gelmişlerdir.

Ülke sınırlarının ekonomik olarak sembol olduğunu düşündüğümüzde, ekonomik sistemde yer alan KOBİ'lerin kendi yaşamları için olduğu kadar ülke ekonomileri için de sürdürülebilir bir yapıda olmaları önem arz etmektedir. Bu önem KOBİ'lerin işletmeler içerisinde büyük bir orana sahip olmaları, istihdam sağlamaları, ihracat rakamlarını artırarak cari dengeli iyileştirmeleri, sosyal hayata olan katkıları gibi birçok başlık ile birlikte değerlendirildiğinde daha da artmaktadır. KOBİ'lerin sürdürülebilir bir yapıda olmaları, performanslarını arttırabilmeleri ve kuruluşunun temel amacı olan kar elde etmeleri için üretim, pazarlama, kalite, insan kaynakları, yenilik, finans vb. birçok konuda çalışmalar yapmalı ve güncel gelişmeleri takip etmelidirler.

Küreselleşmeyle beraber bilişim, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler, yeni ortaya çıkan pazarlar, müşterilerde tüketici bilincinin gelişmesiyle birlikte beklentilerin artması ve bilginin tüm organizasyonlar için büyük önem kazanması işletmeleri değişime

zorlamaktadır. Değişen bu koşullarda yaşam mücadelesi veren işletmeler artık geleneksel yöntemlerle başarılı olamamaktadırlar. Büyük işletmelere kıyasladığımızda KOBİ'ler için bu süreç daha zorlu durumdadır. Ulusal ekonomilerin yanında dünya ticaretinde önemli bir oyuncu olmaya başlasalar bile, çok az KOBİ bu koşullarda nasıl davranmaları gerektiğini bilmektedir (Çetin & Bıtrak, 2009).

KOBİ'lerin öncelikle kendilerini tanımaları, ne olduklarını ve nereye ulaşmak istediklerini belirlemeleri gerekmektedir. Sürekli değişimin yaşandığı içinde buldukları ekonomik sistemi de iyi analiz etmelidirler. Bu katkılar sayesinde ne tür strateji izlemeleri gerektiğini doğru bir şekilde karar vereceklerdir. KOBİ'ler kıt kaynaklarla faaliyetlerini sürdürmek zorunda kaldıkları için, mevcut sorunlarını aşabilme, yeni pazarlara açılabilme ve yoğun rekabet koşullarında varlığını sürdürebilme doğrultusunda geleneksel yönetim anlayışı ile başarılı olamamaktadırlar. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için büyük öneme sahip KOBİ'ler, aile kontrolünün fazla olması ve kurumsallaşamama gibi pek çok sorunları içermektedir. Günümüzün aşırı rekabetçi ve karmaşık iş ortamında birçok tehdit ve fırsatlarla karşılaşmaktadırlar. En önemlisi de sürdürülebilir bir yaşama sahip olabilmek amacıyla etkili bir yönetim şekline ihtiyaç duymalarıdır.

Yapılmış araştırmalara baktığımızda ülkemizde reel sektörün en önemli istihdam ve ekonomik faaliyet kaynaklarını KOBİ'ler oluşturduğu görülse de yaşanan en önemli ve ortak sorun yönetim ve organizasyon sorunudur. Artan rekabet ortamında KOBİ'lerin ayakta kalabilmesi ve alınan birtakım önlemlerin etkin ve uygulanabilir olması için yönetim ve organizasyon becerilerinin önemi her geçen gün artmaktadır.

KOBİ yöneticilerinin organizasyonlarını günümüz şartlarına uygun hale getirmeleri, çalışma ortamının ve takım ruhunun gelişmesine daha fazla katkı sağlayacağından, işletmelerin verimli ve etkili olabilmeleri için yöneticilerin çağdaş yönetim uygulamalarını dikkatle takip etmeleri, zamana ve koşullara uygun yönetim bakış açılarına sahip olmaları gerekmektedir (Altay & İlban, 2007).

Ekonomik sistemde önemli yer tutmalarına rağmen pek çok KOBİ gerek kendi yapısal sorunları gerekse çevresel etkiler nedeniyle yoğun rekabete dayanamayıp faaliyetine son vermek zorunda kalmaktadır. Bu sebeple küçük ve orta büyüklükteki işletmeler daha dinamik ve daha modern bir yönetim modeline ihtiyaç duyarlar. Bu şartlarda stratejik yönetim, çevresel belirsizlikleri azaltma ya da ortadan kaldırma, geleceğe ilişkin tahminler yapma ve değişen çevre koşullarına başarı ile uyum sağlamaya yönelik faaliyetleri içeren bir yönetim modeli olarak KOBİ'lerin uygulayabilecekleri bir alternatif olmaktadır.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajları elde edebilmelerini sağlayan stratejik yönetim modelinin temeli, işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile dış çevresinin ortaya çıkardığı fırsat ve tehditler arasında bir uyum sağlayarak, uygun ve etkili stratejiler geliştirme ve uygulamaya dayanmaktadır (Kaya, 2007). Stratejik yönetim, büyük işletmeler kadar KOBİ'ler için de önemli olmasına rağmen yeterince bilinip uygulanmamaktadır. Oysa KOBİ tarafında etkin bir şekilde kullanımı, rakipler karşısında üstünlük elde ederek başarılı faaliyet gösterip varlıklarını devam ettirme imkânı sunmaktadır.

Diğer taraftan dünyanın giderek küçülmesine karşın rekabet baskısının sürekli artması, rekabet avantajı için işletmelerde ölçeğin önemini artırmaktadır. İşletmelerin en genel amaçlarından olan büyüme, niteliğini amaç olmaktan zorunluluk olma yönünde değiştirmiştir. Büyüme, birim maliyetleri azaltan etkisiyle işletme yapısını genellikle olumlu etkileyen bir süreçtir. Özellikle dünya nüfusunun çoğunluğunu oluşturan düşük gelirli tüketiciler için en önemli unsur fiyat haline gelmiştir. Bu sonuç ise işletmeleri ölçek ekonomisi yoluyla maliyetleri düşürmek zorunda bırakmıştır. Ölçek ekonomisine ulaşmanın en temel yolu da büyüme olarak karşımıza çıkmaktadır.

## Büyüme

İşletmelerde büyüme, işletmeye bağlı değişkenlerin belirli bir zaman aralığında artma yönünde gösterdiği değişimdir (Baş, 1990, s. 47). Büyüme kavramı miktar artışını ifade etse de işletmelerde gerçekleşen büyümesi gelişme ve değişim sonucu olarak bir niteliksel değişim, gelişim ve hacim artışını anlatmaktadır. Dolayısıyla işletmelerde büyüme gerçekleştiğinde yalnızca maddi ve beşeri kaynaklardaki nicel artışlarla beraber niteliksel değişimler de yaşanmaktadır. Bu anlamda büyüme; belirli bir zaman içerisinde belirli bir ölçekten başlayarak işletme yapısını oluşturan maddi ve beşeri unsurlarda meydana gelen nitel ve nicel değişimlerdir (Koçel, 1993, s. 9).

İşletmelerde büyüme, birim maliyeti azaltan bir kuvvet olduğu için genellikle olumlu ilerleyen bir süreçtir. Satın alma davranışını etkileyen en önemli unsur olan fiyat avantajını elde edebilmek için, işletmeler ölçek ekonomisi yoluyla maliyetleri düşürmek zorunda kalmıştır. Ölçek ekonomisine ulaşmanın temel yolu ise büyümedir. Ancak büyüme stratejisinde kritik olan nokta; firmanın gereği kadar büyümesi ve ölçeğine uygun bir strateji izlemesidir. Kurucu girişimci ve küçük ölçekli işletmelerin büyüme stratejileri ve büyüme sorunları büyük işletmelere göre farklıdır (Hayırsever Baştürk & Ödül, 2008, s. 145).

KOBİ'lerin büyümesini tetikleyen unsurlar; ekonomik, sosyal ve yasal unsurlar olarak karşımıza çıkar. Ancak bunların yanında KOBİ'lerin kendilerine özgü yapısal unsurları da bulunmaktadır. İşletmenin kaç yıldır faaliyette olduğu, yer aldığı sektöre özgü özellikler, sermaye ve emek yapısının varlığı, satış hacmi, hukuki statü, ortak sayısı, kurumsallık boyutu, yöneticilerin özellikleri işletmeye ait önemli iç unsurlardır.

KOBİ'lerde sahiplerinin büyüme arzuları farklı güdüler tarafından beslenebilir. Zengin olmak, itibarını artırmak, kurmuş olduğu işletmesini büyütür bir marka haline dönüştürmek, bu güdüler arasındadır. Bu anlamda işletmenin büyüyerek faaliyetlerine devam etmesi, birçok KOBİ sahipleri ya da yöneticileri tarafından en önemli başarı sonucu olarak kabul edilmektedir.

Genel hatlarıyla fiyat/maliyet avantajı yaratması, kalitenin ve ürün çeşidinin artırılması, son teknolojilerin güncel uygulanması, teşvikler, hammadde temininde kolaylık ve rekabette üstünlük maddelerini KOBİ'lerin genel büyüme amaçları olarak sayabiliriz.

Dış pazarlara açılma isteği tüm işletmelerinde olduğu gibi KOBİ'leri de büyümeye yönlendiren unsurlardan biridir. Dış çevrede yerli ve yabancı ortaklıklar yaparak, yeni kaynaklar bulmak için halka açılmayı amaçlarlar. Dış pazara yönelen sebepler arasında; iç pazardaki talebin

azalması, ihracat payının karı artırma eğilimi, iç pazardaki ürünleri dış pazara sunarak ürün ömrünü uzatma, vergi ve diğer teşviklerden yararlanıp işletmenin politik etkinliğini artırmayı sayabiliriz (Doğan İpekçil & Marangoz, 2002).

KOBİ'lere teşvik sunulması için pek çok sebep mevcuttur. Bu gerekçelerden birisi de sosyo-ekonomik sisteme katkılarını artıracak olan sağlıklı büyüme eylemleridir. KOBİ'lerin büyüme sebeplerine baktığımızda sunulan çeşitli teşvik ve desteklerden yararlanma isteği son derece önemli bir konudur.

İşletmelerdeki ana büyüme amaçlarından olan kurumsal imajı artırma KOBİ'ler için de büyüme amaçlarının başında gelmektedir. Stratejik olarak kurum imajını oluşturmanın ihtiyaç yarattığı bazı durumlar mevcuttur. Bunları; ekonomilerin küreselleşmesi, birbirine bağımlılığın artması, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının azalması ve organizasyonların sosyal sorumluluklarına yönelik oluşan toplumsal baskılar olarak sayabilir.

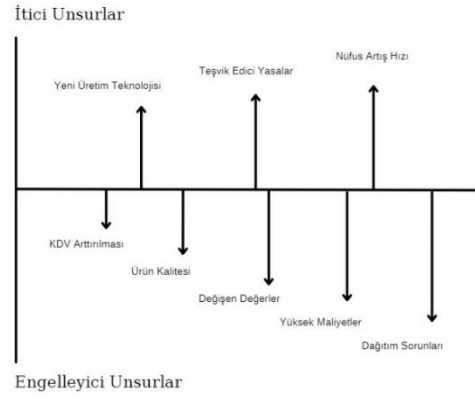
KOBİ'ler büyümeyi teşvik eden durumlara ek olarak, zayıf yönlerini kapatma amacıyla da büyümek isteyebilirler. KOBİ'lerin sahip olduğu zayıf yönler, büyümenin yarattığı avantajlı durumlara geçerek artıya dönüştürülebilir.

KOBİ büyüme süreçlerinde bazı sorunlar yaşanabilir. Bu durumlarda kilit görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler bu ortaya çıkan ya da çıkabilecek durumlar için planlamalar yapmalı ve zamanında doğru müdahale etmelidirler. Yöneticilerin büyüme süreçlerinde özenle dikkat etmeleri gereken noktalar; ürün hizmet sunumu, çalışanların iş tatmini, teknolojinin doğru yatırımı, entelektüel sermaye, yasal düzenlemeler, fiziksel ve bilgi ve iş güvenliği gibi konulardır. KOBİ'leri büyümeye iten nedenler arasında o işletmelerin geliştirilmesi gereken zayıf yönleri olarak karşımıza çıkmaktadır. KOBİ'leri büyümeye yönlendiren zayıf yönleri (Karalar, 1991):

- Eskimiş işletme donanım ve yöntemleri
- Bulunmayan işletme planı
- İleri teknolojileri takip etmede yetersizlik,
- Yetersiz finansal yapı
- İş birliği ve birleşmelerdeki yetersiz durumlar
- Kalifiye olmayan personel
- Standardizasyonda yaşanan uyumsuzluk.

Bu zayıf yönlere ek olarak; sermaye, yeni fikir, zaman, aşırı bürokrasi gibi sorunlar da söz konusudur. Yönetimsel açıdan ise; yetkilendirme, koordinasyon ve iş birliği aşamalarında sorunlar ile karşılaşılabilir (Sarı, 2009, s. 41).

Aşağıda yer alan performans güçleri analiz şemasında ana güç olarak itici ve engelleyici unsurlar karşımıza çıkmaktadır. İtici unsurlar, performansın artmasına etki eden faktörler olarak yukarıya bakan oklarla gösterilir. Bu unsurlar işletmenin faaliyetlerini kolaylaştırıp işletmenin başarılı olma yeteneğini artıran unsurlardır. Engelleyici unsurlar, organizasyonun performansını azaltan etmenler olarak aşağı yöndeki oklarla yansıtılmıştır. Bu unsurlar ise, işletmenin zayıflıklarını ve dış çevreden gelen başarılı olma yeteneğini azaltan unsurlardır. Bu itici ve engelleyici unsurlar içerisinde önem arz eden durum, o etkenin örgüt performansında etkileme oranına göre uzun veya kısa çizgilerle gösterilmesidir. Uzun gösterilen oklar, kısa österilen oklara göre organizasyon performansı üzerindeki etki düzeyi daha yüksek olan unsurlardır (Ülgen & Mirze, 2010).



Şekil 1. Performans Güçleri Analizi (Ülgen & Mirze, 2010).

Figure 1. Performance Forces Analysis

## Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, işletmelerin amaçlarına ulaşmasını ve uzun dönem hayatta kalmalarını sağlayan sürecin yönetilmesidir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için eldeki üretim kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılmasıdır. İşletmelerdeki yönetim kararları, zaman ölçekleri, gerekli organizasyon yapıları, faaliyetleri, çevresel uyumu gibi bütün süreçleri kapsayan bir kavramdır. Daha teknik bir ifadeyle stratejik yönetim; bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2003).

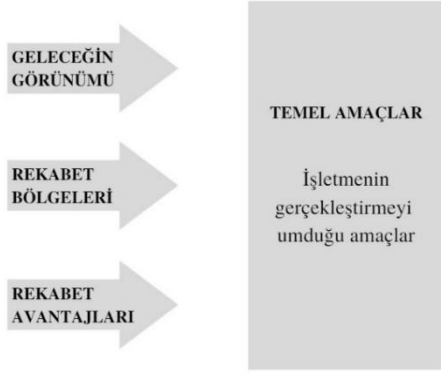
Stratejik yönetim geleceğin bir planını yapmak değildir. Neticede işletmenin çevresi sürekli değiştiği için bu sürecin dinamik olması gerekmektedir. Stratejik yönetim; çevresel analiz, uygulama, değerlendirme ve kontrol faaliyetlerini içermektedir. Stratejik yönetim uygulaması için örgütlerin fikir birliğine vararak güçlü yanlarını ortaya koymaları gerekmektedir. Nitekim bu sonuçlar hedefleri doğrudan etkilemektedir. Özetle; etkili stratejiler geliştirip uygulamak ve bunların sonuçlarını değerlendiren süreçlerin tamamını kapsayan faaliyetleri yansıtır (Efil, 2010).

Stratejik yönetimin geleceğe yönelik tutumlarına rağmen, yalnızca gelecekte ne yapılacağına karar veren bir süreç değildir. Stratejik yönetimin ana hedefi, bilinmeyen bir gelecekte, hedeflere ulaşabilmek için bugün de nelerin yapılmasını belirlemektir.

En anlaşılır haliyle, örgütün amaçlarının, zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi, dış çevre etkileri göz önünde tutularak geleceğe dair planlanan senaryolar yardımıyla fırsat ve tehditlerin tanımlanması, tüm durumların ortaya konularak alternatif stratejilerin geliştirilmesi ve en uygun stratejinin seçilerek uygulanmasıdır. Tüm bu süreçlerin sırasıyla uygulanmasını kapsayan uzun vadeli eylem yönetimi stratejik yönetimdir (Grant, 2005).

## Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, KOBİ'lerin büyüme sürecindeki yapısal özelliklerinin stratejik çerçeveden değerlendirmesini yapmaktır. Bu kapsamda kurumsal yönetim, rekabet gücü ve stratejik planlama bileşenleri ayrı ayrı değerlendirmeye alınmıştır.



Şekil 2. Misyon Kavramının Anahtar Bileşenleri (Miller & Dess, 1996).

Figure 2. Key Components of the Mission Concept

KOBİ'lerin Kurumsal kapasitelerini kurumsal yönetim, rekabet gücü, stratejik planlanma gibi kavramları ile değerlendirmek yönetime modern bir bakış sağlamak amacıyla da içermektedir.

Çalışmanın bir diğer amacı eğitim düzeyi ve firma ortaklık durumuna göre, KOBİ'lerin stratejik özelliklerinin değerlendirilmesinde farklılık bulunup bulunmadığını belirlemektir.

### Araştırmanın Önemi

KOBİ'ler hakkında yakın dönem verileri ile gerçekleştirilmiş olması araştırmanın önemini arttırmaktadır. Yanı sıra birçok finansal krizin ardından, Türk Lirasındaki aşırı değer kaybının yaşandığı 2021 yılı ve sonrasında ihracata yönelik avantajlarında itici gücüyle büyüme sürecine zorunlu dahil olan işletmelerin stratejik öncelikleri çalışmada ele alınmaktadır.

### Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada başta Marmara bölgesi olmak üzere Türkiye'nin diğer bölgelerinde çalışmaya konu olan KOBİ'lerin, büyüme sürecindeki yapısal özelliklerinin stratejik açıdan ele alınıp değerlendirilmesine yönelik olarak bir anket uygulanmıştır.

Anketlerin tamamı e-posta ve diğer elektronik iletişim araçlarıyla işletmelere ulaştırılmıştır. Anketi işletme sahip/ortakları veya işletmenin yetkilendirdiği SMMM/YMM'lerin cevaplandırması istenmiştir.

Anket içerik itibarıyla 2 ana kısımdan oluşmakta olup, 1. kısım demografik bilgilerden ve şirketi tanımlayıcı diğer parametrelerden oluşmaktadır. Anketin 2.kısımı ise 4 başlıktan oluşmuş olup, soru formunda temelde 54 soru mevcuttur.

Birinci kısımda işletme ile ilgili demografik bilgiler edinilmiştir. İşletmenin; faaliyet konusu, kuruluş tarihi, faaliyete geçiş tarihi, kayıtlı/ödenmiş sermayesi, öz kaynak durumu, aktif büyüklüğü ve çalışan sayısı ile ilgili bilgiler ele alınan unsurlardır.

İkinci kısımda ise ortaklık yapısı ve yönetim biçimini irdeleyen sorular bulunmaktadır. Bu kapsamda; bu bölümde katılımcı işletmelerine yönelik olarak stratejik vizyonlarını ortaya koymak amacıyla önümüzdeki süreçte temel önceliklerinin neler olduğu sorulmuş ve on dört stratejik faktörün her birinin işletme açısından önem düzeyini belirtmeleri istenmiştir.

Daha sonra şirketlerin yönetimi ve planlanmasına yönelik temel değerlerini anlamak için yedi önemli faktör arasından her birinin işletme açısından önem düzeyini belirtmeleri istenmiştir.

Takip eden çerçevede şirketlerin yönetim kurullarının temel işleyişi ve yönetim yapılarını ölçmek için yirmi sorudan oluşan kısma çalışmada yer verilmiştir.

Son olarak küreselleşme ile sınırların ortadan kalktığı bir ortamda şirketlerin rekabet güçlerinin geliştirilmesine yönelik olarak ihtiyaç duydukları faktörlerin önem düzeyi sıralamasının belirlenmesi amacıyla araştırma sürdürülmüştür.

Her bir unsurun önem düzeyini belirlemeye yönelik olarak likert ölçeği hazırlanan sorularda; 1: Çok az önemli seçeneğinden, 5: Son derece önemli seçeneğine doğru artan önem düzeyleri ifade edilmiştir.

### Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmada sektörel kısıt ve faaliyet alanı sınırlaması yapılmadan faal olan tüm işletmelerde, KOBİ tanımına uygunluk esas alınarak ihtiyari örneklemeler oluşturulmuştur.

Araştırma kısıtları çerçevesinde Türkiye genelinde 300+ e-dönüşüm merkezi ve teknik servisi olan, Türkiye'nin önde gelen e-dönüşüm firmalarından EDM Bilişim Sistemleri ve Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.'nin veri havuzundan faydalanılmıştır.

Gerek nicel, gerekse nitel verilerle yapılan araştırmada, soru formu yöntemi nicel veri toplama yöntemi olarak kullanılmaktadır. Daha önce geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmış ve akademik çalışmalarda kullanılmış olan bu soru formu üzerinde güncel düzeltmeler yapılarak çalışmaya uygun hale getirilmiştir. Soru formu daha önce de ifade edildiği üzere, e-mail ve whatsapp gibi iletişim araçları kullanılarak katılımcılara ulaştırılmıştır.

Elektronik posta iletilerek veri talep edilen işletme sayısı yaklaşık olarak 4.500 adettir.. Katılımcıların etkin cevaplanması için, telefon yoluyla iletişim kurularak; işletme sahibiyle, üst düzey yöneticiyle irtibat sağlanmış, anketlerin doldurulmasına gayret edilmiştir. Katılımcıların cevapladığı anketlerde cevaplamanın yapıldığı elektronik mail adresleri bilgisi de bulunmaktadır.

İşletmelerde işletmeye hakim ve işletmeyi iyi tanınması ön kabulleriyle; Şirket sahibi-kurucusu, şirket sahibi-ikinci kuşak, şirket sahibi-üçüncü kuşak ve Yönetici/YMM konumundaki çalışanların soru formunu cevaplaması sağlanmıştır.

Elde edilen Anketlerin güvenilirlik analizi yapılmış, Alpha ( $\alpha$ ) değeri 0,970 bulunmuştur. Bu değer verilerin en üst düzey güvenilir olduğunu göstermektedir.

### Araştırmanın Sınırlılıkları

Soru formunun teknik sorular içermesi, belirli düzeyde bir bilgi birikimi gerektirir olması ve firmalarda ön hazırlık çalışmalarıyla cevaplanabilecek sorularının olması, araştırmada önemli bir sınırlama unsuru olarak tespit edilmiştir. Anketlerde firmalara ait önemli bilgilerin bulunması, katılımcılarda bazı tedirginliklere neden olmuştur. Tek başına bir katılımcının yetersiz kaldığı ticari performans sorularında destek alma ihtiyacı bulunması, önemli diğer bir sınırlama olarak ortaya çıkmıştır.

## Katılımcıların Genel Dağılımı

Çalışma sonuçları temelde dört kategoride incelenmiştir. Böylece beş boyutlu bir soru formu içeriği bulunmaktadır:

- Ticari Performans kriterlerinin saptanması,
- Gelecek ile ilgili hedefleri belirlerken önceliklendirme ve öncelikleriyle ilgili değerlendirmelerinin tespiti,
- KOBİ vasıflı işletmelerin temel strateji ve uygulamalarında önceliklerinin değerlendirilmesi,
- KOBİ'lerin rekabet gücünü arttırabilmeleri için hangi faktörlere hangi önem düzeyinde ihtiyaç duyduklarını belirlenmesi,
- Şirketin mevcut kurumsal yönetim biçimini hangi kriterlere göre tanımladığı ve ağırlıklı KOBİ yönetim biçimlerinin değerlendirilmesi

Araştırma nitel, nicel ve betimsel analitik yöntemler kullanılarak değerlendirilmiştir. Her faktör ile ilgili analitik tablo ve modeller oluşturulmaya çalışılarak verilerin değerlendirilmesi benimsenmiştir.

Bu çalışmada kullanılan soru formu, Çanakkale Ticaret ve Sanayi Odası Üye İşletmelerin Ekonomik, Ticari, Yönetimsel ve Sosyal Kimlik Analizi ile Üyelerin Oda

Faaliyetlerini Değerlendirmeleri ve Gelecek Beklentilerinin Saptanması Araştırmasında geliştirilmiş ve 1136 üye ilgili çalışma için ankete katılmıştır.

## Araştırmanın Bulguları

### Demografik Bilgiler

Araştırmada soru formunu cevaplayan katılımcıların 176'si erkek 70'i kadındır. Katılımcıların eğitim düzeyi dağılımında; 131 kişi lisans mezunu, 49 kişi lisansüstü, 30 kişi ön lisans ve 22 kişi lise mezunu şeklindedir. 121 kişinin şirkette pay sahibi olduğu araştırmada, 121 kişinin ise pay sahibi olmayan ilgili kişiler olduğu görülmektedir.

Çalışma süresi parametresinde, 10 yıl ve üstü olan katılımcı sayısı 152 kişidir. Firmaların 101 adeti 2011 ve sonrası kurulmuş, 56 firma ise 2001 sonrası faaliyete başlamıştır.

Sektörel dağılım dikkate alındığında anketi cevaplayan işletmelerinin %58,3'lik oranla çoğunluğu hizmet sektöründe; %39,01'i ise sanayi sektöründe yer almaktadır. Çalışan sayısına ve ciroasal büyüklüğüne göre anketi cevaplayan işletmelerden 47 adet firma mikro, 92 adet küçük ölçekte, 83 adet orta ölçekte olup, 20 adet firma ise büyük işletme olarak belirlenmiştir.

Çizelge 1. KOBİ'lerin demografik bilgilerine ilişkin frekanslar ve yüzde bilgileri

Table 1. Frequencies and percentages of demographic information of SMEs

		Frekans	Yüzdeler			Frekans	Yüzde
Eğitim Düzeyi	İlkokul-Ortaokul	10	4,1	Kuruluş Yılı	1980 öncesi	20	8,3
	Lisans	131	54,1		1981-199	25	10,3
	Lisansüstü	49	20,2		1991-200	37	15,3
	Lise	22	9,1		2001-201	58	24
	Önlisans	30	12,4		2011 son	102	42,1
	Toplam	242	100		Toplam	242	100
Yaş	30 yaştan küçük	27	11,2	Sektör	Hizmet	141	58,3
	31-45	132	54,5		Sanayi/İmalat	95	39,3
	46-60	75	31		Tarım	5	2,1
	60 yaş üzeri	8	3,3		Toplam	242	100
	Toplam	242	100		Büyük	20	8,3
Cinsiyet	Erkek	174	71,9	Ölçek	Küçük	92	38
	Kadın	68	28,1		Mikro	47	19,4
	Toplam	242	100		Orta	83	34,3
Pay sahiplik	Evet	121	50	Toplam	242	100	
	Hayır	121	50	Çalışan sayısı	0-10	120	49,6
	Toplam	242	100		11-49	62	25,6
Çalışma Süresi	1 yıldan az	9	3,7		250 ve üzeri	18	7,4
	1-3	27	11,2		50-249	42	17,4
	10 yıldan daha fazla	152	62,8		Toplam	242	100
	3-5 yıl	16	6,6	Hasılat	0-3	69	28,05
	5-10 yıl	38	15,7		126 ve üzeri	48	19,8
Statü Sahiplik	Şirket sahibi-ikinci kuşak	25	10,3		26-125	44	18,2
	Şirket sahibi-kurucusu	109	45	4--25	81	33,5	
	Şirket sahibi-üçüncü kuşak	4	1,7	Toplam	242	100	
	Toplam	242	100	Aktif Büyüklük	0-3	124	51,2
Aktif Büyüklük	0-3	79	32,6		126 ve üzeri	23	9,5
	126 ve üzeri	42	17,4		26-125	29	12
	26-125	44	18,2		4--25	65	26,84
	4--25	77	31,8		Toplam	242	100
	Toplam	242	100	Özkaynak	0-3	171	70,7
Özkaynak	0-3	112	46,3		126 ve üzeri	22	9,1
	126 ve üzeri	31	12,8		26-125	20	8,3
	26-125	28	11,6		4-25	29	12
	4-25	71	29,3		Toplam	242	100
	Toplam	242	100	İhracat			

### Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri ile Değerlendirme

Aritmetik ortalama değerleri, KOBİ'lerin Kurumsal kapasite ve performans değerlendirme üzerindeki önem faktörlerinin hangi önem düzeyine dair önem düzeyini belirlenmesinde kullanılan değerlerdir. Çalışmada 5'li Likert ölçek kullanılmış olup, ölçek değerleri aşağıdaki anlamları ifade etmektedir.

- 1: Çok az önemli,
- 2: Az önemli,
- 3: Önemli,
- 4: Çok önemli,
- 5: Son derece önemli

Ölçeğe bağlı olarak aritmetik ortalama değerlerinin ortaya koyacağı önem düzeyleri aşağıdaki gibi olacaktır:

- 1,00-1,80: Çok az önemli
- 1,81- 2,60: Az önemli
- 2,61-3,40: Önemli
- 3,41-4,20: Çok önemli
- 4,21-5,00: Son derece önemli

### Stratejik Çerçeveden Önceliklerin Önem Düzeyi Değerlendirmesi Bulguları

Şirketlerin stratejik öncelik önem düzeyi değerlendirilmesi Çizelge 2'de görülmektedir. Katılımcılar kaliteyi artırmak ve kârlılığı artırmak hedeflerini son derece önemli düzeyde anlamlandırmışlardır.

Çizelge 2. Stratejik Çerçeveden Önceliklerin Değerlendirilmesi  
Table 2. Evaluation of Priorities from the Strategic Framework

Stratejik Öncelikler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Önem düzeyleri
Pazar payını arttırmak	4,161	1,0655	Çok önemli
Maliyetleri düşürmek	4,012	1,2145	Çok önemli
İhracata yönelmek	3,128	1,6776	Önemli
Kaliteyi arttırmak	4,276	1,0455	Son derece önemli
AB pazarına girmek	2,872	1,6427	Önemli
Uluslararası yeni pazarlara girmek	3,247	1,6328	Önemli
Yeni ürün pazarlama çalışmalarını arttırmak	3,494	1,4669	Çok önemli
Değişik iş sahalarına yönelmek	3,008	1,5048	Önemli
Yeni teknolojiler geliştirmek ya da transfer	3,539	1,4322	Çok önemli
Karlılığı arttırmak	4,498	0,8925	Son derece önemli
Finansman maliyetlerini düşürmek	3,996	1,3951	Çok önemli
Asya şirketleri ile işbirliğinde bulunmak	2,584	1,5864	Az önemli
Yurtdışında yatırımlara girişmek	2,551	1,5904	Az önemli
Yatırılan sermayenin hızla geri dönmesini sağlamak	3,852	1,4239	Çok önemli

Çizelge 3. Rekabet gücünü arttırabilmesi faktörlerinin Değerlendirmeleri  
Table 3. Evaluations of factors that can increase competitiveness

Rekabet Gücünü Arttırma Faktörleri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Önem düzeyleri
Şirketlerin kritik altyapı gereksinimlerine hükümet desteği	4,0041	1,1226	Çok Önemli
Yeni teknolojilere daha fazla ulaşabilme	4,0947	1,0925	Çok Önemli
İşgücü maliyetinin düşürülmesi	3,7737	1,2007	Çok Önemli
Endüstri disiplininin arttırılması	3,7243	1,3705	Çok Önemli
İmalat teknolojisinde otomasyonun arttırılması	4,0247	1,1781	Çok Önemli
Bürokratik işlemlerin kolaylaştırılması	3,8066	1,417	Çok Önemli
Hükümetin ihracatı desteklemesi	4,3128	0,9321	Son derece önemli
İyi eğitim görmüş ve yetenekli çalışanların olması	2,8642	1,4324	Önemli
İthalatının devletçe engellenmesi	3,6008	1,3241	Çok Önemli
Sektörlerin ülke stratejisinin oluşturulması	3,3457	1,3376	Önemli
Yurtiçi rekabetin arttırılması	4,1893	1,0627	Çok Önemli
Verimliliğin artması için teşvikler	3,8889	1,1607	Çok Önemli
Danışmanlık hizmetlerinin sağlanması	3,7901	1,2797	Çok Önemli
Lojistik ağlarına ulaşılabilirlik	4,1728	0,9807	Çok Önemli

Pazar payını arttırmak, maliyetleri düşürmek, yeni ürün pazarlama çalışmalarını arttırmak, yeni teknolojiler geliştirmek ya da transfer ve yatırılan sermayenin hızla geri dönmesini sağlamak hedefleri çok önemli düzeyde değerlendirilmiştir.

Stratejik öncelikleri değerlendirme aşamasında karlılığı arttırmak 4,49 ile en yüksek değeri alırken, yurtdışında yatırımlara girişmek 2,55 ile en düşük değer olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar stratejik değişkenlerin 7 tanesini son derece önemli/çok önemli olarak belirtmişlerdir.

### Rekabet Gücünün Arttırılması Önem Düzeyi Değerlendirmesi Bulguları

Şirketlerin rekabet gücünü arttırmaları ifadelerinin önem düzeyi değerlendirilmesi Çizelge 3'de görülmektedir. Katılımcılar sadece hükümetin ihracatı desteklemesi faktörünü son derece önemli düzeyde anlamlandırmışlardır.

İyi eğitim görmüş ve yetenekli çalışanların olması ve sektörlerin ülke stratejisinin oluşturulması faktörleri katılımcılar tarafından önemli düzeyde değerlendirilen iki faktör olarak belirlenmiştir. Diğer faktörlerin tamamı çok önemli düzeyde değerlendirmeyi yansıtmaktadır.



### Mevcut Kurumsal Yönetim Biçimi Önem Düzeyi Değerlendirmesi Bulguları

Şirketlerin mevcut kurumsal yönetim biçimleri ifadelerinin önem düzeyi değerlendirilmesi Çizelge 4'de görülmektedir. Katılımcılar sadece müşteri memnuniyetini artırmak faktörünü son derece önemli düzeyde anlamlandırmışlardır.

Dünya pazarlarına açılma bileşeni katılımcılar tarafından önemli düzeyde değerlendirilen tek bileşen olarak görülmektedir. Diğer faktörlerin tamamı çok önemli düzeyde değerlendirilmeyi yansıtmaktadır.

### Bulgulara Göre Farklılık Analizi

Soru formunda demografik olarak ele alınan unsurlardan birisi katılımcıların KOBİ'lere pay sahipliği durumudur. Katılımcıların stratejik çerçeveden öncelikleri değerlendirilmelerine pay sahipliği durumu açısından farklılık analizi yapmaya yönelik hipotez aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub> = Stratejik çerçeveden önceliklerin değerlendirilmesinde pay sahipliği durumuna göre farklılık bulunmaktadır.

Tüm faktörler için normal dağılımına uygunluk testinde  $p < 0,05$  olduğundan, verilerin analizi için, nonparametrik testlerden Mann Whitney testi uygulanmıştır.

Çizelge 5'da görüldüğü gibi maliyetleri düşürmek, AB pazarına girmek, karlılığı artırmak, finansman maliyetlerini düşürmek, Asya şirketleri ile işbirliğinde bulunmak, yurt dışında yatırımlara girişmek, yeni teknolojiler edinmek, mevcut pazarlardaki etkinliği artırmak faktörlerinin değerlendirilmesinde firma sahipliği açısından farklılık bulunmaktadır.

Soru formunda demografik olarak ele alınan unsurlardan bir diğeri eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi katılımcıların sayısı dikkate alınarak lisans öncesi, lisans ve lisansüstü olmak üzere üç kategoride birleştirilmiştir.

Katılımcıların şirketin rekabet gücünün artırılabilmesi faktörlerinin önem düzeylerinin değerlendirilmelerine eğitim düzeyi açısından farklılık analizi yapmaya yönelik

hipotez aşağıdaki gibidir.

H<sub>1</sub> = Rekabet gücünün artırılabilmesi faktörlerinin önem düzeyinin değerlendirilmesinde eğitim düzeyine göre farklılık bulunmaktadır.

Tüm faktörler için normal dağılımına uygunluk testinde  $p < 0,05$  olduğundan, verilerin analizi için, nonparametrik testlerden Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Çizelge 6'da eğitim düzeyi açısından yapılan farklılık analizinde faktörlerin tamamı için hipotez reddedilmiştir. Buna göre farklı eğitim düzeylerindeki katılımcıların rekabet gücü faktörlerinin önem düzeyi algılarında farklılık bulunmamaktadır.

### Sonuç

Bu araştırmada, KOBİ'lerin büyüme sürecindeki yapısal özelliklerinin stratejik açıdan değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu bağlamda değerlendirmeler stratejik önceliklerin, rekabet gücü unsurlarının ve mevcut kurumsal yönetim biçiminin önem düzeyini belirlemeye yöneliktir.

Katılımcılar şirketlerin stratejik öncelik önem düzeyi değerlendirmesinde; kaliteyi artırmak ve kârlılığı artırmak hedeflerini son derece önemli düzeyde anlamlandırmışlardır. Ayrıca pazar payını artırmak, maliyetleri düşürmek, yeni ürün pazarlama çalışmalarını arttırmak, yeni teknolojiler geliştirmek ya da transfer ve yatırılan sermayenin hızla geri dönmesini sağlamak hedefleri çok önemli düzeyde değerlendirilmiştir.

Rekabet gücünün değerlendirilmesi aşamasında katılımcılar, sadece hükümetin ihracatı desteklemesi faktörünü son derece önemli düzeyde anlamlandırmışlardır. Yanı sıra, İyi eğitim görmüş ve yetenekli çalışanların olması ve sektörlerin ülke stratejisinin oluşturulması faktörleri katılımcılar tarafından önemli düzeyde değerlendirilen iki faktör olarak belirlenmiştir.

Çizelge 4. Kurumsal Yönetim Biçimine İlişkin Değerlendirme

Table 4. Evaluation of Corporate Governance Style

Mevcut Kurumsal Yönetim Biçimi Bileşenleri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Önem düzeyleri
Kar amaçlı yönetim	4,1728	0,98068	Çok önemli
Pazarlama ve reklam	3,6049	1,25979	Çok önemli
İnsan kaynaklarının yönetimi	3,6996	1,15184	Çok önemli
Kamu ile olan ilişkiler	3,4527	1,30828	Çok önemli
Teknoloji yönetimi	3,8971	1,15069	Çok önemli
Verimlilik yönetimi	4,1070	0,99838	Çok önemli
Şirketin hisse değerlerinin korunması	3,8436	1,24326	Çok önemli
Finans yönetimi	4,1564	1,05638	Çok önemli
Dünya pazarlarına açılma	3,3663	1,52175	Önemli
Yeni ürünlerin geliştirilmesi	3,7449	1,31768	Çok önemli
Başka şirketlerle işbirliği kurulması	3,4568	1,32412	Çok önemli
Şirket kültürünün biçimlendirilmesi	3,7490	1,19863	Çok önemli
Profesyonel yöneticilerin geliştirilmesi	3,9506	1,14164	Çok önemli
Dijital platformlarda Pazar edinmek	3,8025	1,27681	Çok önemli
Sosyal Sorumluluk bilinci	3,8519	1,19687	Çok önemli
Müşteri memnuniyeti artırmak	4,4527	0,8187	Son derece önemli
Dijitalleşme ve e dönüşüm	4,0494	1,14885	Çok önemli
Görev ve yetki tanımlı yapı	3,9424	1,12667	Çok önemli
Şeffaflık ve Hesap verilebilirlik	4,0864	1,12299	Çok önemli
Performansa dayalı ücretlendirme	4,0576	1,08177	Çok önemli

Çizelge 5. Stratejik Öncelik Faktörleri Sahiplik Durumuna Göre Farklılık Analizi

Table 5. Strategic Priority Factors Difference Analysis by Ownership Status

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Pazar payını arttırmak	7221	14602	-0,197	0,844
Maliyetleri düşürmek	6024	13405	-2,52	0,012
İhracata yönelmek	7006	14387	-0,595	0,552
Kaliteyi arttırmak	7185,5	14566,5	-0,273	0,785
AB pazarına girmek	6299,5	13680,5	-1,93	0,054
Uluslararası yeni pazarlara girmek	6681	14062	-1,212	0,226
Yeni ürün pazarlarına çalışmalarını arttırmak	7158,5	14539,5	-0,307	0,759
Değişik iş sahalarına yönelmek	6665,5	14046,5	-1,228	0,219
Yeni teknolojiler geliştirmek ya da transfer	6718	14099	-1,14	0,254
Karlılığı arttırmak	7060	14441	-0,548	0,584
Finansman maliyetlerini düşürmek	5878,5	13259,5	-2,813	0,005
Asya şirketleri ile işbirliğinde bulunmak	6357	13738	-1,842	0,065
Yurtdışında yatırımlara girişmek	6324,5	13705,5	-1,909	0,056
Yatırılan sermayenin hızla geri dönmesini sağlamak	6594,5	13975,5	-1,396	0,163
Yeni teknolojiler edinmek	6424	13805	-1,733	0,083
Düşük maliyetli üretim imkânları sağlamak	6388,5	13769,5	-1,837	0,066
Ünlü markalar ile ilişkileri geliştirmek	6939	14320	-0,723	0,47
Yeni pazarlara girmek	6763,5	14144,5	-1,087	0,277
Mevcut pazarlardaki etkinliği arttırmak	6424	13805	-1,733	0,083
Finansman imkânlarını arttırmak	6388,5	13769,5	-1,126	0,260
Hammadde temini	6939	-1,837	-0,723	-1,087

Çizelge 6. Rekabet Gücünün Önem Düzeyi Değerlendirmesinde Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Analizi

Table 6. Analysis of Differences by Education Level in Evaluating the Significance of Competitiveness

	Chi-Square	df	p
Şirketlerin kritik altyapı gereksinimleri için hükümet desteği	0,403	2	0,817
Yeni teknolojilere daha fazla ulaşabilme	0,9	2	0,638
İşgücü maliyetinin düşürülmesi	0,798	2	0,671
Endüstri disiplininin artırılması	0,494	2	0,781
İmalat teknolojisinde otomasyonun artırılması	1,112	2	0,574
Bürokratik işlemlerin kolaylaştırılması	2,743	2	0,254
Hükümetin ihracatı desteklemesi	1,889	2	0,389
İyi eğitim görmüş ve yetenekli çalışanların olması	1,98	2	0,372
İthalatının devletçe engellenmesi	0,494	2	0,781
Sektörlerin ülke stratejisinin oluşturulması	0,901	2	0,637
Yurtiçi rekabetin artırılması	1,48	2	0,477
Verimliliğin artması için teşvikler	0,139	2	0,933
Danışmanlık hizmetlerinin sağlanması	0,421	2	0,81
Lojistik ağlarına ulaşabilirlik	0,083	2	0,959

Katılımcıların soru formuna verdiği yanıtlar, şirketlerin mevcut kurumsal yönetim biçimleri ifadelerinin önem düzeyi değerlendirmesinde sadece müşteri memnuniyetini arttırmak faktörünü son derece önemli düzeyde göstermektedir. Bununla birlikte, dünya pazarlarına açılma bileşeni katılımcılar tarafından önemli düzeyde değerlendirilen tek bileşen olarak görülmektedir.

Katılımcıların stratejik çerçeveden firmalarını değerlendirirken önceliklerini belirlemede pay sahipliği faktörü açısından farklılık olduğu ortaya koymaktadır. Buna göre; maliyetleri düşürmek, AB pazarına girmek, karlılığı arttırmak, finansman maliyetlerini düşürmek, Asya şirketleri ile işbirliğinde bulunmak, yurt dışına yatırımlara girişmek, yeni teknolojiler edinmek, mevcut pazarlardaki etkinliği arttırmak faktörlerinin değerlendirilmesinde firma sahipliği açısından farklılık bulunmaktadır.

Eğitim durumları açısından rekabet gücü unsurlarının önem düzeyinin değerlendirilmesinde yapılan farklılık analizinde ise Şirketlerin kritik altyapı gereksinimleri için hükümet desteği, yeni teknolojilere daha fazla ulaşabilme,

bürokratik işlemlerin kolaylaştırılması, endüstri disiplininin artırılması ve imalat teknolojisinde otomasyonun artırılması gibi diğer tüm faktörler açısından farklılık bulunmadığı sonucunu ortaya koymuştur.

Ekonomik katkıları tüm dünya ülkelerince kabul gören KOBİ'lere meslek odaları ve kamu kurumlarının kurumsal yönetim ,stratejik yaklaşım ve hedef belirleme alanında danışmanlık yaparak, ticari performans ve kurumsal kapasitelerini geliştirme konusunda KOBİ'lere çeşitli programlar geliştirerek; paneller, seminer ve sempozyumlarla destek olması önerilmektedir.

## Kaynaklar

- Aktan, C. C. (2003). Değişim Çağında Yönetim. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Altay, H., & İlban, M. O. (2007). Balıkesir Organize Sanayi Bölgesi Kobi Yöneticilerinin "Organizasyon" Algıları Üzerine Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 111-126.

- Bağrıaçık, A. (1989). *Dışa Açılım Sürecinde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler*. İstanbul: Dünya Yayınları.
- Baş, İ. M. (1990). Şirket Büyümlerine Finansal Bir Bakış: Özellikle Birleşmeler. *Verimlilik Dergisi*(1), 43-56.
- Çelik, A., & Akgeçici, T. (2010). Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çetin, A. C., & Bitrak, İ. A. (2009). "Antalya İli Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerinde Finansal Yönetim, İşletme Sermayesi ve Yatırım Bütçeleme Uygulamaları". *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 120.
- Doğan İpekgil, Ö., & Marangoz, M. (2002). KOBİ'lerin Dış Pazara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama. *Dış Ticaret Dergisi*(24), 150-152.
- Efil, İ. (2010). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (11. Baskı b.). Bursa: Dora Yayınları.
- Grant, R. M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. 68-79. Malden: Oxford. Victoria: Blackwell Publishing.
- Hayırsverer Baştürk, F., & Ödül, Y. (2008). Firma Büyüklüğü ile Firma Büyümesi Arasındaki İlişkinin Gibraltar Yasası Çerçevesinde Ele Alınması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(39), 142-154.
- Karalar, R. (1991). İşletme, Temel Bilgiler, İşlevler. Eskişehir: ETAM.
- Kaya, M. (2007). "Bankalar Açısından Basel Sermaye Yeterliliği Uzlaşısı ve Kobiler Üzerine Etkisi". Yüksek Lisans Tezi, (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Şeref Kalaycı) Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı. Isparta.
- Koçel, T. (1993). Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları. (32).
- Miller, A., & Dess, G. (1996). *Strategic Management*. New York: The Mc Graw Hill Companies.
- Müftüoğlu, T. (2002). Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar ve Öneriler. Ankara: Turhan Kitabevi.
- OECD. (2002). *Small and Medium Enterprise Outlook*. Paris: OECD Publications.
- Özdemir, S., Ersöz, H. Y., & Sarıoğlu, İ. (2006). İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi,. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası İTO Yayınları.
- Resmi Gazete. (2021, Nisan 27). <https://www.resmigazete.gov.tr/>: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/11/20051118-5.htm> adresinden alındı
- Sarı, B. (2009). Kobi'lerde Büyüme Stratejileri: Çaycuma Bölgesindeki Kobi'lere Bir Anket Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak.
- Sarıaslan, H. (2001). Avrasya ve Türkiye'de KOBİ'lerin Ekonomik Kalkınmadaki Yeri ve Önemi. I. Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi (s. 27-35). Ankara: Tika Yayınları.
- Tüzün, G., & Tüzün, S. (1989). Türkiye Sanayisinde Küçük Üretim. Sanayi Kongresi. Ankara: TMMOB Makine Mühendisleri Odası Yayınları.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim (5. Baskı b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Yalçıntaş, M. (2015). Stratejik Yönetim ve KOBİ'ler. Ankara: Nobel Yayınları.
- Yıldırım, S., & Yenihan, B. (2014). İşverenlerin Gözüyle KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Önerileri: Gebze Bölgesindeki KOBİ'lerde Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(19(3)), 229-251.