

T.C.
İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN
İZLEDİKLERİ REKABET STRATEJİLERİ VE BİR
UYGULAMA
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Hazırlayan
Mehmet CÜREOĞLU

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Mehmet DENİZ

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim – Öğretim
Yönetmeliği'nin İşletme Anabilim Dalı İçin Öngördüğü
YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak Hazırlanmıştır.

MALATYA, 2010

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

KABUL VE ONAY

Mehmet CÜREOĞLU tarafından hazırlanan “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma, ... / ... / 2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

[İ m z a]

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)

[İ m z a]

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Danışman)

[İ m z a]

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

[İ m z a]

Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iii
KISALTMALAR DİZİNİ	iv
TABLolar DİZİNİ	v
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

1.1. KOBİ ve KOBİ'LERİN TANIMI	3
1.2. KOBİ'LERİ DESTEKLEYEN KURUM VE KURULUŞLAR	9
1.3. KOBİ'LERİN ÖNEMİ	10

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

2.1. STRATEJİ VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR	15
2.1.1. Strateji ve Tanımı	15
2.1.2. Taktik	18
2.1.3. Politika	19
2.1.4. Misyon	20
2.1.5. Vizyon	22
2.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	25
2.2.1. Strateji Formülasyonu	30
2.2.2. Stratejik Uygulama	40
2.2.2.1. Liderlik	40
2.2.2.2. Örgüt Kültürü	44
2.2.2.3. Örgütsel Yapı	46
2.2.3. Stratejik Kontrol	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ

3.1. REKABET VE TANIMI	53
3.2. REKABET GÜCÜ	55
3.3. REKABET STRATEJİSİ.....	57
3.3.1. Porter’ın Beş Güç Modeli.....	60
3.3.2. Genel Rekabet Stratejileri.....	65
3.3.3. Yenilik ve Yenilik Stratejileri	73
3.3.3.1. İnovasyonun Tanımı, Süreci ve Türleri	73
3.3.3.2. Yenilik Stratejisi	79
3.3.3.3. Yenilik Stratejisi Türleri	80

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MALATYA 1. VE 2. ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE ÖNEMİ.....	82
4.2. ANKETİN HAZIRLANMASI VE UYGULANMASI	82
4.3. ANKETİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	84
4.4. FREKANS TABLOLARININ OLUŞTURULMASI.....	85
4.5. ÇAPRAZ TABLOLAR ANALİZİ	109
SONUÇ VE ÖNERİLER	145
KAYNAKÇA.....	148
EK: ANKET FORMU	159

ÖZET

Tez Başlığı: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama

Yazar Adı: Mehmet CÜREOĞLU

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemi hem ülkemizde hem de dünyada özellikle içinde bulunduğumuz postmodern çağda oldukça artmış olup, KOBİ'lerin gelecekte daha fazla önem kazanmaları olasıdır.

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet, postmodern dünyada önemleri artan KOBİ'lerin üstesinden gelmeleri gereken bir olgudur. Serbest ekonomilerin vazgeçilmez unsurlarından birisi olan rekabete karşı küçük ve orta ölçekli işletmelerin ne tür rekabet stratejileri izleyecekleri veya izleme eğiliminde olduklarını öğrenmek bu çalışmanın öncelikli hedefidir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ'ler, Rekabet Stratejileri

ABSTRACT

Thesis Title: Competition Strategies Which Small and Medium Sized Enterprises Follow and an Application

Author Name: Mehmet CÜREOĞLU

The importance of small and medium sized enterprises has significantly risen both in our country and over the world, particularly in the postmodern age in which we are, and is likely to rise more in the future.

Competition having improved with globalization is a phenomenon which SMEs should overcome. To learn what kind of competition strategies small and medium sized enterprises follow or are akin to follow as a response to competition which is one of the inevitable pillars in free markets is the primary objective of this study.

Keywords: SMEs, Competition Strategies

KISALTMALAR DİZİNİ

AO	: Aritmetik Ortalama
Ar – Ge	: Araştırma – Geliştirme
ET	: Erişim Tarihi
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
REF	: TÜSİAD – Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu
SEDEFED	: Sektörel Dernekler Federasyonu
SİB	: Stratejik İş Birimi
SPSS	: Statistical Program for Social Sciences
SS	: Standart Sapma
SWOT	: Strengthes – Weaknesses – Opportunities – Threats
TDK	: Türk Dil Kurumu
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
URAK	: Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu
vd.	: Ve diğerleri
WEF	: World Economic Forum

TABLÖLER DİZİNİ

Tablo 1.1: KOBİ'lerin Türk Ekonomisindeki Payları (%).....	5
Tablo 1.2: Diğer Bazı Ülkelerdeki KOBİ'lerin, İlgili Ülke Ekonomilerindeki Payları (%).....	6
Tablo 1.3: KOBİ'lerin Ülke Ekonomilerindeki Yeri.....	7
Tablo 1.4: Girişimlerin Ölçeklerine Göre Dağılımı, (2002).....	8
Tablo 1.5: Girişimlerde Çalışan Kişi Sayısı (1992).....	8
Tablo 2.1: Stratejinin Özellikleri	17
Tablo 2.2: Sektörlere Göre Yatırımların İktisadi Ömür Varsayımları (OECD Ülkeleri Ortalaması).....	23
Tablo 2.3: Vizyon ve Misyonu Ait Bazı Önemli Özellikler.....	25
Tablo 2.4: Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim.....	26
Tablo 2.5: Stratejik Yönetim Düşüncesinin Bilimsel Evreleri ve Dönemler Arası Geçiş Farklılıkları.....	28
Tablo 2.6: Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	29
Tablo 2.7: Karar Grupları ve Özellikleri.....	39
Tablo 2.8: Literatürdeki Örgüt Kültürü Tanımları.....	44
Tablo 2.9: Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi.....	46
Tablo 2.10: Stratejik Örgüt Türlerinin Özellikleri.....	47
Tablo 3.1: Rekabetin Tarihsel Süreç İçerisindeki Gelişimi.....	54
Tablo 3.2: Çeşitli Rekabet Gücü Tanımları.....	56
Tablo 3.3: Rekabet Gücünün Altın Kuralları.....	57
Tablo 3.4: İşletmenin Pazarına Giriş ve Çıkış Engelleri.....	63
Tablo 3.5: Küresel Rekabetçilik Endeksinin (KRE - GCI) Yapısı 2009 – 2010...	70
Tablo 3.6: İhracatın Yapısı, 1980 – 2000 (Petrol Dışı İhracatın Yüzdesi Olarak)72	
Tablo 3.7: Pazarlama Karması Unsurları (Pazarlama Bileşenleri).....	76
Tablo 4.1: İşletmelerin Hukuki Statüsü.....	85
Tablo 4.2: İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektör.....	86
Tablo 4.3: Firmada Çalışan Kişi Sayısı.....	87
Tablo 4.4: İşletmelerin Yaşı – Toplam Faaliyet Süreleri.....	87
Tablo 4.5: İşletmelerin İhracat Yapıp Yapmadığı.....	88

Tablo 4.6: “Ürün Maliyetlerimizi En Düşük Düzeye Getirmeyi Başarmaktayız” Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı.....	88
Tablo 4.7: “Yüksek Kapasiteli Üretimi Gerçekleştirecek Modern Teknolojileri Kullanırız” Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı.....	89
Tablo 4.8: “Her Zaman Toplu Hammadde Alımları İle Şirketimiz Satın Alma Maliyetlerini Düşürür” Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı.	90
Tablo 4.9: “Şirketimizin Ürettiği Ürünler Standart ve Tek Tiptir” Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı ...	90
Tablo 4.10: “Faaliyette Bulunduğumuz Pazarda, Ürün Satış Fiyatı Önemli Değişiklik Gösterdiği Zaman, Satış Miktarında da Önemli Değişiklikler Gözlenir” Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı.....	91
Tablo 4.11: “Rakiplerimize Göre Hammaddeyi Daha Uygun Fiyat ve Koşullarda Temin Ederiz” Yargısına Firmaların Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Değerleri.....	92
Tablo 4.12: “Genellikle Maliyetleri Düşürmek İçin Kaliteden Ödün Veririz” Yargısına Firmaların Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları... ..	92
Tablo 4.13: “Ürünümüz Tasarım, İçerik Olarak Rakiplerimizden Farklılık Arz Eder” Yargısı İçin İşletmelerin Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	93
Tablo 4.14: “Ürünümüzü Satarken Müşterilerimize Ödeme Kolaylığı Sağlarız” Yargısına Firmalarca Verilen Cevapların Dağılımı.....	94
Tablo 4.15: “Şirketimiz, Rakiplerinden Satış Sonrası Hizmetlere Verdiği Önem Bakımından Farklılık Arz Eder” Yargısına Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	95
Tablo 4.16: “Ürün Siparişlerini Anlaşma Süresi İçerisinde ve Taahhüt Edilen Özelliklerde Müşteriye Teslim Ederiz” Yargısına Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	95
Tablo 4.17: “Markalaşarak Farklılık Yaratmaktayız” Yargısına Firmaların Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	96
Tablo 4.18: “Ürünlerimiz Sadece Belirli Bir Tüketici Grubuna Hitap Eder” Yargısına Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	97

Tablo 4.19: “Ürünlerimiz Sadece Belirli Bir Bölgeye Hitap Eder” Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı.....	98
Tablo 4.20: “Şirketimiz Yalnızca Belirli Bir Ürün Grubunu Üretir” Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı.....	98
Tablo 4.21: “Biz Stratejilerimizi Geliştirirken, Rakiplerimizin Stratejilerini de Dikkate Alırız” Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı.....	99
Tablo 4.22: “Rakiplerimizin Maliyetlerini Biliriz” Yargısına Firmalarca Verilen Cevapların Dağılımı.....	100
Tablo 4.23: “Rakiplerimizin Üstün ve Zayıf Yönlerini Biliriz, Onları İyi Tanırız” Yargısına Firmalarca Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	101
Tablo 4.24: “Sahip Olduğumuz Üretim Teknolojisi Bize Rekabet Üstünlüğü Sağlar” Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı.....	101
Tablo 4.25: “Sektörümüz, Firmalara Önemli Ölçüde Teknolojik Yenilik Fırsatları Sunmaktadır” Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı.....	102
Tablo 4.26: “Sektörümüzde Yeni Teknoloji Talebi Artmaktadır” Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı.....	103
Tablo 4.27: “Sektörümüzde Büyüme Olanakları Sınırlıdır” Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı.....	103
Tablo 4.28: “Faaliyette Bulunduğumuz Sektörde Yeni Ürünlere Yönelik Pazar Talebi Gün Geçtikçe Artmaktadır” Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı.....	104
Tablo 4.29: Ekonomik Gidişatla İlgili İşletmelerin Bilgi Toplama Sıklığına İlişkin Dağılım.....	104
Tablo 4.30: Teknolojik Gidişatla İlgili İşletmelerin Bilgi Toplama Sıklığına İlişkin Dağılım.....	105
Tablo 4.31: Tedarikçilerin Stratejileri ile İlgili İşletmelerin Bilgi Toplama Sıklığına İlişkin Dağılım.....	106
Tablo 4.32: Dağıtıcıların Stratejileri ile İlgili İşletmelerin Bilgi Toplama Sıklığına İlişkin Dağılım.....	106
Tablo 4.33: Müşteri İstek, Beklenti ve İhtiyaçlarıyla İlgili Firmaların Bilgi Toplama Sıklığına İlişkin Dağılım.....	107
Tablo 4.34: İşletmelerde Son Beş Yıl İçinde Düşünülp Uygulamaya Konulan Yenilikçi Bir Fikrin Olup Olmadığına İlişkin Dağılım.....	108

Tablo 4.35: Yenilikçi Fikirlerin Olmayışının veya Uygulanmayışının Nedenlerine İlişkin Dağılım.....	108
Tablo 4.36: Yenilik Fikrinin Kimden Geldiğine İlişkin Dağılım.....	109
Tablo 4.37: İşletme Büyüklüğü ile İşletmelerin Ürün Maliyetlerini Minimize Etmeyi Başarma Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	110
Tablo 4.38: İşletme Büyüklüğü ile İşletmelerin Yüksek Kapasiteli Üretimi Gerçekleştirecek Modern Teknolojileri Ne Ölçüde Kullandığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	111
Tablo 4.39: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Toplu Hammadde Alımlarıyla Satın Alma Maliyetlerini Ne Ölçüde Düşürdükleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	112
Tablo 4.40: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Ürettiği Ürünlerin Ne Ölçüde Standart ve Tek Tip Olduğu Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	113
Tablo 4.41: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Faaliyette Bulunduğu Pazarda, Ürün Satış Fiyatının Önemli Değişiklik Göstermesine Bağlı Olarak Satış Miktarında Ne Ölçüde Değişiklik Gözlemlendiği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	114
Tablo 4.42: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Hammaddeyi Rakiplerine Göre Ne Ölçüde Daha Uygun Fiyat ve Koşullarda Temin Ettikleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	115
Tablo 4.43: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Maliyetlerini Düşürmek İçin Ne Ölçüde Kaliteden Ödün Verdikleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım..	117
Tablo 4.44: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Ürünlerinin Tasarım, İçerik Olarak Rakiplerinden Ne Ölçüde Farklılık Arz Ettiği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	118
Tablo 4.45: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Ürünlerini Satarken Müşterilerine Ne Ölçüde Ödeme Kolaylığı Sağladıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım ...	120
Tablo 4.46: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Satış Sonrası Hizmetlere Verdiği Önem Bakımından Rakiplerinden Ne Ölçüde Farklılık Arz Ettikleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	121

Tablo 4.47: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Hangi Ölçüde Ürün Siparişlerini Anlaşma Süresi İçerisinde ve Taahhüt Edilen Özelliklerde Müşteriye Teslim Ettiği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	122
Tablo 4.48: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Hangi Ölçüde Markalaşarak Farklılık Yarattıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	123
Tablo 4.49: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Ürünlerinin Ne Ölçüde Belirli Bir Tüketici Grubuna Hitap Ettiği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	125
Tablo 4.50: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Ürünlerinin Ne Ölçüde Belirli Bir Bölgeye Hitap Ettiği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	126
Tablo 4.51: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Hangi Ölçüde Sadece Belirli Bir Ürün Grubu Üretme Eğiliminde Oldukları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	127
Tablo 4.52: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Stratejilerini Geliştirirken Rakiplerinin Stratejilerini Ne Kadar Dikkate Aldıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	129
Tablo 4.53: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Rakiplerinin Maliyetlerini Ne Ölçüde Bildikleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	130
Tablo 4.54: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Hangi Ölçüde Rakiplerinin Üstün ve Zayıf Yönlerini Bilip, Onları Ne Ölçüde İyi Tanıdıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	131
Tablo4.55: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Sahip Oldukları Üretim Teknolojilerinin Ne Ölçüde Kendilerine Rekabet Üstünlüğü Sağladığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	132
Tablo 4.56: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin İçinde Bulundukları Sektörün Hangi Ölçüde Firmalara Teknolojik Yenilik Fırsatları Sunduğu Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	133
Tablo 4.57: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Faaliyette Bulundukları Sektörde Hangi Ölçüde Yeni Teknoloji Talebinin Arttığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	134
Tablo 4.58: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Faaliyette Bulundukları Sektörde Hangi Ölçüde Büyüme Olanaklarının Sınırlı Olduğu Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	135

Tablo 4.59: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Faaliyette Bulundukları Sektörde Hangi Ölçüde Yeni Ürünlere Yönelik Pazar Talebinin Gün Geçtikçe Arttığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	136
Tablo 4.60: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Çevresel Değişimlere Ayak Uydurabilmesi Adına Ekonomik Gidişatla İlgili Hangi Sıklıkla Bilgi Topladıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	137
Tablo 4.61: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Çevresel Değişimlere Ayak Uydurabilmesi Adına Teknolojik Gidişatla İlgili Hangi Sıklıkla Bilgi Topladıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	138
Tablo 4.62: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Çevresel Değişimlere Ayak Uydurabilmesi Adına Tedarikçilerinin Stratejileriyle İlgili Hangi Sıklıkla Bilgi Topladıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	139
Tablo 4.63: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Çevresel Değişimlere Ayak Uydurabilmesi Adına Dağıtıcılarının Stratejileriyle İlgili Hangi Sıklıkla Bilgi Topladıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	140
Tablo 4.64: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Çevresel Değişimlere Ayak Uydurabilmesi Adına Müşteri İstek, Beklenti ve İhtiyaçlarıyla İlgili Hangi Sıklıkla Bilgi Topladıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	141
Tablo 4.65: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerde Son Beş Yıl İçerisinde Düşünülen ve Uygulamaya Konulan ‘Yenilikçi Fikirler’ Olup Olmadığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	142
Tablo 4.66: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerde Yenilikçi Fikirlerin Olmayışının veya Uygulanmayışının Nedeni Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	143
Tablo 4.67: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerde Yenilik Fikrinin Kimden Geldiği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım.....	144

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1: Stratejik ve Taktiksel Planlama Arasındaki Temel Farklılıklar.....	19
Şekil 2.2: Misyon Modeli.....	21
Şekil 2.3: Stratejik Yönetim Süreci.....	30
Şekil 2.4: Stratejik Yönetim Sürecinin Sistematığı.....	31
Şekil 2.5: Stratejik Planlama İçin Model.....	33
Şekil 2.6: Stratejik Planlama Modeli.....	34
Şekil 2.7: SWOT Analizi.....	36
Şekil 2.8: SWOT Matrisi.....	37
Şekil 2.9: Yeni Strateji ile Liderlik ve Beşeri Kaynaklar İlişkisi.....	42
Şekil 2.10: Liderin Stratejik Görevlerarası İlişkileri.....	43
Şekil 2.11: Stratejik Amaçlarla Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki.....	49
Şekil 2.12: Geleneksel Stratejik Kontrol Süreci.....	50
Şekil 2.13: Stratejik Kontrollerde Küresel ve Çağdaş Yaklaşım.....	51
Şekil 3.1: Bir Rekabet Stratejisinin Geliştirilmesi Süreci.....	58
Şekil 3.2: Tutarlılık Testleri.....	59
Şekil 3.3: Sektördeki Rekabeti Güdöleyen Güçler.....	61
Şekil 3.4: Porter'ın Jenerik Stratejiler Matrisi.....	67
Şekil 3.5: Dünya Ekonomik Forumu Modeli.....	69
Şekil 3.6: Etkileşimli Bir İnovasyon Süreci Modeli.....	76
Şekil 3.7: Ürün Fikrinden Satış Sonrası Desteğe Üretim Zinciri.....	77
Şekil 3.8: REF Rekabet Piramidi.....	78
Şekil 3.9: İşletmelerin Yenilik Stratejisi.....	79

GİRİŞ

Rekabet hem iktisat literatüründe, hem de işletme literatüründe kendisine oldukça geniş ölçüde yer edinen bir konudur. Rekabet ve rekabet gücü kavramlarını ülkeler, bölgeler arası irdeleyen iktisat olurken, işletme literatürü özellikle firmalar arası rekabet ve rekabet gücüne odaklanmaktadır.

Küreselleşmenin her geçen gün etkisini daha da arttırdığı yerkürede, bir işletmenin rekabet çevresini oluşturan etkenlerin sadece kendisini çevreleyen bölge veya şehirle sınırlı olmadığı aşıkardır. Örneğin Malatya'daki yerel bir imalatçının rakipleri arasında, Fransa, ABD veya Çin' deki imalatçı firmalar olduğu gibi, kendi şehir ve ülkesindeki aynı faaliyet konulu firmalar ve hatta ikame ürün imal eden ulusal ve uluslar arası firmalar da vardır. Rekabetin bu kadar yoğun olduğu, sınırların kalktığı günümüz koşullarında işletmeler tüm organizasyonu ilgilendiren stratejik kararlar almak durumunda kalırlar, kendilerince hayatta kalmak adına stratejiler geliştirir, stratejik hamleler gerçekleştirirler. İşletmeler belirledikleri, uyguladıkları rekabet stratejileri sayesinde hayatta kalabilir, büyüyebilir veya küçülebilirler. Etkin rekabet stratejisi geliştiremeyen bir işletmenin çevresel değişimlere ayak uyduramayacağı, yaşayamayacağı aşıkardır. Rekabet monopol piyasalar haricinde tüm piyasa ve sektörlerde var olduğuna göre, işletmelerin yapmaları gereken kendilerini çevreleyen rekabetçi ortam ile baş etmek adına etkin stratejiler geliştirmektir. Bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde değinileceği üzere Porter, bir işletmeyi çevreleyen rekabetçi faktörleri 'beş güç' analiziyle ele almıştır.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, bir takım avantajları nedeniyle günümüzde önemleri daha da artmakta olan ekonomik birimlerdir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemini vurgulayan istatistiki veriler bu çalışmanın ilgili bölümlerinde sunulmuştur. 1970'li yıllardan sonra, modernizmin yıpranıp yerini postmodernist olgulara bırakması, yaşanan küresel düzeyde ekonomik krizler, teknolojinin gelişimi küçük ve orta ölçekli işletmeleri kuvvetlendiren etkenler olmuştur.

Madem KOBİ'lerin önemi istatistiki verilerle vurgulanmış ve gelecekte daha da güçlü olma eğilimindedirler, madem rekabet monopol yapılar dışında tüm piyasa ve sektörlerde işletmelerin karşılaşacağı bir olgudur, küreselleşme, teknolojik gelişim gibi etkenlerle daha kuvvetli hale gelme eğilimindedir ve işletmeler rekabetle baş etmek adına strateji geliştirmek zorundadır; o zaman küçük ve orta ölçeğe sahip

işletmeler rekabetle nasıl baş edebilmektedir? Ekonomi için oldukça önemli olan KOBİ’ler, ekonominin yeterince güçlü rekabet koşullarında hangi rekabet stratejilerini kullanmaktadırlar, çevresel değişimlere ayak uydurabilmek adına hangi stratejileri benimsemektedirler, ne kadar yenilikidirler? İşte bu çalışmanın temel amacı bu ve benzeri sorulara cevap verebilmektir.

Çalışma ilk üç bölümü teorik, son bölümü uygulama olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde küçük ve orta ölçekli işletmeler hakkında genel bilgi verilmiş olup, devamında KOBİ’lerin önemine değinilmektedir. İkinci bölümde önce strateji kavramı ilişkili olduğu kavramlarla da ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmış, sonrasında ise stratejik yönetim konusu ele alınmıştır. nc bölümde sırasıyla rekabet, rekabet gücü ve rekabet stratejisi konuları işlenmiştir. Rekabet stratejileri başlığı altında Porter’ın beş g modeli, genel rekabet stratejileri, yenilik ve yenilik stratejileri konularına değinilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

1.1. KOBİ ve KOBİ'LERİN TANIMI

KOBİ tanımlaması yapılırken genelde istihdam edilen kişi sayısı kullanılmaktayken, bunun yanında katma değer, bilanço büyüklüğü, piyasa payı, yatırım, satış tutarı gibi ölçütler de kullanılmaktadır (TÜSİAD, 2005 c: 42). Erarı, hemen hemen tüm ekonomilerde temel dinamik mahiyetinde olan KOBİ'lerin, dünya literatürlerinde görüş birliği sağlanan ortak bir tanımlarının bulunmadığını belirtir (2001: 113). Müftüoğlu ve Durukan (2004: 76 – 77), KOBİ'leri sınıflandırmak için kullanılan nicel ölçüleri şu şekilde sıralamıştır:

- İşletmede istihdam edilen personel sayısı,
- İşgücünün toplam iş zamanı fonu (çalışma süresi),
- Ücret toplamı veya işgücü maliyeti toplamı,
- Sabit varlıkların miktarı,
- Sabit varlıkların değeri,
- Makina sayısı,
- Makine parkı değeri,
- Makinaların iş zamanı fonu toplamı,
- Yıllık amortisman tutarı,
- Kullanılan alan,
- Kullanılan hacim,
- Kullanılan malzeme miktarı,
- Malzeme maliyeti,
- Kullanılan enerji miktarı,
- Enerji maliyeti,
- Toplam sermaye,
- Özsermaye,
- Çalışma (işletme) sermayesi,
- Sabit sermaye,
- İş istasyonu sayısı,

- Sipariş sayısı,
- Sipariş tutarı (değeri),
- İşletme kapasitesi,
- Kapasite kullanım derecesi,
- Vardiya sayısı,
- Üretim derinliği (üretim aşamaları sayısı),
- Satış tutarı,
- Kar hacmi,
- Katma değer,
- Ödenen vergi tutarı,
- Net pazar payı.

İşletme büyüklüğünün belirlenmesinde Diken (2007: 4), aşağıdaki nitel ölçütleri sıralamıştır:

- İşletmenin yönetim şekli; KOBİ'ler genelde işletme sahibi tarafından yönetilirler,
- İşletmenin pazar durumu; KOBİ'ler genelde yerel pazara hitap ederler,
- İşletmenin işgal ettiği alan,
- İşletme sermayesinin ciddi bir oranının işletme sahibi tarafından karşılanması.

KOBİ'lerin tasnifinde, özellikle resmi kurumlar tarafından çalışan sayısı ve net satış hasılatı, sermayesi gibi mali tablo değerleri kullanmak daha yaygındır. 18.11.2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanıp yürürlüğü giren, 3143 sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun ek 1 inci maddesine göre, Bakanlar Kurulu'nca 19/10/2005 tarihinde kararlaştırılan 2005 / 9617 Karar Sayılı 'Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik'in 'Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sınıflandırılması' başlıklı 5. maddesine göre, KOBİ'ler aşağıdaki üç şekilde sınıflandırılmıştır:

- a) Mikro İşletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,
- b) Küçük İşletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler,
- c) Orta Büyüklükteki İşletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler. (Resmi Gazete, 2005: ET: 30.01.2010)

Aşağıdaki tablo, KOBİ'lerin Türk ekonomisindeki paylarına ilişkindir.

Tablo 1.1: KOBİ'lerin Türk Ekonomisindeki Payları (%)

Toplam Şirketlerdeki Payları	Toplam İstihdamdaki Payları	Toplam Yatırımdaki Payları	Katma Değerdeki Payları	Toplam İhracattaki Payları	KOBİ'ler Tarafından Alınan Toplam Kredideki Payları
99.8	53	26.5	38	8	4

Kaynak: Halis, 2001: 214

Yukarıda yer alan Tablo 1.1'e göre KOBİ'lerin toplam şirketlerdeki oranı %99.8 iken, toplam istihdam payları %53, toplam yatırım içindeki payları %26.5'dir. Tüm işletmeler içinde sayıca %99.8'e sahip olmak, her 500 işletmenin 499'unun KOBİ olması anlamındadır. Sayıca her 500 işletmeden 499'una sahip olan KOBİ'lerin, toplam istihdamdaki paylarının %53 olması, her 500 çalışanın 265'inin KOBİ'lerde istihdam edilmesi demektir.

Tablonun KOBİ'ler açısından en az olan değerleri ise %8'lik KOBİ'lerin toplam ihracattaki payları ile %4'lük KOBİ'ler tarafından alınan toplam kredideki paylarıdır.

Tablo 1.2: Diğer Bazı Ülkelerdeki KOBİ’lerin, İlgili Ülke Ekonomilerindeki Payları (%)¹

Ülkeler	Şirket Sayısı	İstihdam Düzeyi	GNP’ye olan Katma Değer Payı
Avustralya	96.0	45.0	23.0
Belçika	99.7	72.0	-
Kanada	99.8	66.0	52.2
Danimarka	98.8	56.7	77.8
Finlandiya	99.5	52.6	-
Fransa	99.9	69.0	61.8
Almanya	99.7	65.7	34.2
Yunanistan	99.5	73.8	27.1
İrlanda	99.2	85.6	40.0
İtalya	99.7	49.0	40.5
Japonya	99.5	73.8	57.0
Hollanda	98.8	57.0	50.0
Portekiz	99.0	79.0	66.0
İspanya	99.5	63.7	64.3
İsveç	99.8	56.0	-
İsviçre	99.0	79.3	-
İngiltere	99.9	67.2	30.3
ABD	99.7	53.7	48.0

Kaynak: Halis, 2001: 214’den uyarlanmıştır.

Tablo 1.2’ye göre Almanya, İtalya, Belçika ve ABD’de KOBİ’lerin şirket sayısına oranı %99.7 eşit oranında iken, tüm ülkelerde KOBİ’lerin toplam şirket sayısına oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. KOBİ’lerin gayri safi milli hasıla içindeki katma değer payları incelendiğinde ise, Danimarka’da %77.8 olan oranın Portekiz’de %66.0, İspanya’da %64.3, Fransa’da %61.8 gibi yüksek oranlarda olduğu, Avustralya’da %23, İngiltere’de %30.3, Almanya’da %34.2 oranları gibi düşük oranlarda olduğu yine Tablo 1.2’den görülmektedir.

¹ Orijinal kaynaktaki başlık (Türkiye’deki KOBİ’lerin Şirket Sayısındaki, İstihdam Düzeyindeki ve GNP’ye olan Katma Değer Paylarına göre diğer bazı ülkelerle kıyaslanması(%)) olmasına karşın, “Diğer Bazı ülkelerdeki KOBİ’lerin, ilgili ülke ekonomilerindeki payları(%)” başlığının tablo içeriğini daha açıklayıcı olacağı düşünülmüş olup, ilgili başlık tercih edilmiştir.

Aşağıda Şimşek'in (2002: 17) aktardığı Tablo da KOBİ'lerin ülke ekonomilerindeki yerine ilişkin olup, yukarıdaki tabloda yer almayan hem bazı ülkelere hem de özelliklere yer vermiştir.

Tablo 1.3: KOBİ'lerin Ülke Ekonomilerindeki Yeri

Ülkeler	Tüm İşletmeler İçindeki Yeri (%)	İstihdam İçindeki Payı (%)	Yatırım İçindeki Payı (%)	Katma Değer İçindeki Payı (%)	İhracat İçindeki Payı (%)	Kredilerin Aldığı Pay (%)
ABD	97,2	58	38	43	32	42,7
Almanya	99	64	44	49	31	Bil. Yok
Japonya	99,4	81,4	40	52	38	50
İngiltere	96	36	29,5	25	22	27
Fransa	99	67	45	54	26	29
İtalya	98	83	52	47	Bil. Yok	Bil. Yok
Hindistan	98,6	63	27,8	50	40	15,3
G.Kore	98,8	59	35	35	20	47
Türkiye	99,2	53	26,5	38	8	4

Kaynak: Şimşek, 2002: 17

Yukarıda yer alan Tablo 1.3'den görülebileceği gibi, KOBİ'lerin tüm işletmeler içindeki yüzdesel oranı tüm ülkelerde birbirine yakındır. İstihdam içindeki paylarda da en düşük oran %36 ile İngiltere'de gözükmemektedir. Yatırım içindeki yüzde pay %26,5 (Türkiye'nin oranı) ile %52 (İtalya'nın oranı) arasında değişmektedir. Benzer şekilde katma değer içindeki payda en düşük oran yüzde 25 ile İngiltere'nin iken, yüzde 54 ile Fransa en yüksek orana sahiptir. Ancak KOBİ'lerin ihracat içindeki payı Türkiye'de - diğer ülkelere nazaran - oldukça düşüktür. Türkiye'den sonra en düşük orana sahip G. Kore %20 orana sahipken, en yüksek oran %40 ile Hindistan'ındır. Benzer şekilde kredilerin aldığı pay sütununda da Türkiye %4 ile en düşük orana sahiptir. %50 ile Japonya, bu kategoride en yüksek orana sahiptir. Aşağıda yer alan tablo ise, işletmeleri, çalışan kişi sayısına göre gruplandırmıştır.

Tablo 1.4: Girişimlerin Ölçeklerine Göre Dağılımı, (2002)

Ölçek (kişi)	Girişim Sayısı	Yüzdesi
Sadece işletme sahibi	23.762	%1,38
1 – 9	1.633.509	%94,94
10 – 49	53.246	%3,09
50 – 99	5.080	%0,30
100 – 150	1.804	%0,10
151 – 250	1.387	%0,08
251 +	1.810	%0,11
TOPLAM	1.720.598	100,00

Kaynak: İstanbul Ticaret Odası, 2006: 171

Tablo 1.4’e göre 1–9 arası çalışan sayısına sahip işletmeler toplamda %94.94 ile çok ciddi bir orana sahiplerdir. 1–9 arası çalışan sayısına sahip işletmeleri KOSGEB’in mikro olarak sınıflandırdığı düşünüldüğünde, Tablo 5 bize 2002 yılında Türkiye çapında işletmelerin %94.94’ünün mikro işletme olduğunu göstermektedir. Aşağıda yer alan Tablo 1.5 ise, yine İstanbul Ticaret Odası’nca girişimlerde çalışan kişi sayısını göstermektedir.

Tablo 1.5: Girişimlerde Çalışan Kişi Sayısı (1992)

Ölçek (Kişi)	Çalışanların Yıllık Ortalama Sayısı	
	Sayı	%
1 – 9	2,176,180	61.6
10 – 49	390,689	11.1
50 – 99	139,509	4.0
100’den fazla	825,006	23.3
TOPLAM	3,531,384	100.0

Kaynak: İstanbul Ticaret Odası, 2006: 178

Tablo 1.5, bize girişimlerde çalışan kişi sayısını ölçeklere göre gruplandırmıştır. İlgili Tablo, tüm işletmeler içerisinde 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerin toplam işletmelere oranının %61.6 olduğunu, 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerin ise tüm işletmeler içerisinde oran olarak %11.1 oranında olduğunu göstermektedir.

1.2. KOBİ'LERİ DESTEKLEYEN KURUM VE KURULUŞLAR

KOBİ'leri destekleyen kuruluşları İstanbul Ticaret Odası beş ana başlık halinde (1.Kamu Kurum ve Kuruluşları, 2.Mesleki Kuruluşları, 3.Özel Kuruluşlar, 4.Teknik Yardım ve Danışmanlık Hizmetleri Veren Diğer Kurum ve Kuruluşlar, 5.Yurtdışı Destekli / Örgütlü Diğer Kurum ve Kuruluşlar) aşağıdaki gibi listelemiştir (2006: 187 – 190):

1. KOBİ'leri Destekleyen Kamu Kurum ve Kuruluşları

- KOSGEB,
- Türkiye Halk Bankası,
- Eximbank,
- Sınai Yatırım ve Kredi Bankası,
- Türkiye Vakıflar Bankası,
- KOBİ A.Ş.,
- Kredi Garanti Fonu,
- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (Küçük Sanayi ve El Sanatları Genel Müdürlüğü;
Küçük Sanayi, Sanayi Bölge ve Siteleri Genel Müdürlüğü),
- Milli Eğitim Bakanlığı ve YÖK,
- GAP Bölgesi Girişim Destekleme ve Yönlendirme Merkezi,
- Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü,
- MPM (Milli Prodüktivite Merkezi),
- Hazine Müsteşarlığı,
- Dış Ticaret Müsteşarlığı,
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı),
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu),
- İŞKUR (Türkiye İş Kurumu).

2. KOBİ'leri Destekleyen Mesleki Kuruluşları

- Ticaret ve Sanayi Odaları, TOBB,
- Esnaf Kefalet Kooperatifleri,
- Küçük Sanayi Kooperatifleri.

3. KOBİ'lere Destek Veren Özel Kuruluşlar

- TOSYÖV (Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı),
- MEKSA (Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı),
- Türk Pazarlama Vakfı,
- Teşebbüsü Destekleme Ajansı.

4. KOBİ'lere Teknik Yardım ve Danışmanlık Hizmetleri Veren Diğer Kurum ve Kuruluşlar

- Üniversiteler (Fakülteler, Yüksek Teknoloji Enstitüleri, Meslek Yüksekokulları),
- TESK (Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu),
- İGEME (İhracatı Geliştirme Merkezi),
- TSE (Türk Standartları Enstitüsü),
- İKV (İktisadi Kalkınma Vakfı),
- İlgili Meslek Kuruluşları (İTKİB, TİM, vd.),
- İşçi ve İşveren Kuruluşları.

5. KOBİ'lere Destek Veren Yurtdışı Destekli / Örgütlü Diğer Kurum ve Kuruluşlar

- Dünya Bankası,
- Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü (UNIDO) Ankara Bürosu,
- Avrupa Yatırım Bankası (EIB),
- Avrupa Birliği Genel Sekreterliği,
- Avrupa Küçük İşletmeler Konseyi,
- Hollanda Yönetim İşbirliği Programı,
- Balkan Ülkeleri Ticareti Geliştirme Bölge Merkezi.

1.3. KOBİ'LERİN ÖNEMİ

23 – 24 Mart 2000 tarihinde Portekiz Lizbon'da düzenlenen özel bir toplantıda Avrupa Birliği, kendine önündeki on yıl için 'daha çok sayıda ve daha iyi iş ve daha büyük toplumsal bütünleşmeyle sürdürülebilir büyümeyi

gerçekleştirebilecek, bilgiye dayalı dünyanın en rekabetçi ve dinamik ekonomisi durumuna gelmek’ stratejik hedefini belirlemiştir (TÜSİAD, 2005 a: 54). Ortaya konulan Lizbon stratejisinin hedeflediği amaçlardan birisi de “KOBİ’lerin kurulması ve gelişmesi için uygun ortam yaratılması ve işletmeler için yasal yükümlülüklerin sadeleştirilmesi yoluyla girişimciliğin güçlendirilmesi”dir (TÜSİAD, 2005 a: 55). KOBİ’ler daha düşük yatırımla daha fazla istihdam yaratıp, daha fazla ürün çeşitliliği ve daha çok üretim sağlarlar (Durman ve Önder, 2007: 19).

Döm (2008: 78 – 79), büyük işletmelerin 19. ve 20. yüzyıla girerken başarının sembolü olduğu, ölçek ekonomisi sağlayıp kitle üretimi ve makineleşme üretim yapısını şekillendirdiğini ve ülkelerin başarılarının değerlendirildiği bir unsur olduklarını, ancak bu durumun 20. yüzyıl sonlarına doğru değişiklik gösterdiğini, Schumacher’in 1973 yılında yayınlanan ‘Küçük Güzeldir’ (Small is Beautiful) çalışması ile de ses bulan süreçte esnek yapıları ile değişen koşullara cevap verebilecek küçük işletme fikri önem kazanmaya başlamış olup, artan rekabet, teknolojik gelişmelerdeki hızlı değişimin baskısı nedeniyle işletmelerin eski organizasyon yapılarını değiştirip yeni koşullara cevap verebilecek yapılanma yoluna gittiklerini belirtmiştir.

Şaylan, ‘Postmodernizm’ adlı eserinde teknolojik devrim (2006: 138) ve 1970’li yıllara (2006: 137) değinmiştir. Şaylan’a göre 1970’li yıllarda derin ve kapsamlı bir kriz ile karşı karşıya kalan kapitalizm, kapsamlı bir yeniden yapılanma ile bu krizi aşmaya çalışmış; bu yeniden yapılanma sürecinin her ne kadar henüz tamamlanmadığı birçok araştırmacı tarafından dile getirilse de, ilgili yeniden yapılanma sürecinin üretim alanına yansması taylorist – fordist düzenlemenin postfordist bir düzenlemeye dönüştüğü şeklindedir (2006: 137 – 138). Şaylan (2006: 138), “fordist birikim sürecinin postfordist birikim sürecine dönüşmesini sağlayan temel özellik, genel olarak postmodern düşünürlere göre bilişim ve iletişim alanında ortaya çıkan teknolojik devrim olmuştur” diye belirtmiştir.

Döm’ün (2008: 79) kullandığı ‘esnek’ sözcüğünü, Şaylan’ın (2006: 138) değindiği postfordizm ile Ali Rıza Saklı (2007) birleştirmiştir. Saklı’ya göre postfordizm, ‘tüketim taleplerini karşılayabilmek için üretimin esnek bir modelde yerine getirildiği, işgücü ve makineleşmede esnek uzmanlaşmanın sağlandığı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin üretimde yaygın olarak kullanıldığı bir üretim ve birikim rejimidir’ (2007).

1970'lere değinen bir başka yazar Tutar'dır (2006: 25). Tutar, Daniel Bell'in belirttiğı üç teknolojik devrime değinmiş olup; birinci teknolojik devrimin buhar makinesinin James Watt tarafından geliştirilip sanayi devriminin doğması ile, ikinci teknolojik devrimin 19. yy sonlarında elektrik enerjisinin kullanılmasıyla, üçüncü teknolojik devrimin ise 1970 ve 1980'li yıllarda özellikle bilişim teknolojisi alanındaki gelişmelerle ortaya çıktığını belirtmiştir (2006: 24 - 25).

Akgemci (2007: 298) de ölçek ekonomisi nedeniyle 1960'lı yıllara kadar iktisat politikalarının büyük işletmeler üzerine yoğunlaştığını, 1960'lı yılların sonlarına doğru ise, ilginin KOBİ'lere doğru kaydığını ve 'dünya ekonomisi büyüdükçe küçük oyuncuların daha da güçlendiğı'ni belirtmiştir. Sarıaslan (2001: 31) da, benzer şekilde 1970'li yıllara kadar ekonomik kalkınmanın özünü oluşturan ve hızla gelişen büyük işletmelerin 1973 Petrol Krizi ile iş hacimlerini daraltmaları sonucu ciddi oranda artan işsizlik ile beraber KOBİ'lerin öneminin ortaya çıktığını, bunun nedeninin ise KOBİ'lerin esnek yapıları gereğı o dönemki ekonomik koşullara kolay uyum sağlayıp, krizi kolay atlatmaları olduğunu belirtmiştir.

Çarıkçı da eserinde 'KOBİ'lerin 1960'lı yıllardan itibaren popüler hale gelmelerinin sebeplerine gelince' alt başlığı altında Schumacher'e atıfta bulunarak altı madde sıralamıştır (2001: 37):

- KOBİ'ler daha rekabetçidir,
- Daha verimlidir,
- Yeni taleplere ve yeni teknolojilere kolaylıkla uyum sağlar,
- Çalışma tarzları monoton ve sıkıcı değildir,
- Ekonomik krizlere karşı daha dayanıklıdır,
- İstihdamı artırmada ve gelir dağılımını düzeltmede daha başarılı rol oynar.

KOBİ'ler esneklikleri ve yüksek hareket kabiliyetleri sayesinde gelişmelere ve pazar değişikliklerine daha hızlı uyum sağlar, talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterir, teknoloji geliştirmeye ve yeniliğe daha yatkındırlar (Şahin, 2001: 53 – 54).

KOBİ'lerin ekonomiye sağladığı yararları Erarı ise çalışmasında 14 madde halinde sıralamış olup, bu maddeler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (2001: 116):

- KOBİ'ler bir ülkede sosyal dengeyi koruma ve devam ettirme adına önemli bir yere sahip olup, ekonominin ve toplumun dengeli bir şekilde gelişmesine yardımcı olup, tekelciliğın kırılmasında önemli rol oynarlar.

- Savaş ve benzeri olağanüstü durumlarda büyük sanayi zarar görüp üretim yapamazken, küçük işletmeler üretimlerini sürdürebilip toplumun bazı ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler.
- Küçük birimlerin doğrudan yatırıma kanalize edilmesini sağlarlar.
- Teknolojik gelişmelerin kırsal bölgelere ulaşmasını sağlayarak, sanayi ötesi dönemlere geçişte önemli bir unsur olmaktadır.
- Çabuk karar verebilme özellikleri sayesinde yönetim ve işletme giderleri azdır.
- Tamamlayıcılık rolleri nedeniyle ekonomide ön plana çıkmaktadırlar ve büyük sanayinin eksikliklerini doldurmak suretiyle ekonomiye önemli katkı sağlarlar.
- Sipariş üzerine üretim yaparak esnek talebe göre üretimlerini yaptıklarından piyasanın taleplerine cevap verme yetenekleri yüksektir.
- Makro ekonomik düzeyde bölgelerarası dengesizliğin düzenleyicisi olmaktadır. KOBİ'ler gelişmiş bölgelerden gelişmemiş bölgelere kaynak aktarımı olmaksızın bölgesel farklılıkların azalmasını sağlarlar.
- KOBİ'lerin esnek üretimi ve esnek talep yapısı, esnek çalışma sistemini de beraberinde getirmektedir.
- KOBİ'ler büyük işletmelere girdi ve ara mal sağlamaktadırlar.
- KOBİ'ler çoğu kez ikinci el sermaye malları satın almakta ve bu suretle kaynak kullanımında etkinlik sağlamaktadırlar. Bütün firmaların riskini azaltan bu uygulamayla piyasaya girişte ve genişlemede uzun dönemli maliyetler azaltılmaktadır.
- KOBİ'ler yeni mal ve hizmetlerin piyasaya girişinde ve tanıtılmasında önemli rol oynarlar.
- Büyük işletmelere nazaran ekonomik dalgalanmalara karşı daha dayanıklı olup, geçici talepleri karşılarlar ve ani fiyat artışlarını engellerler.
- KOBİ'lerin çoğunluğu özel talep hizmeti verebilmekte olup değişik özellikler sergileyen piyasalarda çalışabilirler. Talep değişikliklerine ve çeşitliliğine daha kolay ve çabuk uyum sağlayıp piyasanın özel isteklerine göre mal ve hizmet üretebilirler.

Kaya ise günümüzde KOBİ'lerin öneminin aşağıdaki nedenlerden ötürü arttığını vurgulamıştır (2007: 132):

- Mekanik teknoloji yerine elektronik teknolojiler aldığından büyük ölçekli makineler devre dışı kalmıştır.
- İletişim ve bilgi işlemede kaydedilen değişiklikler, pazarlama, finansman, yönetim ve muhasebe konularına yeni boyutlar getirmiştir.
- Ekonomide dışa açılma talep çeşitlerini artırmış, küçük ve orta ölçekli işletmelerin girebilecekleri talep boşlukları ortaya çıkmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

2.1. STRATEJİ VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Bu bölüm içerisinde önce strateji konusuna değinilecek olup, sonrasında stratejiyle ilgili kavramlardan taktik, politika, misyon ve vizyon konularına değinilecektir.

2.1.1. Strateji ve Tanımı

Püsküllüoğlu Türkçe Sözlük’de strateji kelimesini üç anlamla belirtmiştir (2008: 1585):

1. Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yolların ve uygulanan yöntemlerin tümü,
2. Bir savaşta amaca ulaşmak için askeri kuvvetleri uygun bir biçimde kullanma sanat ve bilimi,
3. Bir ulusun ya da birkaç ulusun, barışta ve savaşta benimsenen politikalara en çok desteği vermek ereğiyle siyasal, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma, düzenleme bilim ve sanatı.

Doğan ise ‘Doğan Büyük Türkçe Sözlük’ adlı eserinde strateji için (2008: 1494),

1. Askeri birlikleri en uygun şekilde yetiştirme ve yönetme sanatı, sevkulceyş,
2. Bir alanda istenilen sonuca ulaşmak için uygulanabilecek temel yönetim usulleri ve takip edilecek yolların bütünü.

anlamalarını sunmuştur.

Son olarak Türk Dil Kurumu (2009: 1811) ise strateji için,

1. Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol,
2. Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceyş.

anlamalarını vermiştir.

Sözlük anlamlarından da görülebileceği gibi, strateji kelimesi askeri literatürdeki ağırlığını hissettirmektedir. Dinçer, stratejinin yüzyıllar boyunca askeri bir kavram olarak kullanılmış olduğunu vurgulayıp, strateji için “...savaş sanatı ve bir savaşta sonuca gitmek için yapılacak askeri hareketin planlanması ve uygulanması bilimidir” şeklinde değinmiştir (2004: 16). Etimolojik olarak ise strateji, tarihöncesi dönemlerde Yunanca’da kelime anlamı ‘general’ olan “stratego – (s)”dan türetilmiştir (Anıl ve Tayşir, 2007 : 3).

Eren (2000: 2) ise askeri alanda stratejiyi “...bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi san’atıdır” diye tanımlar. Strateji, sosyal bilimlerde 1930 – 1940’lı yıllar itibariyle yer almaya başlamışken, işletme ve yönetim alanında yirminci yüzyılın ikinci yarısı itibariyle kullanılmaya başlanmıştır (Dinçer, 2004: 17).

Ülgen ve Mirze (2007: 33) stratejiyi, “rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu” şeklinde tanımlamıştır. Daft (1997: 249) strateji için “Çevreyle baş etme ve örgüte hedeflerini başarmada yardım etmek için kaynak tahsisi ve diğer aktiviteleri tanımlayan hareket planıdır” tanımını yapmıştır.

Strateji, bir işletmenin nasıl başarılı olabileceğine ilişkin geliştirdiği geniş bir perspektif olup, bir işletmenin geleceğe ilişkin “başarı kuramı” olarak görülebilir (Köseoğlu vd., 2009: 628). Chandler Strategy and Structure adlı eserinde stratejiyi; “bir işletmenin uzun vadeli amaç ve hedeflerinin tayin edilmesi, bu hedeflere ulaşmak için gerekli eylem setinin belirlenmesi ve tayin edilen hedefleri gerçekleştirmek için gerekli kaynak tahsisinin yapılması” olarak tanımlamıştır (Barca, 2002: 29). Quinn ise stratejiyi amaçlar ve politikalar bütünü olarak görüp, belli başlı amaçlar, politikalar ve faaliyetlerden oluşan plan veya model olarak tanımlar (Kısacık, 2005: 5).

Mintzberg ise stratejiyi, mamul ve pazarlarla ilgili “kararlar ve buna bağlı faaliyetler dizisi” olarak tanımlar (Dinçer, 2004: 19). Dinçer, Mintzberg’in örgüt içinde herhangi bir resmi planlama olmaksızın stratejinin var olabileceğini belirttiğini vurgulayıp, buna göre herhangi bir çaba olmaksızın da örgüt içindeki insanlardan kaynaklanan bir stratejinin olabileceğini belirtir (Dinçer, 2004: 19).

Mintzberg ve Waters ise, stratejileri Tablo 2.1’deki gibi sınıflandırmışlardır (Özkan, 2009: 9 – 10).

Tablo 2.1: Stratejinin Özellikleri

STRATEJİ	ÖZELLİKLERİ
Planlı	Stratejiler, formel planlama yardımıyla oluşur. Burada iyi tanımlanmış istekler ve beklentiler, merkez yönetim tarafından formüle edilmiştir. Bunlar, formel kontrol prosedürleri ile uygulamaya geçirilir. Kararlı ve tahmin edilebilir ortamlarda stratejiler planlı olabilir.
Girişimsel	Stratejiler girişimci bir liderin vizyonuna ve sezgi yeteneklerine bağlıdır. Bir liderin kontrolünde belirli bir işte tutunmuş örgütlerde stratejiler lidere bağlı olarak oluşmaktadır. Stratejiler kısmen planlı, genelde doğaçlamadır.
İdeolojik	Stratejiler bütün uygulama birimlerinin ortaklaşa vizyonlarından, inançlarından ve değerlerinden kaynaklanarak oluşur. Kontrol, informel kültürel kontrol mekanizması ve kültürleştirme ile sağlanır. Kuruluş çevre değişimlerine karşı proaktif bir tavır içindedir ve stratejiler oldukça planlıdır.
Şemsiye	Stratejiler kısıtlardan kaynaklanarak oluşur: Örgütsel davranışları kısıtlama kapasitesinde olan liderlik karmaşıklık ve belirsizlik ortamlarında ulaşılabilecek hedefleri ve sınırları belirlerler. Stratejiler kısmen planlı kısmen de doğaçlamadır.
Süreç	Stratejiler bir süreç içinde oluşur. Liderle stratejinin süreç yönleri ile içerik sorunlarını uygulamacılara bırakırlar. Stratejiler kısmen planlı kısmen doğaçlamadır.
İlişkisiz	Stratejiler uygulama blokları içinde oluşur. Bunlar kuruluşun diğer parçaları ile gevşek bir ilişki içindedir ve bazen kuruluş amaçları ile ters düşebilirler. Stratejiler uygulayıcılar açısından planlı olsa bile örgüt açısından doğaçlamadır.
Uzlaşma	Stratejiler uygulamacıların görüşlerinin birbirlerine uyarlanması ile oluşur. Bu, merkez yönetimin strateji oluşturmada gevşek davrandığı durumlarda ortaya çıkar ve stratejiler genelde doğaçlamadır.
Zorlanmış	Stratejiler çevre değişimlerinin zorlanması ile oluşur. Çevre kuruluşa doğrudan mevzuat veya teknolojik standartlar ile strateji belirlenmesini zorunlu kılar veya hızlı değişimler stratejik pozisyon almayı zorunlu hale getirir. Bu durumda stratejiler doğal olarak doğaçlamadır kuruluş bunları planlı hale getirebilir.

Kaynak: Özkan, 2009: 10

Tablo 2.1, stratejilerin bazı özelliklerini listelemektedir. İlgili Tablo örneğin ‘süreç’ özelliği için stratejilerin bir süreç içinde oluştuğunu belirtirken, ‘uzlaşma’ özelliği için ancak merkez yönetimin strateji oluşturmada gevşek davrandığı durumlarda ortaya çıktığını belirtmektedir.

2.1.2. Taktik

Stratejik yönetimle ilgili literatürde sıkça kullanılan kavramlardan biri de ‘taktik’dir. Taktikler, “stratejilerin uygulanması süresinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan, ama olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler ve kararlardır” (Ülgen ve Mirze, 2007: 35). Taktikler; ‘belirli bir stratejiyi desteklemek için hangi kısa dönem programları gereklidir?’ sorusunu yanıtlarlar (Quigley, 1998: 86). İslamoğlu’nun taktik tanımı ‘...özel amaçlara ulaşmak için, harekete geçmede kullanılan uygulamaların ayrıntılı düzenidir’ şeklindedir (2002: 82).

Ansoff taktiği, işletmenin kaynaklarının belirli amaçlara tahsis edilerek kullanılması olarak tanımlamıştır (Ergin, 1992: 10). Taktiğin stratejiye dönüştürülmesi gerekmektedir; öyle ki taktik çiviye, strateji çekiştir (Trout, 2007: 82). Stratejiler saptamış olduğunuz hedeflere ulaşmak için ne yapmanız gerektiğini söylerken, taktikler bunu nasıl yapacağınızı anlatır (Layton vd., 1998: 78). Aşağıda yer alan Şekil 2.1 ise, ‘stratejik planlama’ ve ‘taktiksel planlama’nın farklarını şematize etmektedir.

<u>Farklılık Alanı</u>	<u>Stratejik Planlama</u>	<u>Taktiksel Planlama</u>
Katılan bireyler	Temel olarak üst düzey yönetimce geliştirilir.	Daha alt düzey yönetimce geliştirilir.
Planlamaya temel olacak gerçekler	Bu tür gerçeklerin bir araya getirilmesi daha güçtür.	Gerçekler görece olarak daha kolay toplanabilir.
Planlardaki ayrıntılar	Geneldir. Çok az ayrıntılara değinir.	Temelde ayrıntılara ağırlık verir.
<u>Planın kapsadığı süre</u>	<u>Uzun dönemlidir.</u>	<u>Kısa dönemlidir.</u>

Şekil 2.1: Stratejik ve Taktiksel Planlama Arasındaki Temel Farklılıklar

Kaynak: Can, 2002: 95

Şekil 2.1, stratejik planlamanın temel olarak üst düzey yönetimce geliştirildiğini, stratejik planlamanın genel olduğunu, çok az ayrıntılara değinip uzun dönemli olduğunu belirtirken, taktiksel planlamanın ise daha alt düzey yönetimce geliştirildiğini, temelde ayrıntılara ağırlık verdiğini ve kısa dönemli olduğunu belirtir.

2.1.3. Politika

Politikanın sözlük anlamı, “bugünkü ve gelecekteki kararlara bir yön verebilmek için birçok alternatif arasından seçilen belirli bir yol veya davranış tarzı” veya “genel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan uzun süreli genel bir plan” şeklindedir (Yalçın ve Ay, 2007: 239). Ülgen ve Mirze politikayı, “işletme veya örgütlerde arzulanan amaçlara ulaşılabilmesi için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde çalışanların vermesi gerekli olan kararlara ve yapılması gerekli faaliyetlere yol gösteren bir düşünce tarzı, rehber, bir pusula” diye tanımlamışlardır (2007: 35). Garip ise politikayı “amaç ve hedeflere ulaşabilmek için, içinde kalınacak hareket alanı” şeklinde tanımlayıp, bu tanımı destekleyici aşağıdaki altı örneği vermiştir (2004: 91):

- Belirli iş alanlarının dışına taşmamak,
- Belirli ülkelerde konsantre olmak,
- Belirli bir yaşın üzerinde istihdamı önlemek,
- Belirli kurumların dışındakilerle iş yapmamak,

- Muhtemel ortaklıklarda sınırları belirlemek,
- Kar dağıtmak, büyümek ya da küçülmek, kredi kullanmak veya kullanmamak, yeni yatırım yapıp yapmamak.

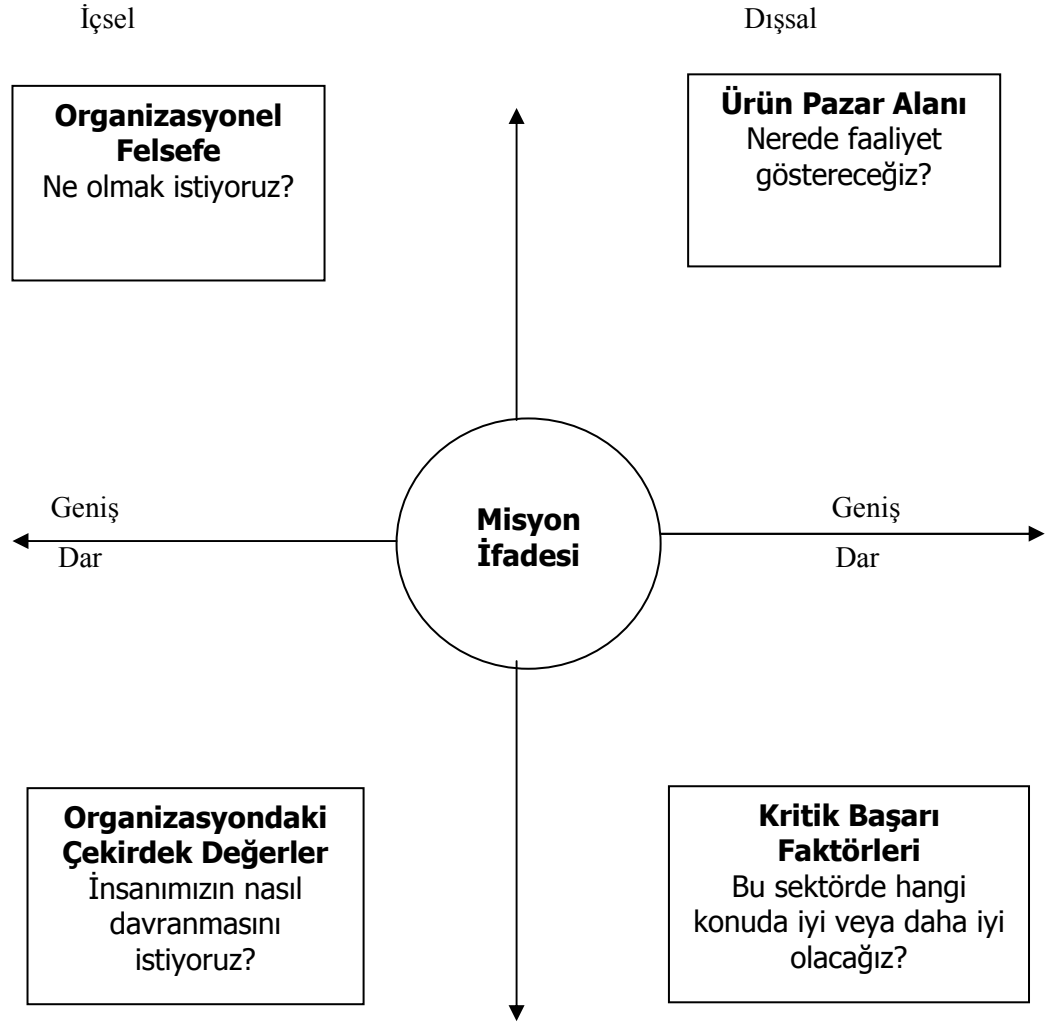
Ancak Garih'in politika tanımını daha iyi anlamak için, amaç ve hedefin de tanımlanması gerekmektedir. Bu noktada yine Garih'in tanımlamaları kullanılacaktır. Garih (2004: 90)'e göre amaç, 'bir kurumun veya birimin belli süre içerisinde yapmayı öngördüğü soyut noktalar' iken, hedef, 'bu kurumun veya biriminin belli süre içerisinde varmayı öngördüğü, rakamla tanımlanacak somut noktalar'dır. Drucker vd. (2008: 112) ise 'Şirketiniz Hakkında Sormanız Gereken En Önemli Beş Soru' kitabının 'Terimlerin Tanımları' bölümünde 'hedefler'i, 'belirli ve ölçülebilir başarı seviyeleri' diye tanımlamışlardır.

2.1.4. Misyon

'Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri hususuna misyon adı verilir' (Eren, 2000: 12). Misyon, "...işletmenin yaptığı iş ve bu işi yaparken benimsediği değerler, felsefe ve yaklaşımlar ile kendisiyle aynı işi yapan işletmelerden farklı olan yönlerinin açıklanmasını da kapsar" (Karabulut Temel, 2007: 486). İyi açıklanmış bir misyon ise, "...işletmenin yaptığı işi (üretilen mal ve hizmetler, üretim faaliyetleri, pazarlar), önemsendiği değerleri, iş felsefesini, iş yaklaşımlarını ve bir anlamda diğer işletmelerden farklılığını iç ve dış çevresine ilettiği bir mesaj..." olarak tanımlanabilir (Karabulut Temel, 2007: 486).

Dinçer, misyonun kelime anlamı olarak "bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev" olduğunu belirtirken, işletme yönetimi açısından anlamının "örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırtmaya yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer" olduğunu belirtmiştir (2004: 10).

Akgemci (2007: 24), (Piercy ve Morgan'a atıfta bulunarak) geleneksel olanın tersine işletmelerin sadece bir misyon bildirgesine sahip olmayabileceklerini, Piercy ve Morgan'ın misyonun içsel/dışsal ve geniş/dar boyutlarının olduğunu belirttiklerini vurgular. Piercy ve Morgan'a ait değerlendirmeler, aşağıdaki şekilde olduğu gibi 'misyon modeli' halinde şematize edilmiştir (Akgemci, 2007: 24 – 25).



Şekil 2.2: Mision Modeli

Kaynak: Akgemci, 2007: 25

Bir misyon bildirisinin Akgemci, dört temel unsuru olduğundan bahsetmiştir (2007: 25):

- Paydaşlara karşı yükümlülükler,
- İşletmenin faaliyet alanı,
- Rekabetçi avantajın kaynakları,
- Geleceğe dair bakış açısı.

Misyon belirlemenin faydasını ise, Koçel aşağıdaki sekiz madde halinde sıralamıştır (2003: 129–130):

- Varlık nedenini yazılı hale getirerek açıklayan bir işletmenin tüm personeli neyi neden yaptıklarını daha iyi anlamakta, inisiyatif kullanabilmekte ve kendi kişisel yeteneklerinin işletmeye nasıl katkıda bulunabileceğine daha iyi karar verebilmektedir.
- Misyon açıklaması işletmelerin toplumdaki imajını belirlemektedir.
- Misyon açıklandığı ve özellikle üst kademe yönetim tarafından benimsendiği durumlarda, işletmelerin gereksiz büyümeleri ve ilgisiz sektörlere girmeleri önlenmektedir.
- Misyon açıklamaları motivasyon ve ekip çalışmasına ortam hazırlamaktadır.
- İşletmeler stratejik plan ve programları daha rahat yapma ve değerlendirme imkânlarına kavuşmaktadır.
- İşletmelerin faaliyet sonuçlarını değerlemek daha sağlıklı ve kolay olmaktadır.
- Kamuoyu, işletmeleri daha iyi değerlendirmek ve halkla ilişkiler daha rahat yürütülmektedir.
- Misyon açıklamaları işletmeleri yap-boz'lardan ve zikzak'lardan kurtarmaktadır.

Misyonlara genellikle stratejilerle ulaşılır veya strateji, bir misyonu gerçekleştirmek için tasarlanmış plandır (Üreten, 2006: 57).

2.1.5. Vizyon

'Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başırlanamamış olan, gelecekte başırlamasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü (orijinal) düşünceleridir' (Eren, 2000: 10 – 11). Strateji olmadan vizyon, sınanmamış düşünceler ve ham hayallerdir (Eren, 2000: 11).

Kotler'e göre vizyon, işletmenin geleceğinin resmidir (Uçkun, 2002: 113). Vizyon, geleceğe yönelik ülke, işletme, kurum ve kişi çizgisi olarak da tanımlanabilir (Uçkun, 2002: 113). Aksoy vizyonu, 'geleceğe dair ideal bir görüntü' olarak tanımlamıştır (2005: 282).

Yalçın, vizyonun öncelikle çekirdek ideoloji ve öngörülen gelecek şeklinde iki unsurdan oluştuğunu; çekirdek ideolojinin kendi içinde temel değer ve temel

hedefi içerdığını, öngörülen geleceğin ise “10–30 yıllık cesur bir hedef” ve “bu hedefe ulaşmanın neye benzeyeceğine dair canlı bir tanımlama” şeklinde iki parçadan oluştuğunu belirtir (2005: 97–98). Temel değerler işletmenin belli başlı ve sürekli ilkelerini oluşturup, işletmenin içinde bulunduğu mevcut durumdan, rekabet koşullarından ve yöneticilik tarzından bağımsız olarak işletme tarafından tanımlanırken, temel hedef işletmenin varlık nedenini ortaya koyar (Yalçın, 2005: 98).

Vizyon neden önemlidir? Bu sorunun cevabı için aşağıda yer alan Tablo 2.2’ye göz atmak yararlı olacaktır.

Tablo 2.2: Sektörlere Göre Yatırımların İktisadi Ömür Varsayımları
(OECD Ülkeleri Ortalaması)

Sektörler	Yatırım Ömrü (Yıl)
Tarım	23
Madencilik	23
İmalat Sanayi	26
Enerji	31
Ulaştırma	25
Turizm	29
Konut	62
Eğitim	29
Sağlık	29
Diğer Hizmetler	26

Kaynak: TÜSİAD, 2005 d: 37

Tablo 2.2, OECD ülkelerinde bir sektörde kurulan bir işletmenin ortalama olarak kaç yıl yaşadığını göstermektedir. Tabloya göre en az ömür varsayımı 23 yıl ile tarım ve madencilik sektörlerinde, en çok ömür varsayımı ise 62 yıl ile konut sektöründedir. Bir insanın önündeki 4 – 5 yıla ilişkin bile planlar yaptığını, başarılı olmak adına kendince vizyon geliştirmesi gerektiğini düşündüğümüzde, 23 yıl yaşayacak bir işletmenin geleceğine dair akılcı bir vizyon geliştirmesinin gerekliliği açıktır. Yalçın, vizyonun iyi bir yol gösterici olabilmesi için, insanların kolayca kavrayıp anlayabileceği biçimde tanımlanması gerektiğini vurgular ve “ortak bir

vizyon yaratmakta anahtar görevi üstlenebilecek maddeler” şeklinde 5 madde sıralar (2005: 100):

1. İnsanlar üstün, çizgi dışı, metafizik bir yaratma sürecine katılmalıdır. İnsanlar vizyonun ve misyonun yoktan var olmadığını, aksine keşfedildiğini ve kendilerinin de anlamlı bir şekilde bu süreç içinde yer aldıklarını hissetme gereği duyarlar. İnsanların sürece katılmaları için fırsat verilmeli.
2. İnsanlara genel vizyon ile uyumlu kişisel vizyonlar kazanma şansı tanınması ve kişisel vizyonlar ile şirketin vizyonu arasında bağlantılar kurulmalıdır.
3. Vizyon ve misyon bildirilerinizin, ilke merkezli ve evrensel bir standartla uyum içinde olduğundan emin olunmalıdır.
4. Üst kademe yönetiminin misyona örnek oluşturması için yüreklendirilmesi, insanların da ilke merkezli liderlik özdeşleşmelerine fırsat verilmelidir. Sonuç olarak, ortak bir vizyon bildirisi yaratmak için çok düşünmek gerekir.
5. Liderlerin vizyonun şirket açısından ne anlama geldiğini işletmedeki herkese, olabildiğince açık ve güçlü biçimde iletebilmeleri her zamankinden daha önemlidir.

Akgemci, misyon ve vizyonun bazı önemli özelliklerini aşağıda yer alan Tablo 2.3’de yer aldığı şekilde özetlemiştir (2007: 26):

Tablo 2.3: Vizyon ve Misyonu Ait Bazı Önemli Özellikler

Vizyon	Misyon
- İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir. - Özgündür; örgüte aidiyeti belirgindir. - Ayırt edicidir; örgütün vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir. - Çekicidir; örgüt içinden olan ve olmayan kişilerin ilgisini çeker. - Kısa ve akılda kalıcıdır. - İlham verici ve iddialıdır. - Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.	- Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir. - Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacı tanımlanır. - Örgütün üretim ve hizmet alanı belirtilir. - Örgütün ürettiği mal ve hizmet tanımlanır. - Çalışanları motive edecek, mal ve hizmet üretirken sürekli göz önünde tutacakları ve gurur duyacakları anlamlı bir iddia ön plana çıkartılır.

Kaynak: Akgemci, 2007: 26

Tablo 2.3’de yer aldığı üzere vizyon, idealisttir, özgün olup örgüte aidiyeti belirgindir, ayırt edici, çekici, kısa ve akılda kalıcı iken, misyonda ise örgütün üretim ve hizmet alanı belirtilip, örgütün ürettiği mal ve hizmet tanımlanır.

2.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim, “etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü” olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2004: 35). Bryson ise stratejik yönetimi şöyle tanımlamıştır: ‘Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir’ (Aktan, Erişim Tarihi: 06/12/2009, 4. sayfa). Stratejik yönetim düşüncesinin temel felsefesi herhangi bir zaman ve çevre içinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak planların geliştirilmesi ve yönlerinin belirlenmesi görüşlerine dayanır (Güçlü, 2003: 71). İşletmeler stratejilerini belirlerken “mevcut durumlarını, dış çevreyi oluşturan teknolojik, politik, ekonomik, yasal değişkenleri; iç çevreyi oluşturan örgüt kültürünü, mevcut süreçleri ve yapılarını analiz ederler“ (Kızıldağ ve Ağca, 2007: 890). Stratejik yönetim genel olarak bakıldığında strateji geliştirme, uygulama ve

değerlendirme olmak üzere üç temel çalışmadan oluşur (Köseoğlu vd., 2009: 629). Stratejik yönetim, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur, gelecek yönelimlidir, işletmenin farklı birimleri ve hiyerarşik kademeleri arasında koordinasyon sağlar ve bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ile ilgilidir (Dinçer, 2004: 37 – 38). Bayraktaroğlu (2002: 49), ‘stratejik yönetim; çevresel fırsatların değerlendirilip yakından izlenmesi ve bir organizasyonun kuvvetli ve zayıf yönlerinden doğan tehdit ve fırsatların incelenmesi gerektiğini vurgular’ diye belirtilmiştir. Stratejik yönetim ve fonksiyonel yönetim arasındaki farklılıkları Dinçer, aşağıda Tablo 2.4’de yer aldığı gibi özetlemiştir (2004: 38):

Tablo 2.4: Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim

	Fonksiyonel Yönetim	Stratejik Yönetim
Odak Noktası	Günlük problemlerin çözümü ve kişi, grup ve örgütün yıllık ve aylık hedeflerin gerçekleştirilmesi	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemlerinin çözümü, örgütün yeni amaçlar ve stratejileri
Amaçları	Geçmiş tecrübelerle dayalı karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
Sınırlamaları	Mevcut kaynak ve kabiliyetleri, çevre	Mevcut ve muhtemel kaynak ve kabiliyetler, çevre
Sonuçları	Etkililik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi Kaynağı	İşletmenin birimlerine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	Bölümler, işletme ve gelecekteki çevresel fırsatlar
Veri Yapısı	Çok fazla sayıda olmayan ve bölümlere ait veriler	Çok fazla sayıda, değişik ve çok kaynaklı
Örgüt Yapısı	Bürokratik, durgun	Yenilikçi ve esnek
Liderlik	Geleneksel, görev yönelimli	Vizyoner, açık ve değişimlerden etkilenir
Problemin Niteliği	Acil, kısa dönemli, somut ve aşağı yukarı benzer niteliklerde	Uzun dönemli, tehir edilebilir, soyut, birbirinden farklı
Problem Çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayalı	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
Zaman Ufku, Risk	Kısa vadeli ve düşük riskli	Uzun vadeli, yüksek riskli ve hayati

Kaynak: Dinçer, 2004: 38

Tablo 2.4, stratejik yönetim ve fonksiyonel yönetimi kıyaslamıştır. Fonksiyonel yönetim nedir? Örneğin Erarslan, ‘Süreç Yönetimi’ adlı eserinde süreçlerle yönetim ve fonksiyonel yönetimi kıyaslamıştır (2008, ET: 06.12.2009). Aynı eserinde Erarslan, fonksiyonel yönetimin özelliklerini altı madde halinde sıralamıştır (2008: 30 – 31, ET: 06.12.2009):

- Ortak hedefler belirsizdir veya yoktur.
- Bölümler arası iletişim ve işbirliği zayıftır, hatta kötü iletişim ve iç çekişmeler vardır.
- Yöneticiler sadece kendi birimlerine ait faaliyetlerin performansı ve yönetimiyle ilgilenmektedirler.
- Gelişmeler çoğunlukla faaliyet dahilinde kalmakta, bütüne yayılamamaktadır.
- Fonksiyon sorumluları, iş akışının tamamının nasıl işlediğinden habersiz olarak, kendi fonksiyonlarını iyileştirirken, nihai müşteri memnuniyetini hedef almamakta, bu da müşteri şikayetlerine neden olmaktadır.
- Çalışanlar genellikle tüm iş akışı içindeki rol ve etkinliklerinin bilincinde değildirler. İş akışının etkinliği genellikle fonksiyonların etkinliği ile ölçüldüğünden, bütünü yansıtmayacak şekilde ölçülmektedir.

Vardar ise, Stratejik Planlama adlı eserinde, ‘Yönetim Sistemleri’ üst başlığını önce fonksiyonel yönetim ve çağdaş yönetim sistemleri diye ikiye ayırmış, sonrasında ise çağdaş yönetim sistemlerini kurumsal yönetim, stratejik yönetim ve toplam kalite yönetimi alt başlıklarıyla örneklendirmiş; süreçlerle yönetim ve toplam kalite yönetimini ise eş anlamlı olarak vermiştir (2006, ET: 06.12.2009). Akgemci, stratejik düşüncenin geçirdiği evreleri ve bu evrelerdeki geçiş farklılıklarını aşağıda yer alan Tablo 2.5’deki gibi göstermiştir (2007: 11).

Tablo 2.5: Stratejik Yönetim Düşüncesinin Bilimsel Evreleri ve Dönemler Arası Geçiş Farklılıkları

	Evreler	Özellikler
1880	Bilimsel Yönetim Dönemi'nin başlangıcı	
1950	Planlama	Görünür gelecek, parçacı yaklaşım, ulaşılacak nokta, kapalı örgüt
1960	Uzun Vadeli Planlama	Uzun gelecek, zaman ufku
1965	Toplu Planlama	Sistem görüşü, bütüncül yaklaşım iç etkileşim
1970	Stratejik Planlama	Yön belirleme, yol çizme
1980	Stratejik Yönetim	Açık örgüt, çevre ile etkileşim, geribildirim
1985	Stratejik Senaryolar	Alternatif yönler, alternatif yollar, senaryolar
1990	Stratejik Görüş	Öngörülmeleyen gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik değerler, kültür

Kaynak: Akgemci, 2007: 11

Tablo 2.5, 1880'li yılların bilimsel yönetim döneminin başlangıcı olduğunu, 1980'li yıllardaki stratejik yönetim aşamasına gelinene kadarsa planlama, uzun vadeli planlama, toplu planlama ve stratejik planlama evrelerinden geçildiğini göstermektedir. Aşağıda yer alan Tablo 2.6 ise, stratejik yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimini göstermektedir (Akgemci, 2007: 12).

Tablo 2.6: Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

	Ana Tema	Odak Noktası	Kavram ve Teknikler	Örgütsel Göstergeler
1950'ler	Bütçe, Üretim planlama ve kontrol	Bütçeler yoluyla mali kontrol	Mali bütçeleme, Yatırım Planlama ve Proje değerlendirme	İşletmenin kilit fonksiyonu olarak Finansal yönetim
1960'lar	İşletme Planlama	Planlı büyüme	Piyasa tahminleri, çeşitlendirme ve sinerji	Planlama bölümlerinin geliştirilmesi, çok çeşitlendirilmiş yapının doğuşu
1970'ler	İşletme Stratejisi	Portföy planlaması	Portföy planlamasının bir unsuru olarak Stratejik İş Birimleri (SİB), Tecrübe eğrileri, pazar payı dönüşümleri	Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme, İşletme bölümleri ile merkez arasında bir diyalog olarak stratejik planlama
1980'ler	Rekabet ve Sektör Analizi	Sektör ve pazar seçme, bunlar arasında konumlama	Sektör yapısının analizi ve PIMS Analizi ²	Cazip olmayan işletme birimlerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi
1990'lar	Rekabet Üstünlüğü	İşletmenin rekabet üstünlüğü alanları, stratejinin dinamik boyutu	Kaynak Analizi, Örgüt kapasitesi ve yeterliliği analizi, Hız analizleri, Cevap Verebilme Düzeyi	Şirketin yeniden yapılandırılması, Değişim mühendisliği, Stratejik birleşmeler, Yönetim bilgi sistemleri, İnsan kaynakları yönetimi, Yeni örgütsel formlar yoluyla örgütsel kabiliyet ve kapasitesinin yeniden tasarımı

Kaynak: Akgemci, 2007: 12

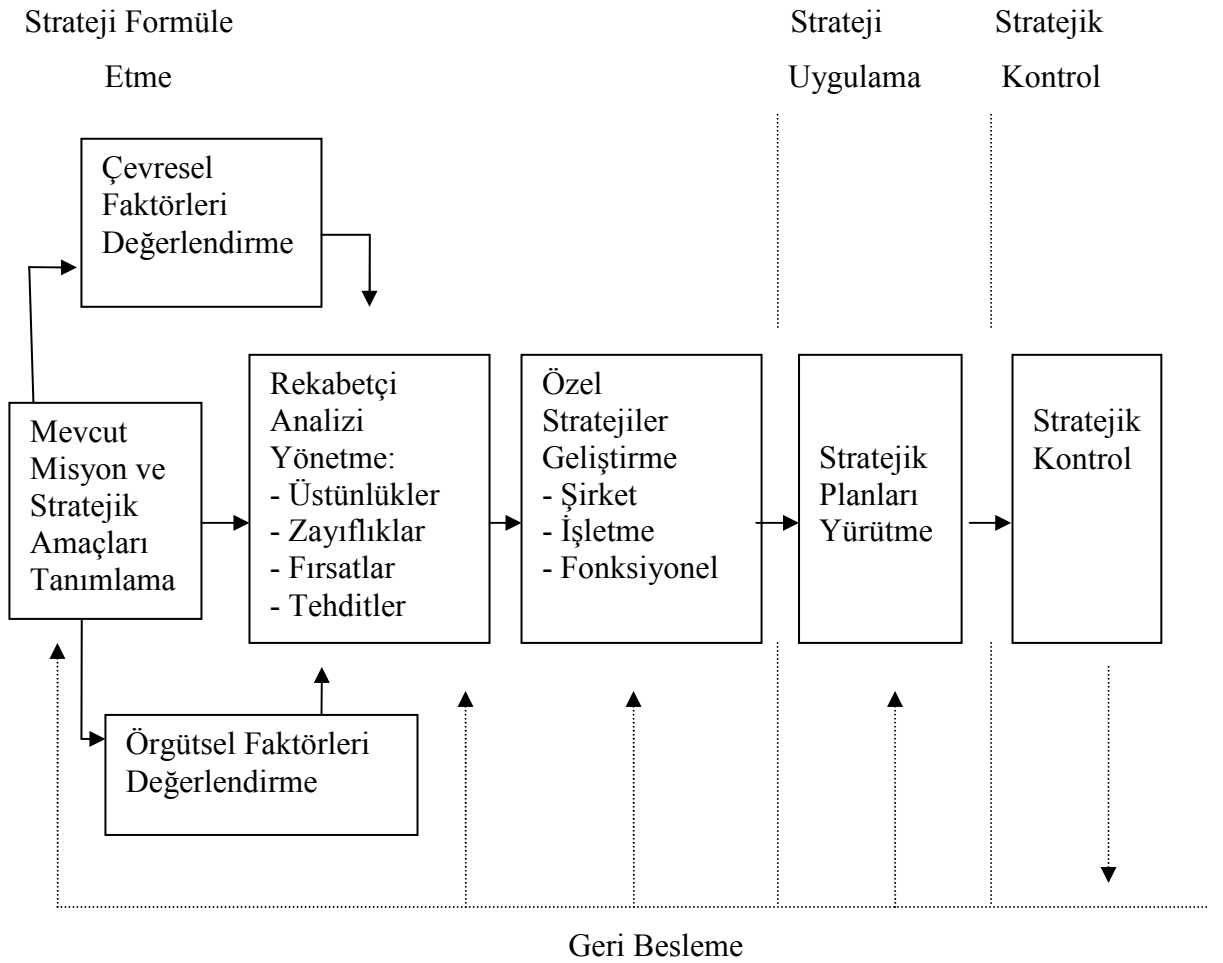
Tablo 2.6'da ise stratejik yönetimin tarihsel gelişimine değinilmiş olup, 1950'lerde ana tema bütçe, üretim planlama ve kontrol iken, 1960'larda işletme planlama, 1970'lerde işletme stratejisi, 1980'lerde rekabet ve sektör analizi ve 1990'larda rekabet üstünlüğü şeklindedir.

² Akgemci tablo içinde PIMS için verdiği dipnotla (2007: 12), "PIMS (Profit Impact of Market Strategy / Pazar Stratejilerinin Karlılığa Etkisi) Analizi: PIMS analizi, 1960'lı yıllarda geliştirilen ve 37 farklı strateji esas alınarak yapılan bir değerlendirme yöntemidir." açıklamasını yapmıştır.

2.2.1. Strateji Formülasyonu

Süreç nedir? Genç ve Demirdöğen, süreci “Şartların bütünlüğü içinde ele alınan gelişmedir. Herhangi bir gelişme birçok işlemler ve birçok şartlarda gelişir. Süreç deyimi, bu işlemlerle şartların tümünü dile getirir. Örneğin iş süreci dediğimizde, o işi meydana getiren çeşitli işlemlerin ve şartların tümünü anlarız” olarak tanımlamışlardır (2000: 210). Kırım’ın tanımlaması ise ‘süreç, herhangi bir işin yerine getirilmesi için gerekli olan iş adımlarının toplamına verilen isimdir’ şeklindedir (Kırım, 2006 a: 20).

Stratejik yönetim, strateji formüle etme (stratejik tasarım), stratejileri uygulama, değerlendirme ve stratejik kontrol olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır (Tikici vd., 2007: 276). Aşağıdaki Şekil bu süreçleri özetlemektedir.



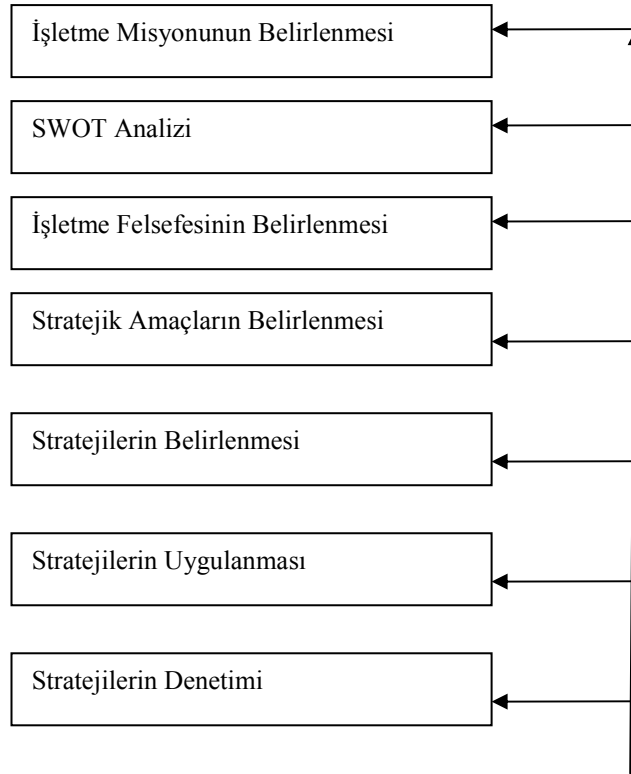
Şekil 2.3: Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Tikici vd., 2007: 276

Stratejik yönetim sürecinin aşamalarından ilkinin Aktan ‘stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planlama aşaması’ olarak isimlendirmiş olup, bu aşamada üst yönetim tarafından organizasyona ilişkin SWOT analizi yapılacağını, vizyon ve misyon bildirgelerinin hazırlanıp ortak amaç, ilke ve değerlerin ortaya konulacağını, stratejik kararların alınıp, strateji seçimlerinin yapılacağını vurgular (2003: 76). Akdemir (2008: 200 – 201) ise, stratejik yönetim sürecini yedi madde halinde sıralamıştır:

- İşletme misyonunun belirlenmesi,
- İşletmenin fırsat – tehdit, kuvvetli – zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- İşletme felsefe ve değerlerinin belirlenmesi,
- Stratejik amaçların belirlenmesi,
- Stratejilerin belirlenmesi,
- Stratejilerin uygulanması,
- Stratejilerin denetimi.

Akdemir (2008: 201), stratejik yönetim sürecini aşağıdaki gibi de şematize etmiştir.



Şekil 2.4: Stratejik Yönetim Sürecinin Sistematiği

Kaynak: Akdemir, 2008: 201

Şekil 2.4, stratejik yönetim sürecinin işletme misyonunun belirlenmesi ile başladığını göstermekte olup, sonrasında sırasıyla SWOT analizi, işletme felsefesinin belirlenmesi, stratejik amaçların belirlenmesi, stratejilerin belirlenmesi, stratejilerin uygulanması ve son olarak stratejilerin denetimi aşamalarını kapsadığını göstermektedir.

Eren'e göre ise stratejik yönetimin birinci aşaması stratejik planlama, ikinci aşama politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çabalarıyken, üçüncü ve son safha ise karşılaştırma, kontroldür (1997: 17 – 18). Stratejik yönetim stratejiye karar verme ve onun nasıl uygulanacağını planlamayla ilgiliyken; analiz etme, karar alma, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır (Ensari, 2005: 30).

Planlama için Güney, “Alt seviyedeki bilgi üniteleri arasındaki ilişkileri gösteren nazari yapı. Bu yapı, yeni bilgilerin yorumlanması için zemin hazırlar, gelecek olaylarla ilgili tahminler yapılmasını sağlar ve davranışlar hakkında rehberlik yapar” tanımını yapmıştır (2004: 194). Taşcı ve Tokgöz (2006: 335), ‘Planlama bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir.’ şeklinde belirtmişlerdir.

Stratejik planlama, “üst yönetimin işletmenin uzun vadeli yönünü ve amaçlarını belirleme süreci”dir (Güney, 2004: 226). Alpkan ve Doğan’ın stratejik plana ilişkin tanımları ise, ‘uzun vadede anlamlı sonuçlar elde edebilmek için amaç belirleme ve kaynak tahsisini yönlendiren ve iç ve dış çevresel faktörlerin incelenmesine dayalı uygulamaya yönelik pratik bir rehberdir’ şeklindedir (2008: 333).

Stratejik planlamaya ilişkin Lambert (1998: 16) aşağıdaki modeli şematize etmiştir.

Şekil 2.5, stratejik planlama modelinin vizyon oluşturma ile başladığını, ikinci adımda mevcut durum analizi yapıldığını, misyonun ise bu iki adımdan sonra oluşturulduğunu göstermektedir. Alphan da Crouch’a atıfta bulunarak bir stratejik planlama model şeması vermiştir (Erişim Tarihi: 02.01.2010).



Şekil 2.6: Stratejik Planlama Modeli

Kaynak: Alphan Lütüfihak, Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı, (sayfa:4) http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_2/m00022.pdf, Erişim: 02.01.2010

Yukarıda yer alan Şekil 2.6’da özetlenen modelde örgüt kültürünün de işletmenin stratejik planlama ve yönetim sürecinde etkili olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü (Şişman, 2007: 84):

1. Bir örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimidir.
2. Örgüt üyelerinin paylaştığı temel değerler ve normlardır.
3. Örgüt üyelerinin bilişsel yapıları ve algı dayanağıdır.
4. Örgüt üyelerince paylaşılan davranış kuralları ve örüntülerdir.

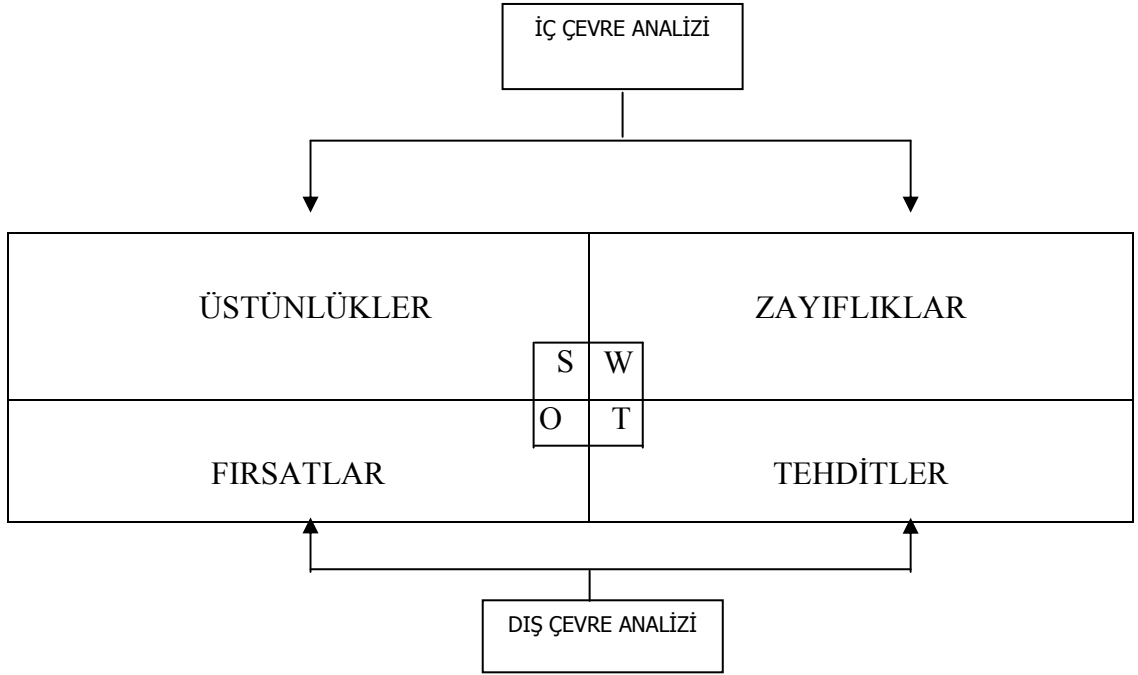
5. Örgüt üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlardır.
6. Örgüt üyelerince paylaşılan anlamlı semboller sistemidir.
7. Örgüt üyelerince paylaşılan anlam, duygu, anlayış, felsefe, ideoloji, beklenti ve tutumlardır.

Daha önce değinildiği gibi, Aktan (2003: 76) stratejik yönetim sürecinin ilk aşamasını ‘stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planlama aşaması’ olarak belirtip, SWOT analizi yapılacağından, misyon ve vizyon bildirelerinin hazırlanıp, stratejik kararlar alınacağından bahsetmektedir. Misyon ve vizyona şu ana kadar değinildiğinden, SWOT ve stratejik karar konularına değinilecektir.

SWOT analizi nedir? Genç ve Demirdöğen’in tanımları aşağıda ele alınmıştır (2000: 211):

“Swot analizi, pazarlama ortamıyla ilgili bilgilerin organize edilmesi ve strateji geliştirmeye yardımcı olması maksadıyla firmalar tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Swot analizinin temel prensibi firma hakkında (pazarlama denetiminden elde edilen) veya çevreyle ilgili (pazarlama araştırmaları, satış tahminleri veya tüketici analizlerinden elde edilen) herhangi bir ifadenin güçlü (strength), zayıf (weakness), fırsat (opportunity) veya tehdit (threat) olarak sınıflandırılmasıdır. Fırsat, belirli bir hedef veya hedef grubu ile ilgili olarak firmaya avantajlı koşullar hazırlayan dış çevrenin herhangi bir özelliğidir. Tehdit ise yukarıdakinin aksine belirli bir amaca ulaşma konusunda firma için problem oluşturan herhangi bir çevresel gelişmedir. Bazı firmalar için fırsat oluşturan bir durum diğer firmalar için bir tehdit olacaktır. Güçlülük ise firmanın belirlenen hedeflerine ulaşmaya yardımcı olacak olan ve firmanın sahip olduğu belirli olanaklar ve üstün meziyetlerdir. Bunlar belirli piyasa türündeki tecrübelerle veya üretim, A-G ve pazarlama konularında çalışanların sahip olduğu belirli yeteneklerle ilgili olabilir. Zayıflık ise basit olarak firmanın belirli amaçlara ulaşılmasını engelleyen ve belirli pazar/teknoloji, firma imajı veya mevcut finansal kaynakların büyütülmesi konularında sınırlı tecrübeyi içeren özelliklerdir...”

SWOT analizi organizasyonun hem ‘mevcut durum’ hem de ‘gelecek durum’ analizidir (Aktan, 2003: 81). Aşağıda yer alan Şekil 2.7, SWOT analizini şematize etmektedir.



Şekil 2.7: SWOT Analizi

Kaynak: Aktan 2003: 81

Şekil 2.7, üstünlükler ve zayıflıkların iç çevre analizi kapsamında olduğunu, fırsatlar ve tehditlerin ise dış çevre analizi kapsamında olduğunu göstermektedir. Aktan, “Swot analizinde durum değerlendirmesine imkan sağlayacak göstergeleri ya da unsurları” bir ‘SWOT matrisi’ üzerinde göstermiştir (2003: 83).

• Pazar payında üstünlük • Yüksek karlılık ve verimlilik • Organizasyonun pazardaki yerinin sağlamlığı • Pazarlama avantajları • Organizasyonun mali yapısının güçlü olması • Üretim teknolojisinin yeni olması • Kuruluş yeri avantajı • Ar-Ge avantajı • Kalifiye işgücü potansiyeli • Marka ünü ve avantajı • Liderlik üstünlüğü • Bilim ve teknoloji üstünlüğü • Stratejik yönetim avantajı • Toplam kalite yönetiminin uygulanıyor olması v.b.	• Kalifiye olmayan işgücü • İnsan kaynaklarındaki yetersizlik • İletişim eksikliği • Bölümler ve kişiler arası çatışma • Ar – Ge dezavantajı • Etkin olmayan yönetim • Bilim ve teknolojide dezavantaj • Marka dezavantajı • Kötü organizasyon imajı • Personelde sık değişikliklerin yapılması v.s.
S	W
O	T
• Yeni ürünlerin geliştirilebilmesi • Yeni satış ve pazarlama tekniklerine sahip olma • Düşük maliyet avantajı • Yeni pazar fırsatları • İşgücü verimliliğinin yüksek olması • Organizasyon imajının iyi olması • Pazar büyüme oranının sürekli olarak artması • Rakiplerin azalması • Kaliteli ürünlere sahip olması v.s.	• İç pazarda rekabetin artması • Dış pazarlarda rekabetin artması • Müşteri isteklerinde hızlı değişim • Ağır vergi yükü • İşgücü maliyetinde artış • Girdi fiyatlarının artması • Pazardaki büyüme oranının azalması • İkame ürünlerin artması • Rakiplerin gücünün artması • Müşteri tercihlerinin değişmesi • Paranın değer kaybı ve enflasyon v.s.

Şekil 2.8: SWOT Matrisi

Kaynak: Aktan, 2003: 83

Şekil 2.8, bir işletme açısından güçlü, zayıf olabilecek unsurların yanı sıra, fırsat ve tehdit olabilecek unsurları da liste halinde sunmuştur. Şekil 2.8'e göre pazar payında üstünlük, organizasyonun pazardaki yerinin sağlamlığı, marka ünü ve avantajı gibi unsurlar güçlü yön iken, kalifiye olmayan işgücü, etkin olmayan yönetim, kötü organizasyon imajı bir işletmenin zayıf yönüyle ilişkilidir.

Stratejik karar nedir? Öncelikle karar kelimesinin sözlük anlamına göz atılacak olursa, Püsküllüoğlu karar kelimesine ilişkin sekiz anlam ele almıştır. Burada ilk iki anlama değinilecektir. Karar (Püsküllüoğlu, 2008: 1015):

1. Bir iş ya da sorun konusunda düşünülerek verilen kesin yargı,
2. Sonuca bağlanması gerekli bir sorunda düşünülerek, tartışılarak verilen kesin yargı

anlamlarındadır.

Güney ise 'Açıklamalı Yönetim – Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü' adlı eserinde kararı 'kişi, grup ya da kurumlar için olası hareketler arasında seçim yapma' (2004: 136) diye tanımlamıştır. Efil (2007: 30), karar vermeyi '...belirlenen amaçlara ulaştıracak alternatiflerden birisini seçmektir' şeklinde tanımlamıştır. Yavuz (2008: 391) ise, 'Kapsam olarak karar verme, sonucu tam olarak bilinen iki alternatif arasında basit bir seçim yapmaktan, belitsel (aksiyomatik) matematiksel mantık içeren, istatistiksel karar teorileri yardımıyla çözümlenen karmaşık durumlar gibi oldukça geniş bir yelpazede durumlar içermektedir' diye belirtmektedir.

Eren, Ansoff'a atıf yaparak, işletmelerdeki kararların yapısını stratejik kararlar, yönetsel kararlar ve eylemsel kararlar olarak üç grupta incelemenin mümkün olduğunu belirtmiştir (2005: 35). Bu karar grupları ve özellikleri aşağıdaki Tablo'da belirtilmiştir (Eren, 2005: 41).

Tablo 2.7: Karar Grupları ve Özellikleri

Ana Karar Grupları ve Özellikleri			
	Stratejik	Yönetsel	Eylemsel (Operasyonel)
Sorun	Yatırımlarında optimal karı işletmeye verecek şansa sahip olan pazarların ve ürün tiplerinin seçimi.	Firma kaynaklarının kendisine optimal başarıyı sağlayacak biçimde organizasyonu.	Sermaye rantabilitesini optimal koşullarda işletme.
Sorunun niteliği	Ürünler ve pazarlar arasında kaynakların uygun biçimde dağılımı.	Organizasyon, kaynak bulma ve geliştirme.	- Departmanların bütçe gelirlerini ayırma. - Uygulama planı ve kaynakların şekil değiştirmesi. - İşletmelerin yönetimi ve kontrolü.
Karar Anahtarları	- Stratejik amaçların belirlenmesi - Faaliyet farklılaştırma ölçüleri.. - Yönetsel Strateji. - Finansal Strateji. - Gelişme araçlarının seçimi ve onları zaman içinde sınama.	- Organizasyon: Otoritenin, sorumlulukların ve haberleşmenin yapısı. - Kaynakların şekil değiştirmesi yapısı, iş ve görevlerin dağılımı. - Kaynakların elde edilmesi ve geliştirilmesi: Finanslama teçhizatlandırılma, personel bulma ve eğitime, hammadde bulma veya geliştirme.	- Eylemsel amaçlar. - Fiyatların ve üretim seviyelerinin saptanması. - Üretim planlaması ve stok yönetimi. - Pazarlama politikası. - Araştırma ve geliştirme politikası. - Kontroller.
Kararların Özelliği	- Merkezileştirilmişlerdir. - Kısmi belirsizliğe sahiptirler. - Tekrarsızdırlar (Tekrar edilmezler). - Yeniden vücuda gelmezler. - Programlanma özelliğine sahip değildirler.	- Strateji ve işletme arasında çatışma. - Kişisel amaçlarla sosyal amaçlar arasında çatışma. - Ekonomik değişkenlerle sosyal faktörler arasında sıkı ilişki. - Bazı stratejik sorunlar ve/veya bazı operasyonel sorunlar tarafından ortaya çıkarılmış hasarlar. - Programlanabilme özelliğine sahip olmama.	- Ademi merkezileştirilmiş. - Bazı risk ve belirsizlikler taşımaları. - Tekrarlı olmaları. - Çok sayıda olmaları. - Bazı karmaşıklıklar nedeniyle optimizasyonların sınırlı olması. - Programlanabilme özelliğine sahip olmaları.

Kaynak: Eren, 2005: 41

Tablo 2.7 stratejik, yönetsel ve operasyonel kararları sorun, sorunun niteliği, karar anahtarları ve kararların özelliği arasındaki farklar bakımından kıyaslamıştır. Buna göre örneğin ‘sorunun niteliği’ stratejik kararlarda ‘ürünler ve pazarlar arasında kaynakların uygun biçimde dağılımı’ iken, yönetsel kararlarda ‘organizasyon, kaynak bulma ve geliştirme’ şeklindedir (Tablo 2.7).

Stratejik kararlarda, işletme ve çevresi arasındaki ilişkiler düzenlenip, işletme amaçları açık bir şekilde belirlenir ve buna bağlı olarak alt hedefler oluşturulur; ayrıca rekabet analizi, genel çevre analizi bu kararlarda yapılır, değerlendirilir (Eren, 2009: 204). Yönetsel kararlarda ise işletmenin organizasyon biçimi oluşturulur, bütçe, kaynak dağılımı ve yetki dağıtımı belirlenir, bilançonun aktif pasif dengesi oluşturulup oranları korunmaya çalışılır (Eren, 2009: 205). Operasyonel kararlar işletme hiyerarşisinin alt seviyesini ilgilendiren eyleme dönük kararlar olup, alış satış fiyatlarının saptanması, üretim programı, uygun reklam ve promosyon kararı gibi standartlaşma özelliğine haiz, belirsizliği ve riski az olan kararlardır (Eren, 2009: 205 – 207).

2.2.2. Stratejik Uygulama

Eren (2005), ‘Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası’ adlı eserinde Stratejinin / Stratejilerin Uygulanmasını örgütsel yapı, örgüt kültürü, kaynak dağıtımı ve liderlik biçimi ile ilişkilendirmiş, dört kısım altında stratejik uygulama konusunu işlemiştir. Dinçer (2004) ise ‘Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası’ adlı eserinde stratejik uygulamayı örgüt içi stratejik uyum, yapı, teknoloji, örgüt kültürü, stratejik liderlik konularıyla ilişkilendirmiş, ayrıca ‘stratejileri uygulama süreci’ başlığı altında strateji uygulama sürecini alt başlıklarla incelemiştir.

Bu çalışma çerçevesinde öncelikle her iki yazarın da ortak olarak değindiği örgütsel yapı, örgüt kültürü ve liderlik konularına değinilecek olup, bu konularla stratejik uygulama ilişkilendirilecektir.

2.2.2.1. Liderlik

Püsküllüoğlu (2008: 1205) sözlüğünde liderlik kelimesi için ‘önderlik’, ‘lider olma durumu’, ‘liderin görevi’ anlamlarını vermiştir. Önderlik, ‘önder olma hali, önder olanın hali, vasfı, işi’ iken (Doğan, 2008: 1295), TDK’ya göre önder, ‘gücü,

ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, lider, şef ’ (Türk Dil Kurumu, 2009: 1543) anlamındadır.

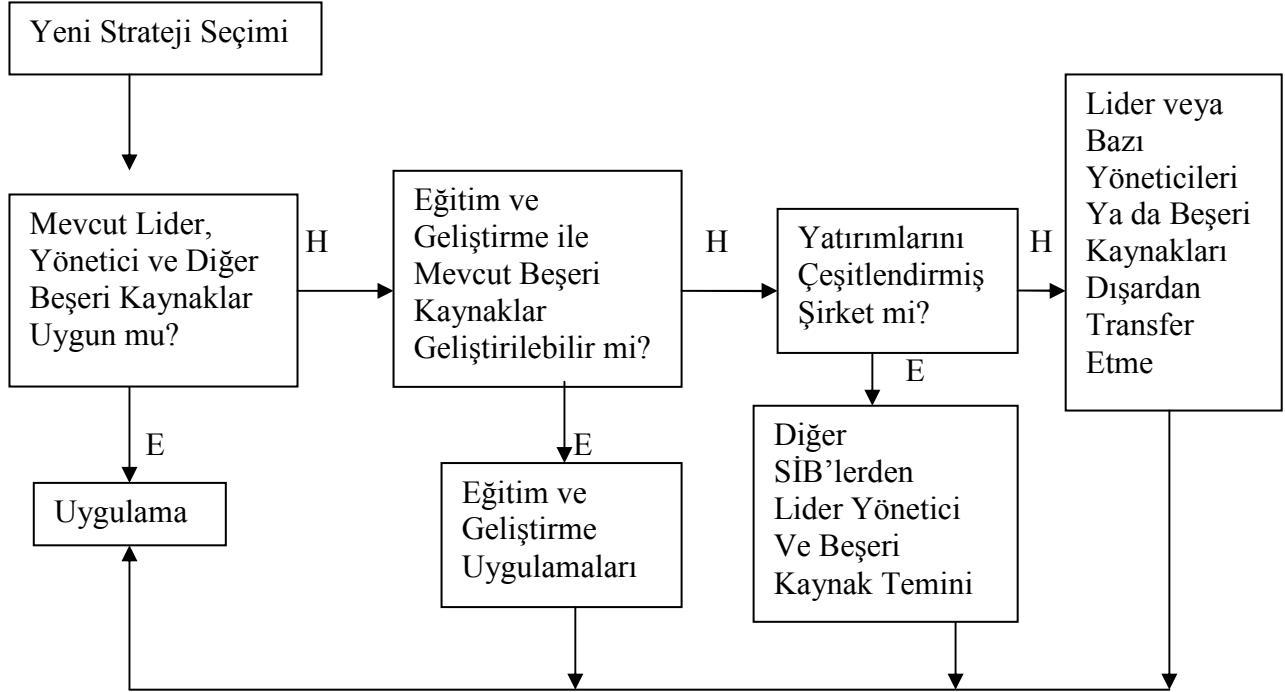
Liderlik örgütler için hayat kaynağıdır (Şimşeker ve Ünsar, 2007: 43). Liderler, karar alma süreçlerine katıldıklarından ve örgütsel kaynakları planlama sürecindeki etkileri oldukça fazla olduğundan örgütler açısından başarıyı yönetmede en önemli faktörlerden birisidir (Uluyol ve Tikici, 2007: 89). Liderlik, liderin takipçilerini, takipçilerin de lideri etkiledikleri bir etki süreci olup; lider, takipçilerini, hem liderin hem de takipçilerin ortak çıkarı olan ortak amaçları başarmaları yönünde etkiler (Sehic ve Sabanovic, 2007: 80). Liderlik, ‘...belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır’ (Ürü vd., 2006: 30). Liderlik sadece stratejilerin oluşturulmasında değil, uygulanmasında da hayati bir öneme sahip olup, günümüzün rekabetçi ve dinamik iş dünyasında değişimi gerçekleştirmek zorunda olan liderlerin önemi artmıştır (Eren, 2005: 443). Yönetici belli bir organizasyon veya düzen içinde belirli prosedür ve teknikler yardımıyla ya da mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesine çalışırken, önderlik değişimle ilgili olup, işletmelerin değişimlere uyum sağlayabilmesi için yenilik ve düzenleme yapmak, organizasyona vizyon vermekle ilgilidir (Koçel, 2003: 586).

Koçel’ in (2003: 587) ‘İşletme Yöneticiliği’ adlı eserinde benimsediği önderlik teorileri sınıflandırmasına göre, önce evrensel önderlik teorileri – durumsallık teorileri şeklinde bir tasnif yapılabilirken; evrensel önderlik teorileri içinde özellikler teorisi, önderlik davranışı yaklaşımı, X ve Y teorileri yaklaşımı ve Sistem 4 yaklaşımını barındırır ve durumsallık teorileri ise F. Fiedler’ in durumsallık yaklaşımı, yol – amaç teorisi, Reddin’ in üç boyutlu önderlik modelini kapsar.

Eren (2006: 436 – 437) ise liderlik teorileriyle ilgili üçlü bir tasnif yapmıştır: Liderin özellikleri yaklaşımı, liderin davranışları yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı. Bu çalışma çerçevesinde liderlik teorilerine değinilmeyecektir. Liderlik veya lider tipinin stratejik uygulamaya etkisi ve ‘stratejik liderlik’ kavramı üzerinde durulacaktır.

Eren (2005: 444) “seçilen stratejik alternatif veya strateji ile bunu uygulayacak olan kimsenin kişisel özellikleri arasında bir uyum olmalıdır” şeklinde

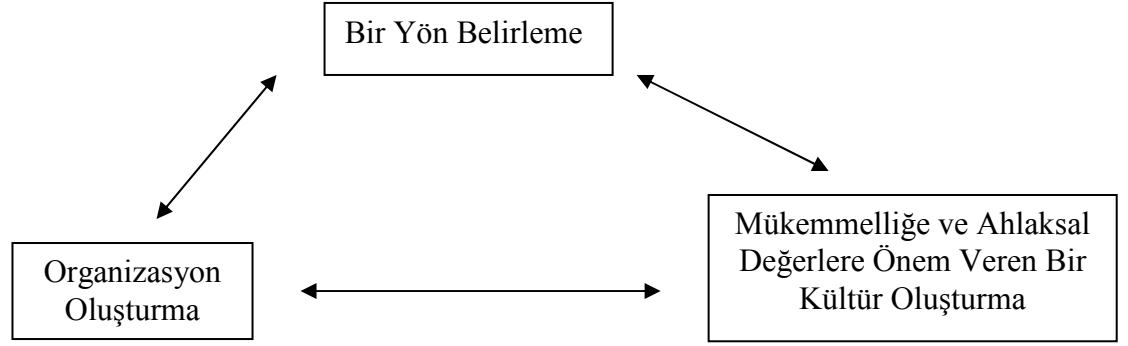
belirtmiştir. Aşağıdaki Şekil 2.9, yeni strateji, liderlik ve beşeri kaynaklar arasındaki ilişkiye değinmektedir.



Şekil 2.9: Yeni Strateji ile Liderlik ve Beşeri Kaynaklar İlişkisi

Kaynak: Eren, 2005: 445

Yukarıdaki şekilde görülebileceği üzere, yeni seçilen bir strateji için eğer mevcut lider, yönetici ve diğer beşeri kaynaklar uygun değilse stratejik uygulama safhasına geçilemeyecektir. Uygun olmayan beşeri kaynağı eğitim ve geliştirme yoluyla güçlendirmek de eğer mümkün olmuyorsa, şirket kendi içinde diğer Stratejik İş Birimlerinden lider, yönetici, beşeri kaynak temin etme yoluna gitmeli (diğer stratejik iş birimlerinden kaynak temini şekle göre şirketin yatırımlarını çeşitlendirmiş olması durumunda söz konusudur); yok eğer bu da mümkün olmuyorsa şirket, seçilen stratejiye uygun dışarıdan lider, yönetici veya beşeri kaynak alma yolunu izlemelidir ki, ancak stratejik uygulama safhasında başarı sağlasın. Aşağıdaki Şekil 2.10'da ise, liderin stratejik görevler arası ilişkilerine değinilmektedir.



Şekil 2.10: Liderin Stratejik Görevlerarası İlişkileri

Kaynak: Eren, 2005: 451

Şekil 2.10, ‘liderin stratejik görevlerarası ilişkileri’ başlığı altında organizasyon oluşturma, kültür oluşturma ve ‘bir yön belirleme’ arasındaki ilişkilere değinmektedir.

Adair, liderliği üç basamak şeklinde tasnif etmiştir (2005: 82 – 83):

Takım ... On ile yirmi kişiden oluşan, yerine getirmesi gereken, açıkça belirlenmiş görevleri olan bir takımın lideri

Operasyonel ... Müessesenin ana bölümlerinden birinin lideri ve birden fazla takım lideri bu kişinin kontrolü altında. Liderlerin lideri olma durumu

Stratejik ... Tüm müessesenin lideri, bir kişinin şahsi yönetimi altında birçok operasyonel liderin varlığı

Akgemci’nin (ET: 06.03.2010, 22. slayt) belirttiği ve tanımladığı üzere, 1984 yılında Mason ve Hambrick tarafından geliştirilen stratejik liderlik, ‘geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir’ anlamındadır.

Kılınç ve Ağraş’ın stratejik liderlik uygulamalarını ele aldıkları çalışmalarındaki literatür derlemesi incelendiğinde (2007: 114); Shambach stratejik liderliği örgüt kültürünü etkileme, kaynakların, plan ve politikaların dağılımına önderlik etme, tehditlerle dolu, karmaşık, değişebilir ve mutlak olmayan küresel

çevre şartlarında anlaşılan ve bir liderce açık şekilde tanımlanan bir vizyona erişmek için anlamlı bir uzlaşma oluşturma süreci olarak tanımlarken, Besler stratejik liderliği stratejik değişimi gerçekleştirme ve çalışanları destekleme, esnekliği sağlama, geleceği öngörme ile performansı artırma yeteneği olarak açıklamaktadır.

Stratejik liderlik organizasyondaki rasyonel ve iyi düşünülmüş değişimi yönetmek ve denetlemek olup, öncelikli olarak ‘geleceği yaratmak’ olgusu üzerine odaklanır (Yalçın ve Ay, 2006: 21). Stratejik liderlik bir organizasyondaki tepe sorumluluğa sahip yöneticiler üzerine odaklanır (Finkelstein vd., 2009: 4).

2.2.2.2. Örgüt Kültürü

Stratejik planlama çerçevesinde daha önce örgüt kültürüne değinilmişti. Aşağıdaki Tablo, literatürdeki bazı örgüt kültürü tanımlamalarını özetlemiştir.

Tablo 2.8: Literatürdeki Örgüt Kültürü Tanımları

Bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi	J.C. Spender
Güçlü, geniş ölçüde paylaşılan değerler (Core values)	C. O'Reilly
İşler burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar	T. Deal A.A. Kennedy
Kolektif olarak programlanmış düşünceler	G. Hofstede
Kolektif anlamlandırmalar	J. Van Maanen
İş yaşamında yaratılan sürekli semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler	J.M. Kouzes
Organizasyonun çalışanlara verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler bütünü	W.G. Ouchi
Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü	T.Peters–R.H. Waterman
Bir grubun, içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıpları	E.H. Schein

Kaynak: Şenol ve Gönel, 2004: 366

Yukarıda yer alan Tablo 2.8’den görülebileceği üzere, J.C. Spender ve C. O'Reilly’nin tanımları birbirine oldukça yakındır. G. Hofstede ve J. Van Maanen’in tanımlarındaki ortak kelime ‘kolektif’ olup, Türk Dil Kurumu (2009: 1200) ilgili kelimeyi ‘1. Birçok kimseyi veya nesneyi içine alan, birçok kişi ve nesnenin bir

araya gelmesi sonucu olan. 2. Ortaklaşa' şeklinde iki anlamla vermiştir. Yani ilgili tanımlar daha öz Türkçe olarak ortak programlanmış düşünceler, ortaklaşa anlamlandırmalar şeklinde ifade edilebilir.

Eren (2005: 430) organizasyon kültürü için "... kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü, organizasyon kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araçtır." yorumunu yapmıştır. Örgüt kültürü ve strateji arasındaki ilişki ise aşağıda yer alan Tablo 2.9'da işlenmiştir.

Tablo 2.9: Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi

Kültür Tipi	Özellikleri	Strateji Oluşumu ve Niteliği	Yönetici / Lider Tipi
<i>Koruyucu</i>	Muhafazakar inançlar ve düşük risk stratejisi, güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma, mevcut faaliyetleri iyileştirmeye önem verme	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme	Güveni ve istikrarı ön planda tutan riski sevmeyen
<i>Geliştirici</i>	Yenilikçilik, yeni fırsatlar arama, yeni alanlara girme, yüksek riskli strateji, değişim ve belirsizlik yaratarak rakipleri zorlama.	Girişimci gelişme ve büyüme.	Reformcu, değişimci, atılımcı, risk alıcı
<i>Analizci</i>	Kararlı ve dengeli olma yanında değişimi de birlikte yürütme. 1. Dengelilik: Biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması. 2. Değişim: Rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip fikir geliştirme.	Endüstri ve rakiple beraber büyüme, faaliyeti uyarlama	Temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı
<i>Tepki verici</i>	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme ve krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzenleme stratejileri	Krizi atlattmak, faaliyeti uyarlama ve tasarruf	Zorunlu hallerde risk alıcı.

Kaynak: Şenol ve Gönel, 2004: 368

Tablo 2.9'a göre örneğin analizci bir kültür tipinde, yönetici/lider tipi 'temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı' iken, tepki verici kültür tipinde yönetici tipi 'zorunlu hallerde risk alıcı'dır.

2.2.2.3. Örgütsel Yapı

Eren (2005: 386 – 387), strateji ve örgütsel yapı ile ilgili özet olarak aşağıda beş madde halinde verilen sonuçları çıkarmıştır:

1. Yönetimce planlanıp seçilen strateji, örgüt yapısını yeniden şekillendirir.
2. Örgütsel amaçlara ulaşmak için seçilecek yapı, strateji ile uyumlu ve ona uygun olmalıdır.
3. Stratejiyi belirlerken örgütsel yapı, bu yapıyı oluşturan yönetici ve çalışanlar, bunların kişisel ve mesleki özellik ve becerileri de dikkate alınmalıdır.
4. Bir işletme organizasyon yapısında değişiklikler yapmadan, yeni bir strateji uygulama konusunda başarılı olamaz.
5. Çeşitli çevresel ve işletme içi faktörlerin olumsuz etkileri nedeniyle tasarruf stratejileri uygulayan şirketlerin başarılı olabilmelerinin temel koşulu, önemli yönetsel masrafları ortadan kaldıracak örgütsel yapı değişimine hemen gitmeleridir.

Aşağıdaki Tablo’da ise Dinçer (2004: 323), bazı organizasyon yapılarıyla özelliklerini Tablo halinde özetlemiştir.

Tablo 2.10: Stratejik Örgüt Türlerinin Özellikleri

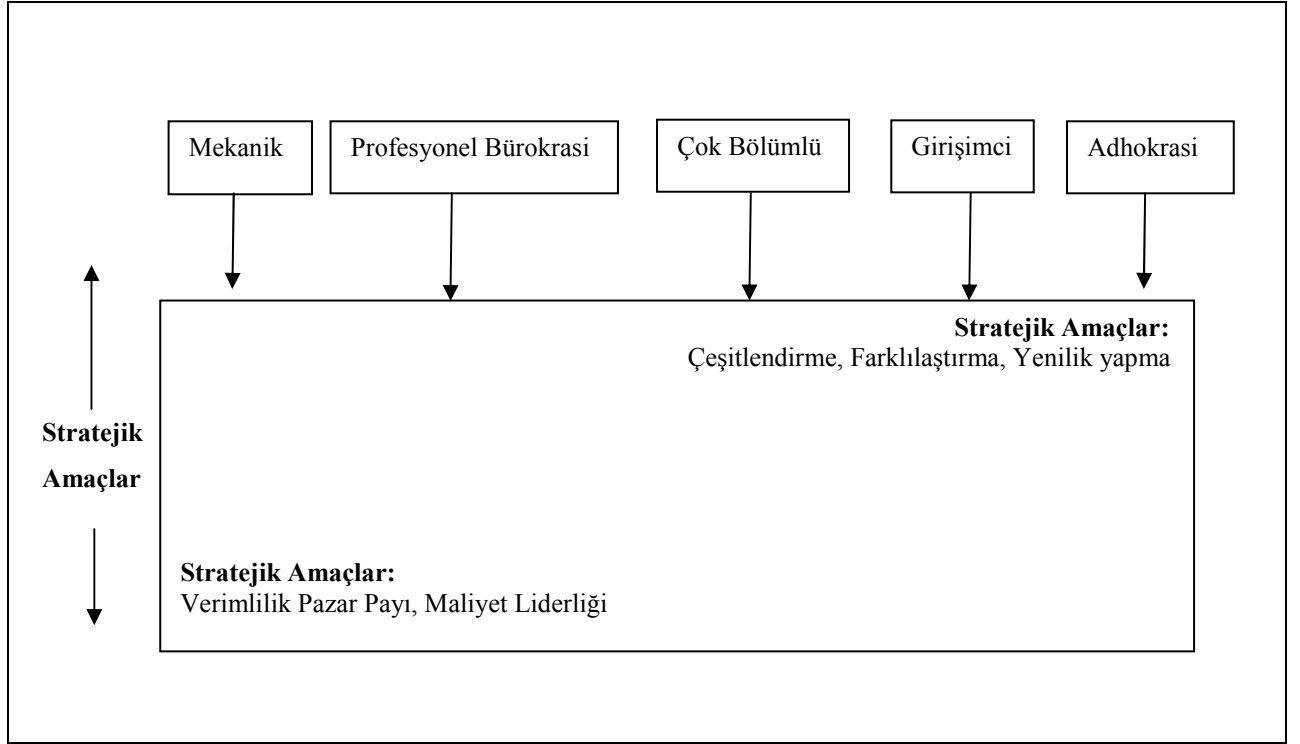
	<i>Girişimci</i>	<i>Mekanik</i>	<i>Profesyonel</i>	<i>Çok Bölümlü</i>	<i>Adhokrasi</i>	<i>Misyoner</i>	<i>Politik</i>
<i>Uzmanlaşma</i>	Düşük	Fonksiyonel	Sosyal	Fonksiyonel	Sosyal	Düşük	Yok
<i>Farklılaşma</i>	Yetki	Yetki/Fonk.	Yetki/Fonk.	Yetki/Fonk.	Fonksiyon	Fonksiyon	Fonksiyon
<i>Biçimselleşme</i>	Düşük	Yüksek	Düşük	Bölüm/Yatay	Düşük	Düşük	Düşük
<i>Merkezileşme</i>	Tam/Yüksek	Dikey/Yüksek	Tam/Düşük	Yatay/Düşük	Tam/Düşük	Tam/Düşük	Çeşitli
<i>Genel Yapı</i>	Organik	Mekanik	Mekanik	Mekanik	Organik	Organik	Organik
<i>Koordinasyon</i>	Yakın Kontrol	İş ve Süreçler Standartlaşır	Kabiliyetler Standartlaşır	Çıktılar Standartlaşır	Karşılıklı Uyarılma	Norm, Değer Standartlaşır	Hiçbiri
<i>Karar Gücü</i>	Tepe Yön.	Teknik El.	İdari Kadro	Orta Kad.	Kurmaylar	İdeoloji	Çıkarlar
<i>Yaş</i>	Genç	Olgun	Olgun	Olgun	Genç	Genç	Genç
<i>Ölçek</i>	Küçük	Büyük	Küçük/Büyük	Büyük	Küçük/Büyük	Küçük	Küçük

Kaynak: Dinçer, 2004: 323

Adhokrasi, çeşitli uzmanlıklara sahip çok sayıdaki grubun birlikte çalışmasına fırsat veren, oldukça dinamik ve yenilikçi, merkeziyetçiliğin olmadığı esnek yapılar olup; film yapım şirketleri, gazeteler, yönetim danışmanlığı ve uzay araştırması yapan işletmeler bunlara örnek gösterilebilir (Dinçer, 2004: 315 – 316). Mekanik organizasyon yapısında örgüt üyelerinin fonksiyonları, yetki ve

sorumlulukları açık bir şekilde tanımlanmış olup, kişilerin nelerden sorumlu olup nelerin kendi işi olmadığı tereddüte yer bırakmayacak şekilde belirlenmiştir (Koçel, 2003: 203). Girişimci yapılar ise işini yeni kurmuş ve işletmenin her türlü görev, yetki ve sorumluluğunu tek başına yüklenmiş olan girişimcilerin geliştirdikleri, her işten tek başına işletme kurucu ve sahibinin sorumlu olduğu örgüt yapılarıdır (Eren, 2005: 394). Çok bölümlü örgüt yapısı ise özetle ürün bölümüne göre örgüt yapısına benzemekle beraber, çok bölümlü yapılarda stratejik iş birimleri kendi aralarında benzer sanayi sektörleri ve faaliyetleri açısından gruplandırmaya tabi tutulmakta, sonra bu grupların başına birer yönetici atanmakta, bu yöneticiler de genel müdür adı altında istihdam edilen Yönetim Kurulu Başkanı veya Genel Koordinatöre bağlanmaktadır (Eren, 2005: 400). Çok bölümlü örgütler, holding şirketlerde olduğu gibi çok sayıda işletmeye (mamül / pazara veya SİB'e) sahip büyük yapılardır (Dinçer, 2004: 314).

Profesyonel bürokrasinin hakim olduğu örgütlerde Dinçer (2004: 313 – 314), üniversite, hastane, sanat merkezi, kütüphane gibi birbiriyle etkileşim halinde olan iki paralel yapının söz konusu olduğunu; her iki yapının bürokratik ama merkezileşmemiş olduğunu, doktor, akademisyen gibi gücünü bürokratik mevkilerinden değil, mesleki kabiliyetlerinden alan mesleki uzmanlaşmış elemanların oluşturduğu hiyerarşinin yanında diğer hiyerarşide fonksiyonel uzmanlaşmanın yer aldığını vurgular. Yine Dinçer politik örgütlere siyasi parti teşkilatlarını, öğrenci derneklerini (2004: 323), misyoner örgütlere ise vakıflar, kar amacı gütmeyen bazı kurumlar ve dini grupların örgütlenmesini (2004: 322) örnek olarak vermiştir. Aşağıda yer alan Şekil 2.11, stratejik amaçlarla örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi şematize etmektedir.



Şekil 2.11: Stratejik Amaçlarla Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki

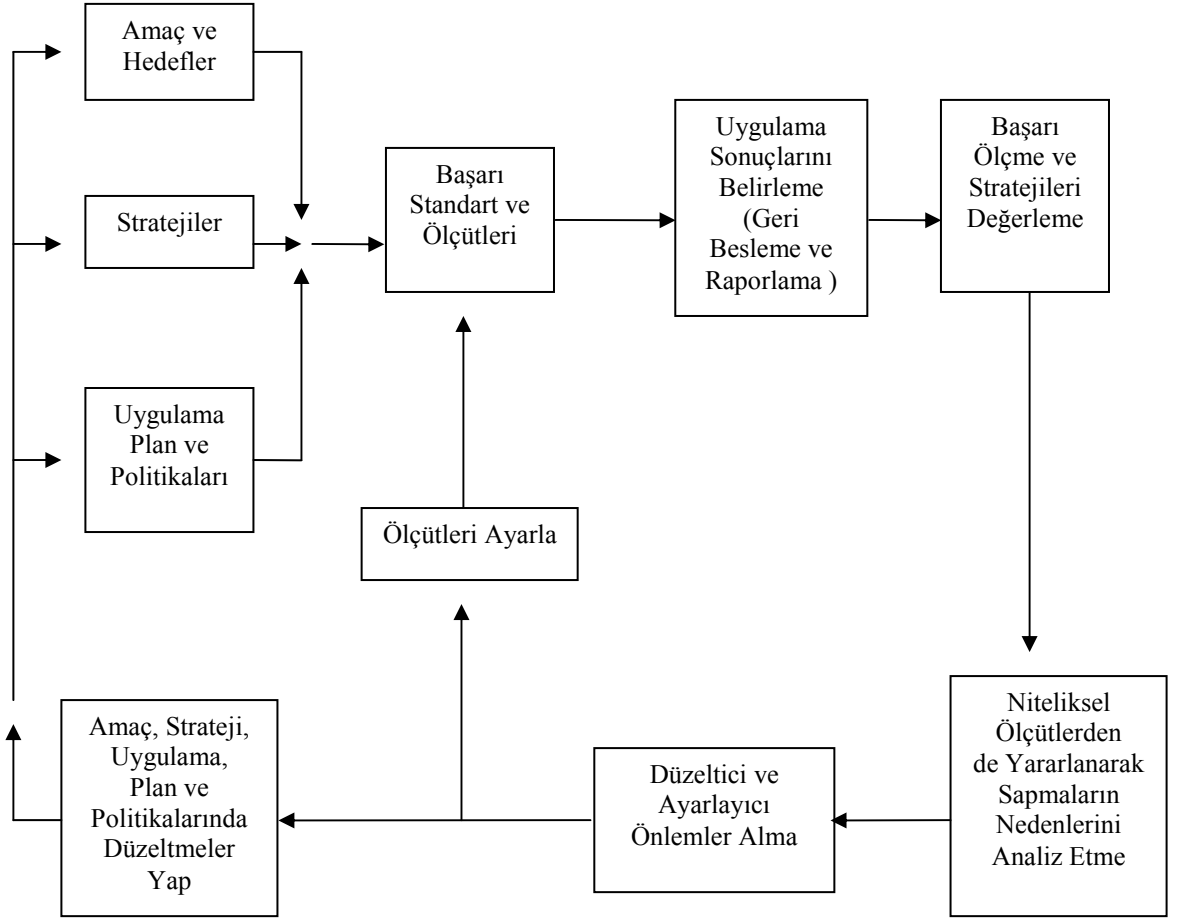
Kaynak: Dinçer, 2004: 324

Şekil 2.11, stratejik amaçların verimlilik pazar payı, maliyet liderliğinden çeşitlendirme, farklılaştırma, yenilik yapma şeklindeki amaçlara yönelme sürecinde, örgüt yapısının da mekanik, profesyonel bürokrasi gibi yapılardan çok bölümlü, girişimci, adhokrasi yapılarına doğru yöneldiğini vurgulamaktadır.

2.2.3. Stratejik Kontrol

Dinçer (2004: 376) stratejik kontrolü bir süreç olarak, "... işletmenin bütününe kapsayan bir kontrol sisteminin tasarlanması ve kurulması, seçilmiş uzun vadeli faaliyetlerin takip edilmesi ve bu tür faaliyetlerle ilgili programların gözden geçirilerek düzeltilmesi demektir." şeklinde tanımlamıştır. Eren (2005: 464), "Kontrol ve değerlendirme işlemleri ilgili yöneticilerin aldıkları kararların plan, program ve politikaların gösterdiği çerçevede olup olmadıklarını, ayrılan kaynakların yeterli olup olmadığı, yerinde ve akıllıca kullanılıp kullanılmadığı, çevredeki olayların beklenildiği gibi gelişip gelişmediğini gösterir." şeklinde değerlendirmede bulunmuştur.

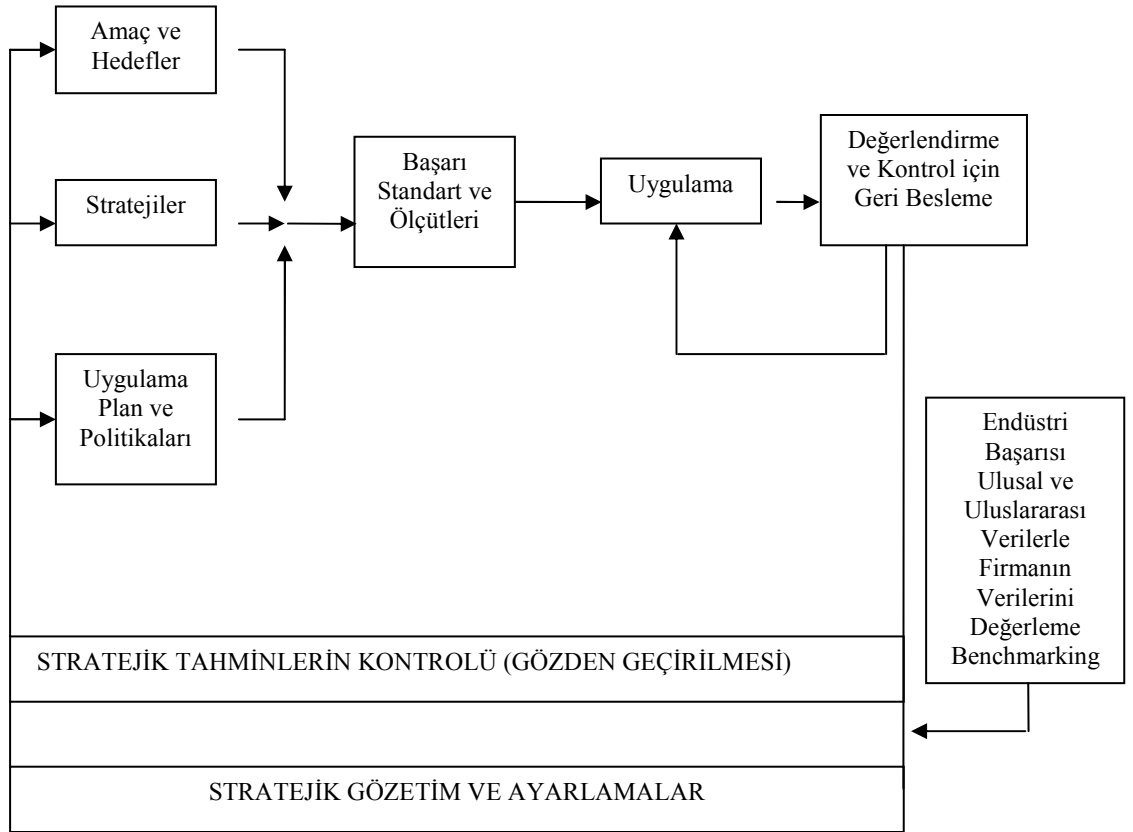
Aşağıda yer alan Şekil 2.12, Eren'in (2005: 461 – 465) çalışmasında anlattığı 'geleneksel stratejik kontrol yaklaşımı' nı şematize etmektedir.



Şekil 2.12: Geleneksel Stratejik Kontrol Süreci

Kaynak: Eren, 2005: 465

Eren (2005: 465), çalışmasında geleneksel ve çağdaş stratejik kontrol yaklaşımları arasındaki farka da değinmiş olup, buna göre; geleneksel kontrol sistemindeki geribesleme (feedback) yerine çağdaş kontrol sisteminde ileriye besleme (feedforward) kendisine yer bulmuş olup, ileriye besleme (feedforward) özelliğindeki bir kontrol sistemi geribeslemeyi (feedback) bünyesinde barındırdığı gibi, tahminlerin kontrolü ve stratejik gözetim şeklinde iki kontrol işlevine daha sahiptir. Aşağıda yer alan Şekil 2.13 ise çağdaş kontrol sürecini şematize etmektedir.



Şekil 2.13: Stratejik Kontrollerde Küresel ve Çağdaş Yaklaşım

Kaynak: Eren, 2005: 466

Şekil 2.13, uygulama aşamasında geri beslemeye yer vermenin yanında, ulusal ve uluslararası verilerle firmanın verilerini değerlemenin öncülük ettiği ‘stratejik tahminlerin kontrolü’ ve ‘stratejik gözetim ve ayarlamalar’ ı vurgulamış olup; stratejik tahmin kontrolü ve stratejik gözetimin ise ‘amaç ve hedefler’, ‘uygulama plan ve politikaları’ ve stratejilerin oluşturulmasında etkili olduğuna değinmiştir.

Stratejilerin değerlendirilmesinde Eren aşağıdaki sayısal ölçütlerin kullanılabileceğinden söz etmektedir (2005: 472):

- Karlılık oranları,
- Verimlilik oranları,
- Hisse senedi fiyatı,
- Hisse başına düşen kar oranı veya kazanç,

- Satış tutarlarında gelişmeler,
- Pazar payında artış,
- Çeşitli nedenlerle kaybedilen (grev, lokavt vb.) işgünü sayısı,
- Kapasite kullanım yüzdesi,
- Yeni müşteri sayısı ve eski müşterilere oranı,
- Sermaye ve yatırım dönüş hızı,
- Üretim maliyetleri (toplam maliyet, birim maliyet, marjinal maliyet, sipariş maliyeti, safha maliyeti, vb.) ve etkisi,
- Dağıtım maliyetleri ve etkisi,
- İşgücü devir hızı, işe devamsızlık oranları,
- Çalışanların; iş ortamı, yönetim biçimi, en yakın yöneticinin yeteneklerini ve yaratıcılığını iş ortamında kullanabilme imkânlar ile işletmenin geleceğine ilişkin düşünceleri hakkında görüşleri.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ

3.1. REKABET VE TANIMI

Rekabet, Doğan Büyük Türkçe Sözlük’de ‘1. Bir sahada başkalarından geri kalmama, hatta ileri geçme arzusu, hissi ve gayreti 2. Kıskanma’ şeklinde iki anlamda verilmiştir (Doğan, 2008: 1369). Rekabetin bir başka sözlük anlamı ise ‘aynı işi yapan kimseler ya da kuruluşlar arasındaki daha iyiye ulaşma, daha iyi sonuç alma yarışması’ şeklindedir (Püsküllüoğlu, 2008: 1451).

Rekabet etme, bir tarafın diğer tarafın zararına olacak şekilde kendi isteklerini elde etmeye çalışması durumunda ortaya çıkar (Asunakutlu vd., 2008: 115). Aktan ve Vural, rekabetin bazı fonksiyonlarına aşağıdaki şekilde değinmişlerdir (2004 a: 16 – 17):

1. Rekabet, iktisadi birimlerin sahip oldukları kaynakları en etkin oldukları yerde ve üretim yöntemi içinde kullanmalarını sağlar.
2. Rekabet yenilikleri ve teknik gelişmeyi uyarır çünkü, firmalar içinde bulundukları rekabet ortamında yenilik ve icatlarla geçici bir süre tekel pozisyonuna yerleşip, tekel karı elde etmek isterlerken, diğer firmalar da yenilikte bulunan firmayı taklit veya lisans alma yoluyla takip etmek isteyeceklerdir.
3. Etkin rekabet, iktisadi çaba ve başarıların ödüllendirilmesini sağlar, verimli olanların getirilerini arttırmak suretiyle daha fazla gelire sahip olmalarına yol açar. Rekabet derecesi arttıkça gelirin birincil dağılımı daha adil bir hale gelir, rekabet ya gelir dağılımlarının daha adil olmasını sağlar veya yaşam kalitesini artırmak suretiyle gelir dağılımı eşitsizliğinin neden olduğu zorluklarla baş edilmesini kolaylaştırır.
4. Etkin rekabet, kaynakların optimal dağılımını ve daha verimli alanlara yönlendirilmesini sağlar.
5. Rekabet sayesinde piyasada daha fazla sayıda mal ve hizmet üretilir ve firmaların kar sınırları yine rekabet ortamında belirlendiğinden tüketiciler daha az para öderler ve sonuçta tüketici refahı artar.

6. Rekabet sayesinde piyasada mutlak hakim bazı firmalar olmaz ve devletin sıklıkla piyasaya müdahale etmesine gerek kalmaz.

Ünsal'ın (2001: 26) rekabete ilişkin iktisadi içerikli tanımı ise, 'Rekabet, piyasada bir malın / kaynağın çok sayıda alıcısının ve satıcısının olması ve alıcılarla – satıcıların piyasaya girme veya piyasadan çıkma konularında tamamen serbest olmaları demektir' şeklindedir. Rekabetin tarihsel süreç içerisindeki gelişimi ise aşağıda yer alan Tablo 3.1'deki gibi şematize edilmiştir.

Tablo 3.1: Rekabetin Tarihsel Süreç İçerisindeki Gelişimi

1960'lar...	Bu yıllarda işletmeler için en önemli konu verimliliği artırmak ve daha fazla üretebilmektir. Çünkü bu dönemde üretilen her malın satılabileceği görüşü kabul görmekteydi. Dolayısıyla rekabet bu dönemde üretim odaklıdır .
1970'ler...	Bu yıllarda dünya genelinde arzın talebi aşmaya başlaması ile uluslararası ticaretin ilk adımları atılmıştır. Bu dönemde maliyet ve fiyat kavramları ön plana çıkmış ve dolayısıyla fiyat üzerinde ciddi bir rekabet başlamıştır. Rekabet bu dönemde fiyat ve maliyet odaklıdır .
1980'ler...	Bu yıllarda ise Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin yaygınlaşmasıyla birlikte kalite kavramı ön plana çıkmış ve fiyatın yanı sıra kalite rekabet konusu olmuştur. Rekabet bu dönemde kalite odaklıdır .
1990'lar...	Bu yıllara gelindiğinde hız ve esneklik rekabet çabalarında önemli kavramlar haline gelmiştir. İşletmeler ürün çeşitliliği ile rakiplerine karşı fark yaratma çabasına girmişlerdir. Rekabet bu dönemde hız ve esneklik odaklıdır .
2000'ler...	2000'lerde ise yenilikçi ve yaratıcı felsefenin ürünü olan benzersiz ve müşteriye özel ürünler üzerinde rekabet başlamıştır. Rekabet bu dönemde yenilik ve yaratıcılık odaklıdır .

Kaynak: Akgemci, 2007: 169

Tablo 3.1'den görülebileceği üzere, 1960'larda rekabet üretim odaklıyken, 1970'lerde fiyat ve maliyet odaklıdır, 1980'lerde kalite odaklıdır, 1990'larda hız ve esneklik odaklı ve 2000'lerde ise yenilik ve yaratıcılık odaklıdır.

3.2. REKABET GÜCÜ

Rekabet gücü kavramının anlamına ilişkin literatürde bir tanım birliği olduğundan bahsetmek oldukça zor olmakla beraber, rekabet gücü firma, endüstri ve ülke düzeyinde ele alınarak incelenebilir (Aktan ve Vural, 2004c: 11). Firma düzeyinde rekabet gücü kavramında fiyat ve kalite önem kazanmaktadır (Erkekoğlu, 2008: 10). Basit bir ifadeyle kar edemeyen bir firma rekabet gücüne sahip değildir (Aktan ve Vural, 2004c: 11). Yine başka bir çalışmada Aktan ve Vural (2004b: 11) ‘firma düzeyinde rekabet gücü, herhangi bir firmanın, ulusal veya global piyasalarda, rakiplerine kıyasla daha düşük maliyetlerle yenilik ve icatlarda bulunarak daha kaliteli ve çekici ürünü veya hizmeti daha cazip fiyatlarla müşterisine sunabilme yeteneğidir.’ şeklinde tanım getirmişlerdir.

Endüstri düzeyinde rekabet gücünü tanımlamak, firma düzeyinde yapılan tanıma göre daha zor olmakla beraber, genellikle verimlilik ve uluslararası ticaretteki performans açısından tanımlanmaktadır (Aktan ve Vural, 2004c: 16). Uluslararası rekabet gücü olarak da ifade edilen ulusal rekabet gücü, ülke reel gelir ve ihracatının artması, dış ticaret dengesinin sağlanıp yüksek verimlilik ve reel ücretlere sahip iktisadi faaliyet kollarına ülke kaynaklarını yönlendirmek şeklinde tanımlanmaktadır (Erkekoğlu, 2008: 21).

Tablo 3.2: Çeşitli Rekabet Gücü Tanımları

Yazarları	Yılı	Rekabet Gücü Tanımları
Başkanın Endüstriyel Rekabet Komisyonu (ABD)	1985	Rekabet gücü ülkelerin serbest ve yerleşmiş pazar koşulları altında vatandaşların reel gelirlerini arttırmaya çalışırken, aynı anda ürettiği ürün ve hizmetleri uluslararası pazarlara sunabilmesi ve başarılı olabilmesidir.
Scoot ve Lodge	1985	Ülkelerin kaynaklarından sağladığı kazançlar artarken, uluslararası ticarete yönlendirebileceği ürün ve hizmetlerin üretilip, dağıtılmasıdır.
Hastasapoulos, Krugman ve Summers	1988	Yaşam standartlarında kabul edilebilir artışlar sağlanırken, ülkenin dış ticaret bilançosunu dengeye getirebilme özelliğidir.
Majestelerinin Hazinesi, (İngiltere)	1988	Ülkedeki işletmelerin dış pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmesidir. Ayrıca diğer ülkelerdeki pazarlarda elde etmiş olduğu pazar payında rekabet gücü için önemli bir göstergedir.
Fagergerg	1988	Ülkenin temel ekonomik hedeflerini gerçekleştirmesi, özellikle dış ticaret bilançosunda problemler yaşamadan, gelir ve istihdam oranında büyümenin sağlanmasıdır.
Velloso	1991	Diğer dünya ülkelerinin sağlam olduğu etkinlik standartlarının karşılanması, ülkenin uluslararası pazarlara olan katılım kapasitesinin arttırılmasıdır.
Haque	1991	Ülkenin ihracat yeteneği, üretim kaynakları ve doğal kaynakların etkin kullanılması ve ülkedeki yaşam standartlarının arttırılmasını sağlayan verimlilik artışlarını kapsayan çok boyutlu bir kavramdır.

Kaynak: Erkekoğlu, 2008: 9

Yukarıda yer alan Tablo 3.2’de verilen rekabet gücü tanımlarının hepsinde ‘ülke’ kelimesi yer almaktadır. İlgili tanımların ulusal/uluslararası rekabet gücü

tanımlarına ilişkin olduğu içeriklerinden anlaşılmaktadır. Aşağıdaki Tablo 3.3’de ise rekabet gücü sağlamak adına gerekli bazı ‘yapılması gerekenler’ sıralanmıştır.

Tablo 3.3: Rekabet Gücünün Altın Kuralları

Ülkeler rekabetçi olmak veya rekabetçi kalmak için ne yapmalılar?
Ülkeler şunları yapmalıdır:
I
İstikrarlı ve öngörülebilir bir yasal çevre oluşturmak,
II
Esnek ve kendini çok çabuk toparlayan bir ekonomik yapı üzerinde çalışmak,
III
Geleneksek ve teknolojik altyapı üzerine yatırım yapmak,
IV
Özel tasarruflar ve yerli yatırımları teşvik etmek,
V
Yabancı doğrudan yatırımların cazibesini artırmak kadar uluslararası piyasalar (ihracat piyasaları) üzerine saldırgan bir tavır geliştirmek,
VI
Hükümet ve yönetim kalite, hız ve şeffaflık üzerine odaklanmalıdır,
VII
Ücret düzeyi, verimlilik ve vergi arasındaki ilişkiyi sürdürmelidir,
VIII
Ücret eşitsizliklerini azaltarak ve orta sınıfı güçlendirerek sosyal yapı korunmalıdır,
IX
Eğitime güçlü bir şekilde yatırım yapılmalıdır, özellikle de işgücünün orta öğrenim ve yaşam boyu eğitimine yatırım yapılmalıdır,
X
Vatandaşların arzuladığı değer sistemlerini korurken, tatmin edici refah yaratmayı garantileyen yakınlaşan ve globalleşen ekonomileri dengelemek.

Kaynak: Erkekoğlu, 2008: 56

Tablo 3.3, rekabet gücünün artırılması adına ülkelerin yapması gereken on tane tavsiye veya kuraldan bahsetmiştir.

3.3. REKABET STRATEJİSİ

Porter (2008: xxiii), ‘Bir sektörde rekabet eden her firmanın, açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın, bir rekabet stratejisi vardır.’ diye belirtmiştir. Bir rekabet stratejisinin geliştirilmesi süreci ise aşağıda yer alan Şekil 3.1’de şematize edilmiştir (Porter, 2008: xxx – xxxi).

A. İşletme şu anda ne yapıyor?

1. Tanımlama

Mevcut gizli veya açık strateji nedir?

2. Olası Yaklaşımlar³

Mevcut stratejinin bir anlam ifade etmesi için, şirketin görece konumu, güçlü ve zayıf yanları, rakipleri ve sektör eğilimleriyle ilgili olarak hangi varsayımlarda bulunulmalıdır?

B. Çevrede Neler Oluyor?

1. Sektör Analizi

Rekabet başarısı ve önemli sektör fırsatları ve tehditleri için kilit etkenler nelerdir?

2. Rakiplerin Analizi

Mevcut ve potansiyel rakiplerin yetenekleri ve sınırları ile gelecekteki olası hamleleri nelerdir?

3. Toplumsal Analiz

Hangi önemli idari, toplumsal ve siyasal faktörler, fırsatları veya tehditleri oluşturacaktır?

4. Güçlü ve Zayıf Yanlar

Sektörün ve rakiplerin analizi göz önüne alınarak, şu andaki ve gelecekte ortaya çıkacak rakiplerine göre, şirketin güçlü ve zayıf yanları nelerdir?

C. Şirket Ne Yapmalıdır?

1. Varsayım Testleri ve Strateji

Mevcut stratejide belirtilen varsayımlar, yukarıda Madde B’de belirtilen analizle nasıl karşılaştırılır? Strateji Şekil I-3⁴ deki testleri nasıl karşılar?

2. Stratejik Alternatifler

Yukarıdaki analiz çerçevesinde, uygun stratejik alternatifler nelerdir? (Mevcut strateji de bunlardan birisi midir?)

3. Stratejik Seçim

Hangi alternatif, şirketin durumu ile harici fırsatları ve tehditleri en iyi şekilde ilişkilendirir?

Şekil 3.1: Bir Rekabet Stratejisinin Geliştirilmesi Süreci

Kaynak: Porter, 2008: xxx – xxxi

³ Porter, olası yaklaşımlar bendine dipnot yoluyla açıklama eklemiştir. İlgili açıklama “yöneticilerin dürüst bir şekilde kendi işletmelerinin performanslarını en uygun seviyeye getirmeye çalıştıkları önermesi göz önüne alındığında, bir şirket tarafından izlenen mevcut strateji, yönetimin içinde bulunduğu sektör ve şirketin bu sektördeki pozisyonu ile ilgili varsayımları yansıtmalıdır. Bu olası varsayımları anlamak ve bu varsayımlara işaret etmek, stratejik önerilerde bulunmak açısından büyük önem taşıyabilir. Genellikle, bu varsayımları değiştirmek için, çok miktarda ikna edici veri ve destek toplanmalıdır ve bu da, ilginin tümünün olmasa da çoğunun odaklanması gereken yerdir. Stratejik seçimin açık mantığı yeterli değildir; eğer yönetimin varsayımlarını göz ardı ederse, bu ikna edici olmayacaktır” şeklindedir (2008: xxx).

⁴ Porter’ın ilgili çalışmasında değindiği ‘Şekil I – 3’, bu çalışmada ‘Şekil 3.2’ olarak yer almaktadır.

Yukarıdaki Şekil’de Madde C’nin ‘varsayım testleri ve strateji’ şeklindeki birinci bendinde Porter bir başka şekle atıfta bulunmuştur. Porter (2008: xxix), önerilen hedef ve politikaların tutarlılıkları sınanarak bir rekabet stratejisinin uygunluğunun belirlenebileceğini vurgulamış olup, ilgili Şekil aşağıda şematize edilmiştir.

İç Tutarlılık

- Hedefler karşılıklı olarak ulaşılabilir nitelikte mi?
- Kilit işletim politikaları hedeflere yönelik mi?
- Kilit işletim politikaları birbirlerini destekliyor mu?

Çevresel Uyum

- Hedefler ve politikalar sektördeki fırsatlardan yararlanıyor mu?
- Hedefler ve politikalar, eldeki kaynaklarla mümkün olduğu ölçüde sektördeki tehditlerle (rekabet tepkileri de dahil olmak üzere) baş edebiliyor mu?
- Hedeflerin ve politikaların zamanlaması, çevrenin, hamleleri içinde eritme, yeteneğini yansıtıyor mu?
- Hedefler ve politikalar daha genel toplumsal konularla uyumlu mu?

Kaynakların Uyumluluğu

- Rakiplerle karşılaştırıldığında, hedefler ve politikalar şirketin elinde bulunan kaynaklara uygun mu?
- Hedeflerin ve politikaların zamanlaması, organizasyonun değişme becerisini yansıtıyor mu?

İletişim ve Uygulama

- Hedefler, kilit uygulayıcılar tarafından iyice anlaşılmış mı?
- Bağlılığı sağlamak için, hedefler ve politikalarla kilit uygulayıcıların değerleri arasında yeterli uyum var mı?
- Etkili uygulamaya izin verecek kadar yönetim becerisi mevcut mu?

Şekil 3.2: Tutarlılık Testleri⁵

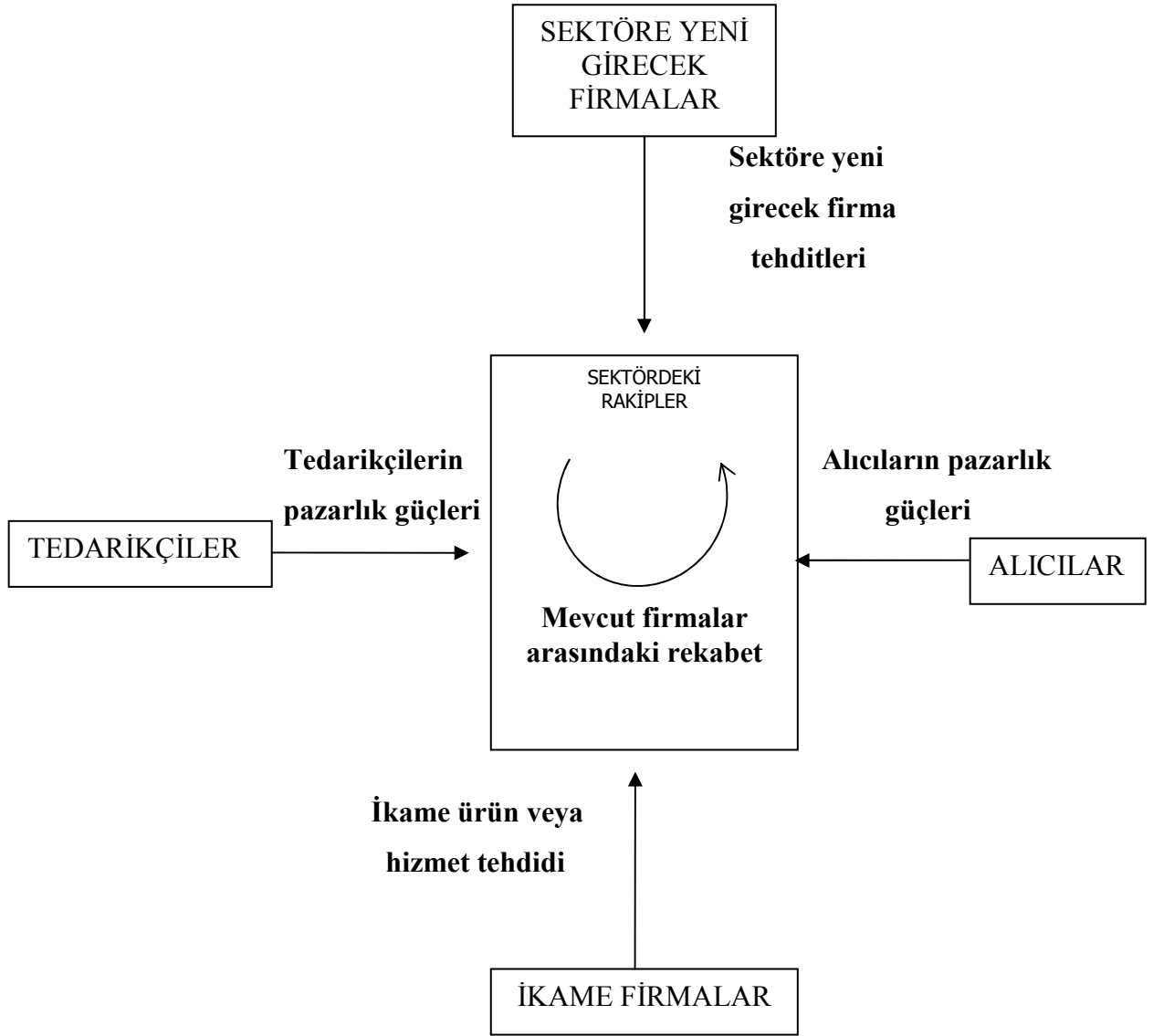
Kaynak: Porter, 2008: xxix - xxx

⁵ Porter (2008: xxx), şekil başlığına dipnot eklemiştir. İlgili dipnot, ‘Bu sorular, Andrews’un (1971) çalışmasında geliştirilen testlerin değiştirilmiş bir versiyonudur.’ şeklindedir.

Şekil 3.2 bünyesindeki tutarlılık testleri hedef ve politikaları irdelemektedir. Örneğin mezkur Şekil’de ‘iç tutarlılık’ başlığı altında hedeflerin karşılıklı olarak ulaşılabilir nitelikte olup olmadığı, kilit işletim politikalarının hedeflere yönelik olup olmadığı ve kilit işletim politikalarının birbirlerini destekleyip desteklemedikleri soruları yöneltirirken, ‘kaynakların uyumluluğu’ başlığı altında ise hedef ve politikaların rakiplerle kıyaslandığında şirketin elinde bulunan kaynaklara uygun olup olmadığı,

3.3.1. Porter’ın Beş Güç Modeli

Porter’ın rekabetçi güç modelinde, firmanın stratejik pozisyonu ve stratejileri sadece geleneksel direkt rakiplerinin oluşturduğu rekabetle değil, aynı zamanda pazara yeni girenler, ikame mallar, müşteriler ve tedarikçiler şeklindeki dört gücün oluşturduğu endüstri çevresi tarafından belirlenir (Laudon ve Laudon, 2006: 96). Porter’ a göre bir sektördeki rekabetin durumu, aşağıda şematize edilen beş temel rekabet gücüne bağlıdır (2008: 3).



Şekil 3.3: Sektördeki Rekabeti Güdöleyen Güçler

Kaynak: Porter, 2008: 4

Pazara giriş, ikame ürün riski, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet şeklindeki beş rekabet gücü, bir sektördeki rekabetin, mevcut oyuncuların çok ötesine geçtiği gerçeğini yansıtır (Porter, 2008: 6). Porter'ın (2008: 4) 'sektöre yeni girecek firmalar' olarak adlandırdığı gücü Dinçer (2004: 96) 'pazara muhtemel girişler', Akgemci ise (2007: 176) 'potansiyel rakiplerin tehdidi' olarak adlandırmıştır. Potansiyel rakipler, henüz o sektörde faaliyet göstermemekle beraber istedikleri zaman bunu gerçekleştirme

olanağına sahip olan işletmeler olup, yerleşik işletmeler potansiyel rakiplerin sektöre girmesine engel olmaya çalışırlar (Akgemci, 2007: 177). Porter (2008: 8) “Bir sektöre girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek firmanın, mevcut rakiplerden bekleyebileceği *tepkiyle* ilişkilendirilmiş, mevcut *giriş engellerine* bağlıdır. Eğer engeller yüksekse ve/veya sektöre yeni girecek firma, sipere yatmış olan rakiplerden yoğun misillemeler bekliyorsa, giriş tehdidi düşük olur.” diye belirtmiştir.

Akgemci (2007: 177), bir sektörde karşılaşılabilecek giriş engellerini temel olarak marka bağımlılığı, maliyet avantajı ve ölçek ekonomileri şeklinde sıralar. Dinçer (2004: 97) ise herhangi bir pazara giriş veya çıkış engeli oluşturan faktörlerin listesini aşağıda yer alan Tablo 3.4’deki gibi özetlemiştir.

Tablo 3.4: İşletmenin Pazarına Giriş ve Çıkış Engelleri

<i>3. Pazara Giriş Engelleri</i> - Ölçek ekonomisi: Maliyette rekabet yapabilmek için büyük yatırımlar gerektirir, - Farklılaştırılmış mamuller: Bazı mamul ve markalara karşı müşteri sadık kalabilir ve kendisiyle özdeşleştirebilir, - Sermaye ihtiyacı: Kredi sağlamak veya teknoloji kiralamak, işletmenin temin edemeyeceği kadar büyük sermaye gerektirebilir, - Fiyat değişiklikleri: Tüketiciler bazı mamul ve markalara farklı fiyat ödeyebilir, - Dağıtım kanalları: Dağıtım kanallarına giriş yolu kapalı olabilir, - Hammaddeler: Üretim faktörü tedarikçilerine giriş yolu kapalı olabilir, - Pazar için gerekli olan mahal doludur, - Hükümetten tercihli işlemler söz konusu olabilir, - Tecrübe yararları: Know – how ve deney eğrisi rekabetten koruyabilir, - Misilleme yapma beklentisi: Rakiplerin misilleme yapmaları tehlikeli olabilir, - Aşırı fiyat indirimleri, - Maliyetleri paylaşmada fırsat yetersizliği, - Uzmanlaşmış kabiliyet ve teknik güç ihtiyacı, - İlgili grupların tepkisi: Sendikalar, hükümet vb grupların tepkisi tahrik edilebilir, - Patent hakları,	<i>1. Pazardan Çıkış Engelleri</i> - Tasfiye işlemlerinin büyük masraf gerektirmesi, - Şirketin itibarını kaybetme tehlikesi, - Yönetimin benliğini ve güvenini yitirme tehlikesi, - Hükümetin yasaklamaları, - Mevcut şartlardaki değişiklikler ve maliyetlerin çok artması, - Sendikal sözleşmeler, - Paylaşılan maliyetler, - Satıcılar, tüketiciler ve dağıtıcılar engelleyebilir. <i>2. Atalet ve Tembellik Engelleri</i> - Stratejik seçimler: Karşı stratejilere ayak uydurmak için, - Stratejik hamleler: Herhangi bir şey yapmıyor görünmemek için, - İlgiyi başka tarafa çekme: Rakipleri şaşırtma, - Görünebilme imkanı: Hareket rakiplere gösterilmez, - Görev pozisyonu: Etkilenen bölüm şirkette önceliğe sahip değildir, - Yapı: Cevap verecek özel bir bölüm yoktur, - Süreçler: Doğru cevap, önemli politika değişiklikleri gerektiriyor olabilir, - Bürokratik engeller.
---	--

Kaynak: Dinçer, 2004: 97

Tablo 3.4’de ölçek ekonomisi, farklılaştırılmış mamuller, misilleme yapma beklentisi gibi pazara giriş engelleri, tasfiye işlemlerinin büyük masraf gerektirmesi, şirketin itibarını kaybetme tehlikesi, sendikal sözleşmeler gibi pazardan çıkış engelleri ve bürokratik engeller gibi atalet ve tembellik engelleri sıralanmış, listelenmiştir. Erkekoğlu (2008: 19 – 20), Porter’a atıfta bulunduğu üzere, aşağıdaki koşulların olması halinde alıcıların pazarlık güçlerinin var olduğunu belirtir:

1. Eğer ürünlerin büyük bir bölümü büyük bir alıcı tarafından satın alınırsa bu durum alıcının önemini artırır.
2. Alıcının sektörden satın aldığı ürünler maliyetlerinin veya satın alımlarının önemli bir bölümünü oluşturuyorsa, alıcıların pazarlık gücü vardır, eğer küçük bir bölümünü oluşturuyorsa bu durumda alıcılar fiyata daha az duyarlıdırlar.
3. Satın alınan ürün standart veya farklılaştırılmamışsa pazarlık gücü yüksek olur.
4. Alıcıların aldığı ürünlerin geçiş maliyeti düşükse pazarlık güçleri artar. Geçiş maliyetinin yüksekliği, alıcının belirli bir satıcıya bağlanma eğilimini artırır.
5. Düşük kar elde eden alıcılar fiyata karşı daha duyarlıdır çünkü satın alma maliyetlerini düşürmek için ellerinden geleni yaparlar. Aldıkları ürünün, maliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturmayan alıcılar ise fiyata karşı daha az duyarlıdırlar.
6. Alıcılar geriye doğru entegrasyon tehdidi sergiliyorlarsa pazarlık gücü kazanarak ayrıcalık isteyebilirler. İlgili entegrasyon, girdilerinin büyük bir bölümünü kendilerinin üretmesi, geriye kalan bölümlerin dışarıdan alınması şeklinde olabilir.
7. Sektör ürününün alıcının ürün / hizmetinin kalitesini çok fazla etkilemediği durumlarda alıcıların pazarlık güçleri artar. Eğer ürün kalitesi alıcının ürün / hizmet kalitesini fazla etkiliyorsa, o zaman alıcı fiyata duyarsızlaşıp, kaliteye önem verecektir.
8. Sunulan ürünle ilgili alıcının talep, piyasa fiyatı, tedarikçinin maliyetini bilmesi gibi, eksiksiz bilgi sahibi olma durumunda, bilgi sahibi olmamaya göre pazarlık gücü artar.

Burada geçiş maliyetlerinin tanımını yapmakta fayda vardır. “Bir tedarikçinin ürününden diğer tedarikçinin ürününe geçerken alıcının karşılaştığı maliyete geçiş maliyeti denir.” (Erkekoğlu, 2008: 17). Geçiş maliyetlerinin yüksek olduğu

durumlarda, alıcının bir tedarikçiden diğerine kaymasını özendirmek adına sektöre yeni girecek firmalar, maliyetlerde veya performansta önemli bir iyileştirme sunmalıdır (Porter, 2008: 12).

3.3.2. Genel Rekabet Stratejileri

Porter (2008: 44), beş rekabet gücüyle baş etmek ve sektördeki rakipleri devre dışı bırakmak adına başarılı olabilecek üç genel strateji olduğunu belirtmiştir: Toplam maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma. Akgemci (2007: 184), maliyet liderliğiyle ilgili, ‘Maliyet liderliği stratejisi, bir işletmenin maliyetlerini düşürerek endüstrisinde düşük maliyetli bir konuma sahip olmasıyla işletmenin rakiplerine karşı üstünlük elde edeceğini öngören bir yaklaşımdır’ şeklinde belirtmiştir. Bu stratejinin ve düşük maliyetin avantajlarını Dinçer (2004: 201) aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- Düşük maliyet konumu, firmaya rakipleri karşısında bir savunma sağlar; çünkü düşük maliyetler, rakipleri rekabet sonucu karlarını kaybettikten sonra bile firmanın hala getiri elde edebileceği anlamına gelir.
- Düşük maliyetlilik konumu, firmayı güçlü alıcılara karşı korur, çünkü alıcılar fiyatları ancak bir sonraki en verimli rakibin fiyat düzeyine kadar düşürmek için güç kullanabilirler.
- Düşük maliyet firmaya girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırarak güçlü tedarikçiler karşısında savunma sağlar.
- Düşük maliyetli bir konuma yol açan faktörler genellikle ölçek ekonomileri ve maliyet avantajları açısından da önemli giriş engelleri sağlar.

Dinçer, toplam maliyet liderliğine dayanan yatırımların risklerini de yine dört madde halinde sıralamıştır (2004: 201):

- Geçmişte yapılan yatırımları veya öğrenilenleri geçersiz hale getiren teknolojik değişiklikler,
- Sektöre yeni veya sonradan girenlerin taklit yoluyla veya çok iyi tesislere yatırım yapabilmeleri yoluyla işi düşük maliyetle öğrenmeleri,
- Dikkatin maliyete yoğunlaşmış olması nedeniyle gerekli ürün ve pazarlama değişikliklerinin görülememesi,

- Firmanın, rakiplerin marka imajını dengelemek için fiyat değişimi veya değer farklılaştırma yaklaşımlarına uygulayabilme becerisini daraltacak bir maliyet enflasyonu.

Farklılaşma stratejisi, ‘işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, *tüm sektörde* benzersiz olarak kabul edilen yeni bir ürün yaratmaktır’ (Akgemci, 2007: 184 – 185). Farklılaşma stratejisi ürünün markalaşmasına yardım edip, müşteri sadakatini arttırır (Akgemci, 2007: 185). Dinçer, gerçekleştirilebildiği takdirde farklılaştırma stratejisinin avantajlarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır (2004: 202):

- Marka sadakatine dayalı olarak müşterilerde fiyatlara karşı düşük hassasiyet olur ve bu durum rekabet hamlesine karşı koruma sağlar.
- Farklılaştırma sebebiyle oluşan müşteri sadakati ve benzersizliğin üstesinden gelme zorunluluğu yeni rakiplere giriş engelleri yaratır.
- Tedarikçilerin gücüyle başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratır ki, bu da düşük maliyetli konum ihtiyacını yok eder.
- Alıcıların gücü, karşılaştırma yapabilecekleri seçeneklerden yoksun oldukları ve bu nedenle fiyatlara karşı daha az hassas olacakları için azalır.
- Müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran firma, ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi korunur.

Farklılaştırmanın risklerini ise Porter (2008: 57), aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış firma arasındaki maliyet farklılığı o kadar artar ki, farklılaştırma marka sadakatini koruyamayacak hale gelir. Böylece alıcılar, maliyetten büyük miktarlarda tasarruf edebilmek için farklılaştırılmış firmanın bazı özelliklerini, hizmetlerini veya imajını satın almaktan vazgeçerler.
- Alıcıların farklılaştırma etkenine ihtiyacı azalır. Bu durum, alıcılar daha karmaşık hale geldikçe ortaya çıkar.
- Taklit, algılanan farklılaştırmayı daraltır; bu, sektörler olgunlaştıkça ortaya çıkan yaygın bir durumdur.

Odaklanma stratejisinin ise maliyet odağı ve farklılaşma odağı olmak üzere iki farklı uygulaması söz konusu olup, bu strateji endüstrideki dar bir alanın hedef pazar olarak seçilmesine dayanır ve diğer stratejilerden farklıdır (Akgemci, 2007: 186). Odaklanma stratejisi belirli bir alıcı grubuna, ürün yelpazesinin bir kesiti veya

coğrafi pazar üzerine odaklanmaktır (Porter, 2008: 48). Maliyet odağı stratejisini benimseyen işletme, kendisine seçmiş olduğu hedef pazarda maliyetlerini düşürerek pazara rakiplerinden daha fazla derinlemesine girmektedir (Eren, 2005: 262), farklılaştırma odağı stratejisi izleyen işletme yine dar bir pazar kısmında veya belli bir bölgede faaliyette bulunmakta, fakat burada daha etkili olmak ve üstün ayrıcalık kazanmak için farklılaştırma stratejisi izlemektedir (Eren, 2005: 262 – 263).

Porter’ın yukarıda açıklanan toplam maliyet, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri aşağıdaki Şekil 3.4’de şematize edilmiştir.

		Rekabetçi Avantaj	
		Düşük Maliyet	Farklılaşma
Rekabetçi Amaçlar	Geniş Hedef	Maliyet Liderliği	Farklılaşma
	Dar Hedef	Maliyette Odaklanma	Farklılaşmada Odaklanma

Şekil 3.4: Porter’ın Jenerik Stratejiler Matrisi

Kaynak: Eren, 2005: 250

Şekil 3.4, dar hedeften geniş hedefe doğru rekabetçi amacın yöneldiği durumlarda, odaklanma stratejisinden vaz geçildiğini veya başka bir ifadeyle ‘geniş hedef’ rekabetçi amacı güden bir firmanın maliyet liderliği veya farklılaşma stratejisi izleyecekken, ‘dar hedef’ rekabetçi amacı güden bir firmanın ise maliyette odaklanma yada farklılaşmada odaklanma stratejisi izleyeceğini vurgular. Şekil 3.4 düşük maliyet rekabetçi avantajında maliyet liderliği veya maliyette odaklanma stratejileri izlenecekken, farklılaşma rekabetçi avantajında firma tarafından farklılaşma veya farklılaşmada odaklanma stratejilerinin izleneceğini göstermektedir.

Türkiye’nin Rekabetçiliği

1980’li yıllara kadar Türk ekonomisi serbest rekabet şartlarının olmadığı, rekabet kültürünün bulunmadığı, devletin veya az sayıda şirketin piyasaya hâkim

olduğu bir yapı sergilerken, 80’li yıllarla beraber ekonomideki liberalleşme süreci, Türk ekonomisinin rekabetçi olmayan yapısının düzeltilmesini gerekli kılmıştır (TÜSİAD, 2005 b: 27). Türkiye’nin hâlihazırda küresel anlamda rekabetçiliğini görmek için Dünya Ekonomik Forumu’nun Küresel Rekabetçilik Endeksi verilerinden yararlanılacaktır. İlgili endeks, rekabetçiliğin bileşenlerini aşağıdaki gibi gruplandırmıştır (WEF, 2009: 4 – 7):

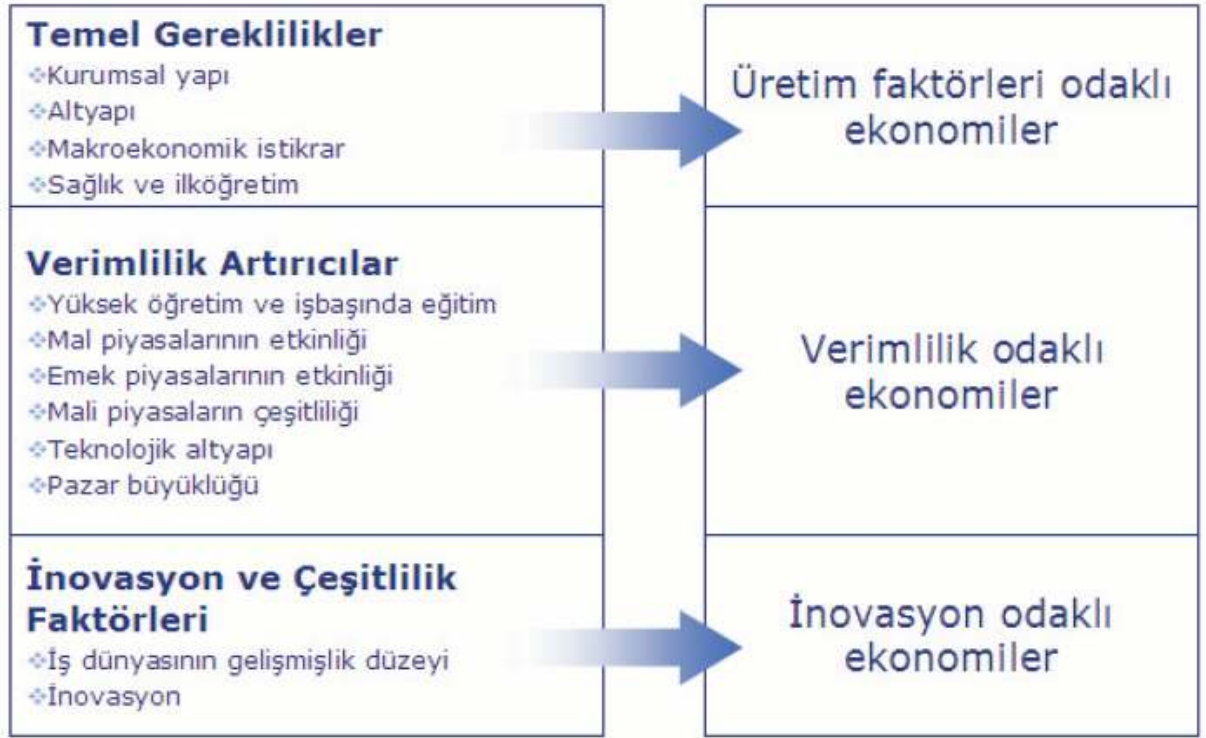
1. bileşen: Kurumlar
2. bileşen: Altyapı
3. bileşen: Makroekonomik istikrar
4. bileşen: Sağlık ve ilköğretim
5. bileşen: Yüksek öğretim ve eğitim⁶
6. bileşen: Mal piyasası etkinliği
7. bileşen: Emek piyasası etkinliği
8. bileşen: Finansal piyasa gelişmişliği
9. bileşen: Teknolojik hazırlılık
10. bileşen: Pazar büyüklüğü
11. bileşen: İş dünyası gelişmişliği
12. bileşen: İnovasyon

WEF, rekabetçilik hesaplamalarında ele alınan bu on iki bileşenin her ne kadar ayrı olarak tanımlanmış olsalar da; bu bileşenlerin sadece birbirlerine bağımlı olduklarını değil, aynı zamanda birbirlerini kuvvetlendirdiklerini vurgular (WEF, 2009: 7). Yine WEF’ in örneğine göre 12. bileşen olan inovasyon; entelektüel sermaye haklarını garanti etmeyen kurumların olduğu bir dünyada mümkün değilken (birinci bileşen), düşük eğitim düzeyli, düşük mesleki eğitim düzeyine sahip ülkelerde uygulanamazken (beşinci bileşen), yetersiz pazarlara sahip (6, 7 ve 8. bileşenler) veya etkin altyapıya (2. bileşen) sahip olmayan ekonomilerde inovasyon daha zordur (WEF, 2009: 7).

Küresel Rekabetçi Endeksine göre ülkelerin gelişmişlik düzeylerinden ilki faktör odaklı olup, bu düzeyde rekabeti sürdürme özellikle ilk dört bileşene

⁶ Metinde aslında ‘training’ şeklinde geçen kelime çalışmada ‘eğitim’ olarak çevrilmiştir. Ancak alıntı yapılan metinde 5. bileşenin açıklamasında ilgili eğitimin mesleki eğitim / iş başı eğitim anlamında (WEF, 2009 : 5) olduğu anlaşılmaktadır.

dayanırken, verimlilik odaklı gelişmişlik düzeyinde rekabet artan şekilde 5, 6, 7, 8, 9 ve onuncu bileşenler tarafından sürdürülür ve son olarak ülkeler, şirketlerinin 11 ve 12. bileşen çerçevesinde rekabet edeceği inovasyon odaklı gelişmişlik düzeylerine kayarlar (WEF, 2009: 7 – 8). İlgili bileşenler ve gelişmişlik düzeyleri aşağıdaki Şekil 3.5’de şematize edilmiştir.



Şekil 3.5: Dünya Ekonomik Forumu Modeli

Kaynak: REF – SEDEFED, 2009: 14

Küresel rekabetçilik endeksinin bileşenlerinin ve bu bileşenlere ilişkin alt bileşenlerinin ilgili kategorilerdeki ağırlıkları ise aşağıdaki Tablo’da verilmiştir.

Tablo 3.5: Küresel Rekabetçilik Endeksinin (KRE - GCI) Yapısı 2009 – 2010

Küresel Rekabetçilik Endeksi Bileşenleri		İlgili kategorideki Ağırlığı		
Temel Gereklilikler	1 KURUMLAR	25%		
	1A. Kamu kurumları		75%	
	1A.1. Mülkiyet hakları			20%
	1A.2. Ahlaki değerler ve yolsuzluk			20%
	1A.3. Haksız biçimde yaratılan etki-kayırmacılık			20%
	1A.4. kamu İdaresinin etkin olmaması			20%
	1A.5. Güvenlik			20%
	1B. Özel Sektör Kuruluşları	25%		
	1.B.1. Kurumsal ahlaki normlar-etik			50%
	1.B.2. Hesap verebilirlik			50%
	2 ALT YAPI	25%		
	2A Genel Alt Yapı		50%	
	2B Detaylı Alt Yapı		50%	
	3 MAKROEKONOMİK İSTİKRAR	25%		
İnovasyon	4 SAĞLIK VE TEMEL EĞİTİM	25%		
	4A Sağlık		50%	
	4B İlköğretim		50%	
	5 YÜKSEK ÖĞRETİM VE İŞBAŞINDA EĞİTİM	17%		
	5A Eğitime Dair Niceliksel Performans		33%	
	5B Eğitime Dair Niteliksel Performans		33%	
	5C İş Başında Eğitim		33%	
	6 ÜRÜN PİYASALARININ ETKİNLİĞİ	17%		
	6A Rekabet		67%	
	6A.1. İç Rekabet			Değişken
	6A.2. Dış Rekabet			Değişken
	6B Talep Koşullarının Niteliği		33%	
	7 EMEK PİYASALARININ GELİŞMİŞLİĞİ	17%		
	7A Esneklik		50%	
	7B İşgücünün Kapasitesinin Etkin Biçimde Kullanımı		50%	
	8 FİNANS PİYASALARININ GELİŞMİŞLİĞİ	17%		
	8A Etkinlik		50%	
	8B Güven		50%	
	9 TEKNOLOJİK ALTYAPI	17%		
	10 PAZAR BÜYÜKLÜĞÜ	17%		
	10A İç Pazarın Büyüklüğü		75%	
	10B Dış Pazarın Büyüklüğü		25%	
İnovasyon	11 İŞ DÜNYASININ GELİŞMİŞLİK DÜZEYİ	50%		
	11A Ağlar ve Destekleyici Endüstriler		50%	
	11B Firmaların Operasyonlarının ve Stratejilerinin Gelişmişlik Düzeyi		50%	
	12 İNOVASYON	50%		

Kaynak: REF – SEDEFED, 2009: 20

Tablo 3.5'e göre örneğin altyapının genel altyapı ve detaylı altyapı olmak üzere iki bileşeni varken, kurumlar; kamu kurumları ve özel sektör kuruluşları bileşenlerinden oluşmakta, kamu kurumları da kendi içerisinde beş, özel sektör kuruluşlarıysa iki alt bileşeni kapsamaktadır.

WEF (2009: 310 – 311)'in küresel rekabetçilik endeksinde Türkiye ile ilgili verilere göre:

- Türkiye 133 ülke arasında edindiği endeks puanına göre 61. sıradadır. Türkiye 2008 – 2009 yılı küresel rekabetçilik endeksine göre 134 ülkeden 63. sıradayken, ilgili endeksin 2007 – 2008 yılı verilerine göre 131 ülke arasında 53. sıradadır. Bir önceki yıla göre 2 sıra yükselen Türkiye, 2007 – 2008 döneminde yakaladığı seviyenin yine de altındadır.
- Türkiye'nin gelişmişlik düzeyi etkinlik odaklıdan inovasyon odaklıya geçiş düzeyindedir.
- Türkiye 12 bileşenden endeks sıralamasında 10. bileşen olan pazar büyüklüğünde en iyi dereceye sahip olup, 15. sırada yer almaktadır. En geride olduğu bileşen ise 7. bileşen olan emek piyasası etkinliğidir ki, Türkiye kendisine 133 ülkeden 120. sırada yer bulabilmiştir.
- İlgili bileşenlerin alt bileşenlerini göz önüne aldığımızda, Türkiye'nin sıralamada en ileri olduğu alt bileşen bir işyeri kurmak için gereken zamandır. Türkiye'nin rekabetçi avantajlarından biri olan bu alanda, endeks sıralamasında Türkiye 9. dur.

Ayrıca,

- Türkiye; Rusya, Romanya, Meksika, Şili, Uruguay, Macaristan, Hırvatistan gibi ülkelerle beraber etkinlik odaklıdan inovasyon odaklıya geçiş düzeyinde gelişmişlik düzeyi grubundadır (WEF, 2009: 12).
- 2009 – 2010 Küresel rekabetçilik endeksi sıralamasında ilk on ülke sırasıyla İsviçre, Amerika Birleşik Devletleri, Singapur, İsveç, Danimarka, Finlandiya, Almanya, Japonya, Kanada ve Hollanda'dır. 61. sırada kendisine yer bulan Türkiye; Tayland, Tunus, Güney Afrika, Ürdün, Azerbaycan, Estonya, Şili gibi ülkelerin gerisindeyken, Rusya, Romanya, Yunanistan, Bulgaristan, Ukrayna gibi ülkeleri ise geride bırakmayı başarmıştır (WEF, 2009: 13).

Aşağıda yer alan Tablo 3.6 da, Türkiye'nin rekabetçiliği hakkında bir fikir vermektedir. Veri ülkelerin petrol dışı ihracat analizlerinin emek – doğal kaynaklara dayalı ürünler, düşük teknoloji, orta ve yüksek teknoloji ürünler ve diğer sanayi ürünleri kapsamında yapıldığı tabloda, ülkelerin hem birbirleriyle hem de yıllar itibariyle mukayeseleri sunulmaktadır.

Tablo 3.6: İhracatın Yapısı, 1980 – 2000 (Petrol Dışı İhracatın Yüzdesi Olarak)

	Güney Kore		Tayvan		Malezya		Çin		Hindistan	
	1980	2000	1980	2000	1980	2000	1990	2000	1980	2000
EKD	52,4	18,8	51,3	17,7	81,6	19,6	59,3	41,9	79,4	71,5
DT	19,1	11,5	8,6	10,5	0,7	1,9	5,9	8,4	5,7	6,6
OİT	25,0	67,8	30,9	67,7	17,3	77,0	28,5	41,9	12,1	18,3
D	3,5	1,9	2,9	1,2	0,4	1,5	6,3	7,8	2,7	3,6
	Arjantin		Brezilya		Meksika		Mısır		Türkiye	
	1980	2000	1980	2000	1980	2000	1980	2000	1980	2000
EKD	84,7	68,7	69,7	52,7	49,3	20,3	96,1	73,1	92,8	61,1
DT	3,1	4,9	6,4	8,6	2,2	4,5	1,9	5,3	1,4	9,9
OİT	12,1	26,0	23,3	38,1	44,3	72,9	2,8	18,6	5,4	26,7
D	0,2	0,3	0,6	0,7	4,2	2,3	0,2	2,8	0,4	2,4

EKD⁷: Emek – Doğal Kaynaklara Dayalı Ürünler; DT: Düşük Teknolojili Ürünler; OİT: Orta ve İleri Teknolojili Ürünler; D: Diğer Sanayi Ürünleri

Kaynak: Aktan ve Vural, 2004 b: 148

Yukarıda yer alan Tablo 3.6'da yer aldığı üzere, emek – doğal kaynaklara dayalı ürünlerin ihracatında Türkiye 1980 yılında %92.8 olan oranını 2000 yılında %61.1 oranına çekmiştir. Emek – doğal kaynaklara dayalı ürünlerin ihracat oranı 1980 yılında %52.4 olan Güney Kore bu oranı 2000 yılında %18.8 oranına, Tayvan ise 1980'den 2000 yılına yine aynı oranı %51.3'den %17.7 düzeyine indirmeyi başarmıştır.

⁷ Aktan ve Vural (2004 b: 147), eserlerinde emek – doğal kaynaklara dayalı ürünler, düşük teknoloji ürünler, orta ve ileri teknoloji ürünler ve diğer sanayi ürünlerinin neler içerdiğini belirtmişlerdir. Buna göre emeğe ve doğal kaynaklara dayalı teknolojiye sahip (EKD) ürünler: gıda, demir dışı metaller, diğer temel ürünler, tekstil, giyim, ayakkabı, deri ve seyahat ürünleri, ahşap ve kağıt ürünleri, boya ve matbaacılık ürünleri ve metalik olmayan mineral ürünleri. Düşük Teknolojili (DT) Ürünler: Demir ve çelik ürünleri, mamul metal ürünleri, basit ulaşım ekipmanları ve gemi ve botlar. Orta ve İleri Teknolojili (OİT) Ürünler: Kauçuk ve lastik ürünleri, elektrikli ve elektriksiz makineler, otomotiv, endüstriyel kimyasallar, ilaçlar, bilgisayar ve ofis ekipmanları, iletişim ekipmanları, hava taşıtları ve bilimsel araçlar. Diğer sanayi (D) ürünleri: Diğer sınıflandırmaların hiçbirine girmeyen tüm sanayi ürünleri.

Orta ve ileri teknolojili ürünler ihracatının toplam ihracata oranı Türkiye açısından 2000 yılında %26.7 olup, Türkiye listede Mısır, Hindistan ve Arjantin’i geride bırakmayı başarmıştır. Ancak 1980 yılındaki orta ve ileri teknolojili ürün ihracatının toplam ihracat içindeki oranına bakıldığında Türkiye %5.4 ile sadece Mısır’ın önündedir.

Malatya ise Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu’nun hazırladığı ‘İllerarası Rekabetçilik Endeksi 2007 – 2008’ adlı eserde Türkiye’deki iller bazındaki rekabetçilik endeksi sıralamasında 36. sıradadır (URAK, sayfa: 73).

3.3.3. Yenilik ve Yenilik Stratejileri

Bu bölüm içerisinde inovasyon kavramı tanımlanacak olup, yenilik süreci, yenilik türleri, yenilik stratejisi ve yenilik stratejisi türlerine değinilecektir.

3.3.3.1. İnovasyonun Tanımı, Süreci ve Türleri

İnovasyon Latince bir sözcük olan innovatus’dan türemiş olup, Türkçe’de yenilik, yenilikçilik ve yenileme gibi sözcüklerle açıklanmaktadır (Alptekin, 2008: 7). Değişimin işletmeler tarafından takip edilmesinin ve adaptasyonun giderek zorlaştığı iş dünyasında, rekabet avantajı yaratabilen ve hatta temel yetenek durumuna gelebilen en önemli beceri, teknoloji ve bilgi ile birlikte yenilikçilik (innovation) olmuştur (Pınar vd., 2009: 400).

Bir diğer tanıma göre ise yenilikçilik bireylerin, grupların, işletmenin ya da toplumun tümünün yararlanacağı yeni fikir, süreç ve ürünlerin bilinçli olarak öne sürülmesi ve uygulanmasıdır (Pınar vd., 2009: 400). Dağlı (2009: 10) ise inovasyonu “bilim ve teknolojinin ekonomik ve toplumsal yarar sağlayacak şekilde yenilenmesi” diye tanımlamıştır.

Yenilik, “işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ‘ürün (mal veya hizmet)’ veya ‘süreç’, yeni bir ‘pazarlama yöntemi’ ya da yeni bir ‘organizasyonel yöntemin’ gerçekleştirilmesidir” (İstanbul Sanayi Odası, 2006 : 9). İnovasyon para kazandıran yeniliktir (Kırım, 2006 c: 9). “... bir yeniliğin inovasyon sayılabilmesi için, bu yeniliği bulan kişi ya da kurumun bu icat sayesinde piyasadaki tüm alternatiflerden farklılaşması ve bunun sonucunda da müşterinin satın alma davranışını kendi lehine çevirebilmesi gerekir” (Kırım, 2006 d : 6).

Şirketlerin inovasyonu için Ar-Ge yararlı, bazen gerekli, ama şart değildir (Kırım, 2006 b: 29). Aaker, “inovasyonda başarılı olmak araştırma ve geliştirme bütçesinden daha fazlasıdır” diye belirtir (Mazur ve Miles, 2009: 36). Araştırma – Geliştirme faaliyetlerinde bulunanların girişimcilik niteliği yoksa değer yaratmaları ve Ar-Ge sonuçlarının inovasyona, dolayısıyla ekonomik ve toplumsal faydaya dönüşmesi mümkün olmaz (Elçi, 2007: 20). Yenilik piyasa ve müşterinin gereksinimlerinden doğabileceği gibi, bilgi ve becerinin gelişmesinden de doğabilir (Drucker, 1994: 85). Scherer’ in öne sürdüğü üzere, inovasyon ile başarı elde etme şansı, piyangoda kazanma şansı gibidir; inovasyon için daha fazla harcama yapmak veya bir piyango için daha fazla bilet satın almak başarı şansını artırır, ancak kazanacağınızı garanti etmez (Utterback vd., 2008: 24).

Dört tür yenilik ayrımı yapılmaktadır: Ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, pazarlama yenilikleri ve organizasyonel yenilikler (OSLO Kılavuzu, 2006: 51). Oslo Kılavuzu (2006: 52) ürün yeniliğini, ‘Bir ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir’ şeklinde tanımlamıştır.

Süreç yeniliği, ‘...yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir’ (OSLO Kılavuzu, 2006: 53) olarak tanımlanmıştır. Küçük çaplı değişiklikler veya iyileştirmeler, halihazırda kullanılanlara çok benzer imalat veya lojistik sistem ilavesi ve bu sayede üretim veya hizmet kapasitesinde artış sağlama bir süreç yeniliği sayılmaz (İstanbul Sanayi Odası, 2006: 10).

Yine Oslo Kılavuzunun tanımlamalarına göre pazarlama yeniliği, ‘...ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir’ (2006: 53); organizasyonel yenilik ise ‘...firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır’ (2006: 55). Elçi (2007: 3)’nin ürün inovasyonu tanımı ise, “farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi; ya da varolan üründe

değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması, ve bu ürünün pazara sunulması ‘ürün inovasyonu’ olarak adlandırılır” şeklindedir.

Durna süreç yeniliğini ‘süreç yeniliği kısaca, bir ürünün yapılış veya hizmetin sunulmuş yönteminde yapılan değişimlere denir. Süreç yeniliği ürünün kalite veya maliyetindeki değişimler vasıtasıyla yapılanlar hariç kullanıcılar tarafından görülemeyebilir’ şeklinde açıklamıştır (Durna, 2002: 67). Kırım ise süreç inovasyonu ile ilgili ‘... sisteminizdeki maliyet unsurlarını sistem dışına çıkarmakla ilgili tüm yenilikleri ifade eden bir kavram’ diye belirtmiştir (2006 e: 4).

Oslo Kılavuzunun tanımındaki ‘pazarlama yeniliği’ ürün tasarımı, konumlandırması, promosyonu ve fiyatlandırmasını kapsar (2006: 53). Tanımda geçen unsurlar aslında McCarthy’nin dörtlü pazarlama karması unsurlarıyla örtüşmektedir. Tokol; Bone, Kurtz ve Kotler’in tanımını “Pazarlama karması, seçilen hedef pazarda tüketici gereksinimlerini tatmin için temel karar değişkenlerinin karışımı olarak tanımlanabileceği gibi, işletmede kullanılan pazarlama değişkenlerinin türü ve miktarı olarak da tanımlanabilir” şeklinde birleştirmiştir (Tokol, 2007: 17). McCarthy’nin dörtlü pazarlama karması unsurları ise (Kırtış, 2001: 71):

- Mamül
- Fiyat
- Tutundurma
- Dağıtım

şeklindedir. Pazarlama karması unsurları aşağıdaki Şekil’de de şematize edilmiştir.

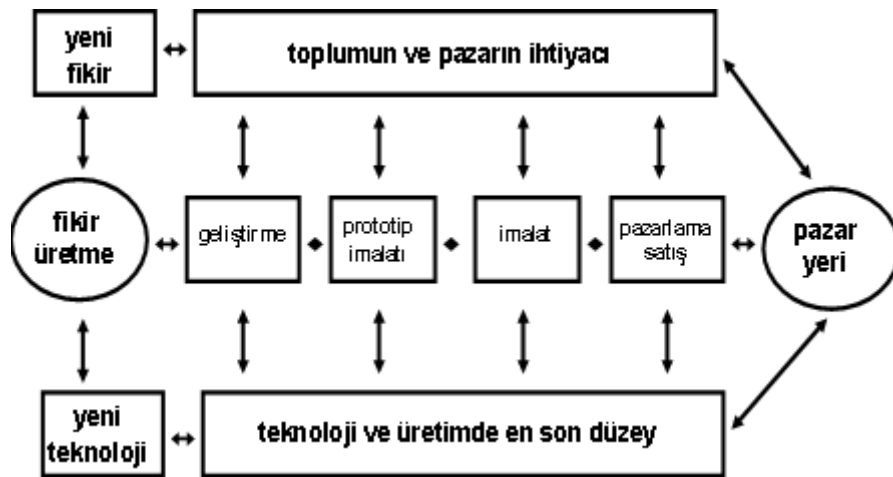
Tablo 3.7: Pazarlama Karmasının Unsurları (Pazarlama Bileşenleri)

1. Mamul - Kalite - Çeşitler - Ambalaj - Marka - Garanti - Hizmetler - Diğer özellikler	2. Fiyat - Fiyat seviyesi - Ödeme şartları - Fiyat değişiklikleri - İndirimler - Krediler
3. Tutundurma (Promosyon) - Kişisel satış - Reklam - Satış geliştirme - Tanıtma	4. Dağıtım (yer) - Dağıtım kanalları - Satış bölgeleri - Taşıyıcılar - Satış bölgeleri - Stoklar

Kaynak: Kirtiş, 2001: 72

Tablo 3.7'ye göre pazarlama karması unsurlarından mamul; garanti, ambalaj, kalite gibi alt unsurları bünyesinde kapsarken fiyat; indirimler, krediler alt unsurlarını, tutundurma; reklam, satış geliştirme, tanıtma alt unsurlarını ve dağıtım; dağıtım kanalları, satış bölgeleri, stoklar gibi alt unsurları kapsamaktadır.

İnovasyon tek bir olay değil, bir süreçtir ve bu şekilde yönetilmelidir (Tidd vd., 1997: 39). Aşağıda yer alan Şekil 3.6 inovasyon sürecini şematize etmektedir.

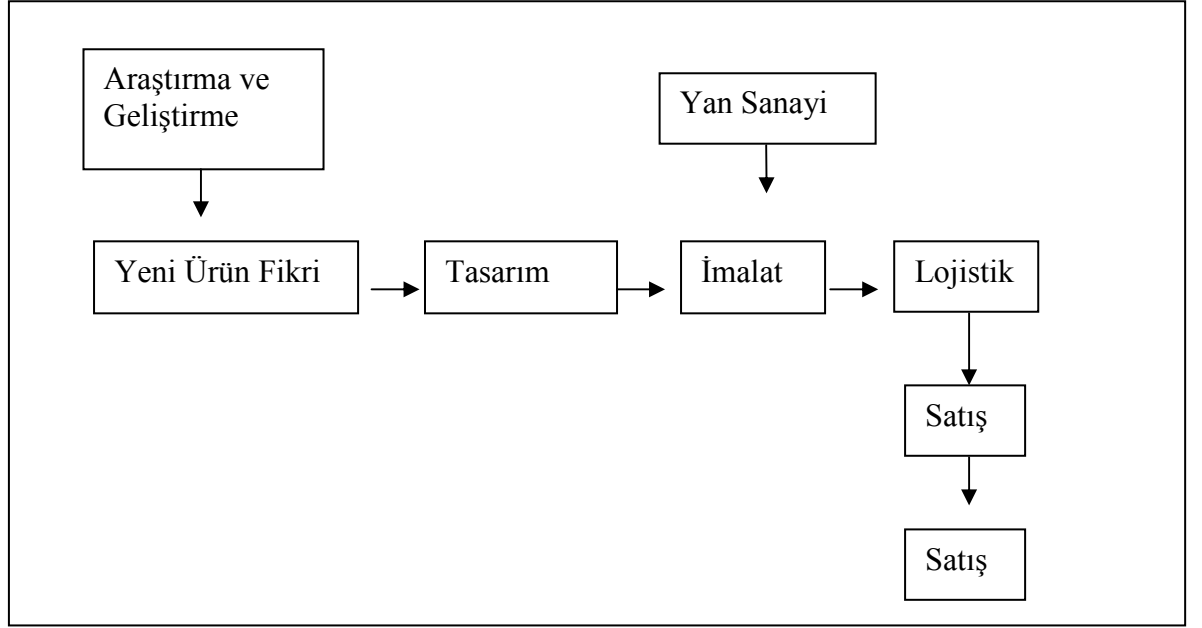


Şekil 3.6: Etkileşimli Bir İnovasyon Süreci Modeli

Kaynak: Akyos, http://sistem.ie.metu.edu.tr/known_info1.htm, Erişim

Tarihi: 01.05.2010

Yukarıda yer alan Şekil 3.6’da bileşenler arasında okların çift yönlü olması, bileşenlerin karşılıklı etkileşim içerisinde olduklarını göstermektedir. İlgili Şekil imalat, toplumun ve pazarın ihtiyacı, pazar yeri, yeni fikir gibi bileşenler arasındaki ilişkileri göstermektedir. Aşağıda yer almakta olan Şekil 3.7, ürün fikrinden satış sonrası desteğe üretim zincirini şematize etmektedir.

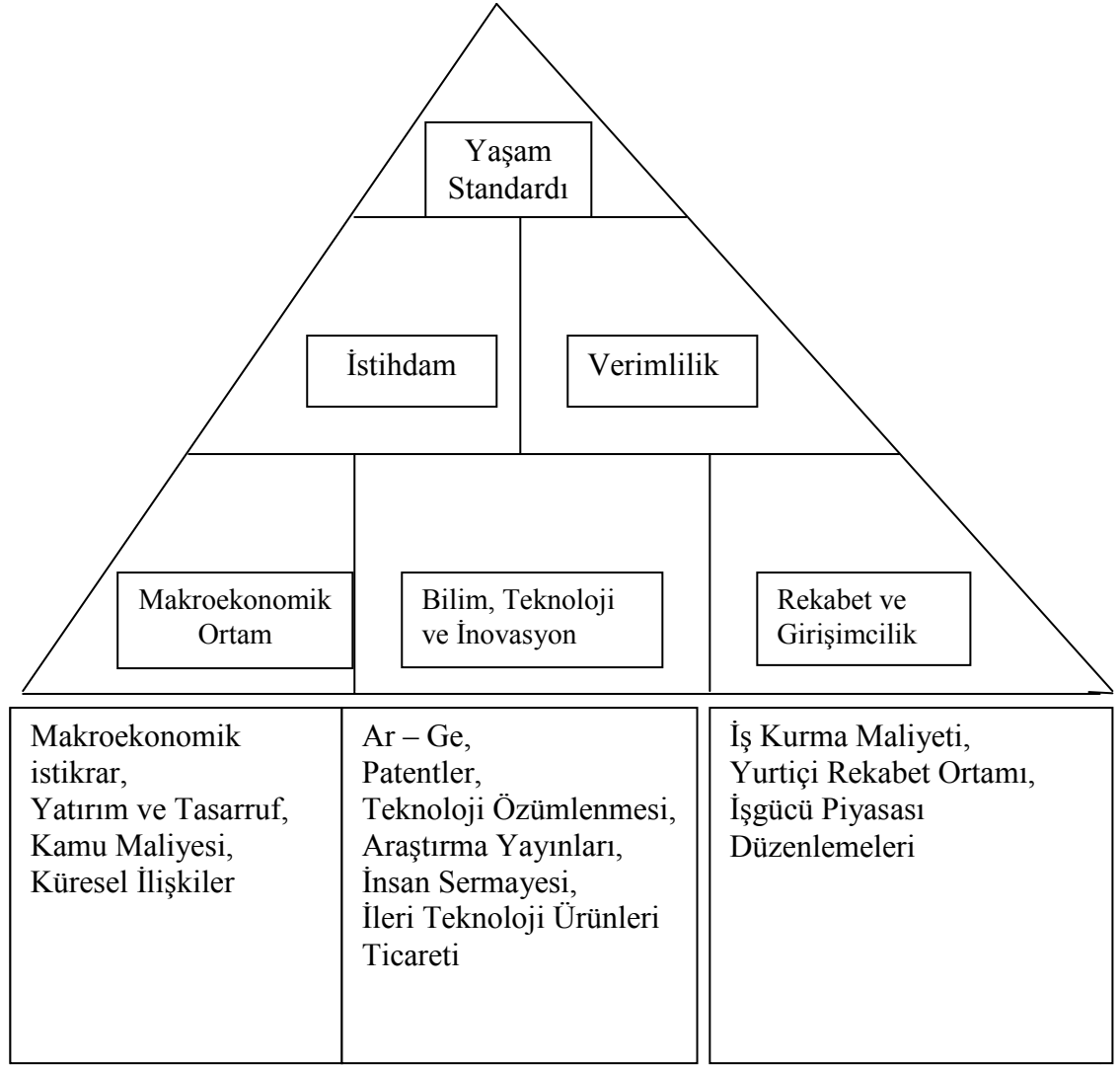


Şekil 3.7: Ürün Fikrinden Satış Sonrası Desteğe Üretim Zinciri

Kaynak: TÜSİAD, 2006: 74’den uyarlanmıştır.

Şekil 3.7’ye göre araştırma ve geliştirmenin bir sonraki aşaması olan yeni ürün fikri, tasarım sonrası –yan sanayinin de desteği ile– imalata dönüşmektedir. İlgili Şekil üretim zincirine ‘lojistik’ basamağını da ilave etmiştir.

İnovasyonun benimsenmesi ve yaygınlaşması toplumun bilgi birikimini artırır, piyasaların gelişmesini destekler, uzun dönemde daha iyi bir refah düzeyini ve daha yüksek yaşam kalitesini garanti eder (REF, 2007: 23). Aşağıdaki dört basamaklı piramit inovasyon ile yaşam standardı, istihdam, verimlilik, makroekonomik ortam, rekabet ve girişimcilik, bilim, teknoloji ve inovasyon ve hiyerarşik olarak en altta yer alan unsurları ilişkilendirmektedir.



Şekil 3.8: REF Rekabet Piramidi

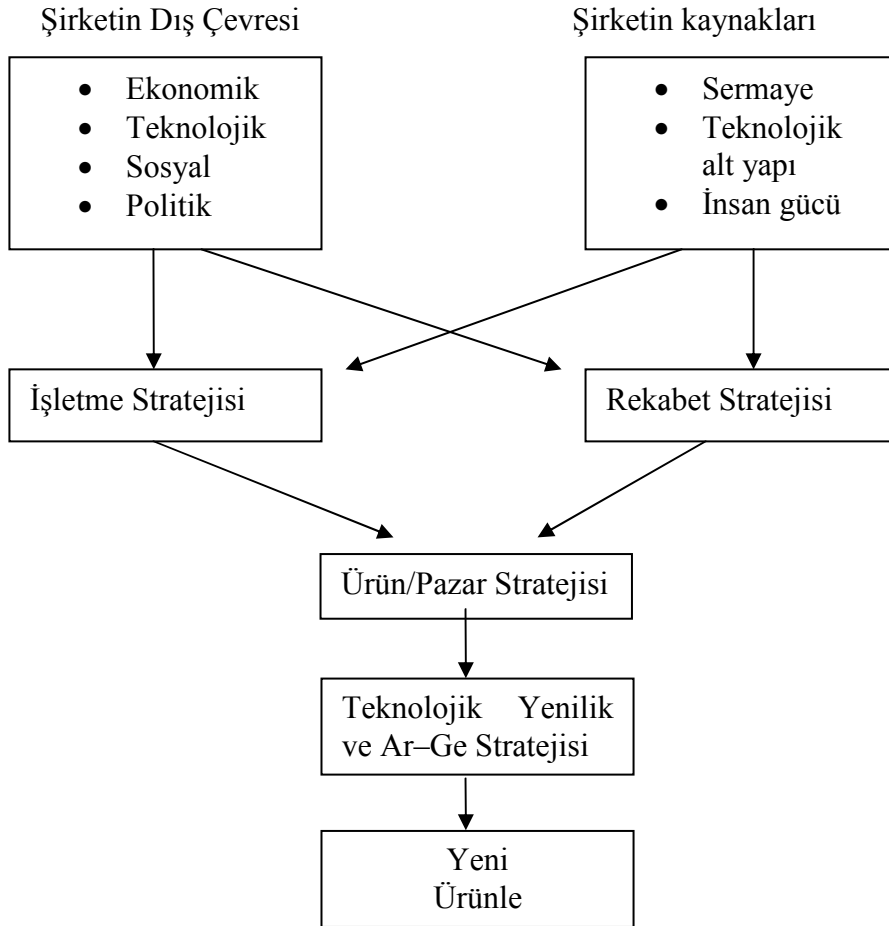
Kaynak: REF, 2006: 23’ den uyarlanmıştır

Yukarıda yer alan Şekil 3.8’de şematize edildiği üzere; makro ekonomik ortam, bilim, teknoloji ve inovasyon ile rekabet ve girişimcilik topluca bir üst basamakta bulunan istihdam ve verimliliğin unsurlarıyken, istihdam ve verimlilik de en üst basamaktaki yaşam standardına etki ederler. Yine Şekil 3.8’e göre makro ekonomik ortamın kendisi de alt hiyerarşide bulunan dört ayrı değişkenle ilişkili olup bu değişkenler; makroekonomik istikrar, yatırım ve tasarruf, kamu maliyesi ve küresel ilişkilerdir. Bilim, teknoloji ve inovasyon ise, bir alt hiyerarşideki altı tane unsurca şekillenir: Ar – Ge, patentler, teknoloji özümlemesi, araştırma yayınları, insan sermayesi, ileri teknoloji ürünleri ticareti. Son olarak rekabet ve girişimcilik,

kendi alt basamağındaki şu üç unsurdan etkilenecektir: İş kurma maliyeti, yurtiçi rekabet ortamı, işgücü piyasası düzenlemeleri (Şekil 3.8).

3.3.3.2. Yenilik Stratejisi

Akgemci (2007: 333) ise yenilik stratejisiyle ilgili ‘...temel olarak yeni iş yapma yöntemleri bulmaya odaklıdır. Bu strateji yeni ürün veya hizmetler geliştirme, özellikli pazarlara ya da niş pazarlara girme, bir ya da birden çok işletme süreçlerinde radikal değişiklikler yapma şeklinde gerçekleştirilebilir.’ diye açıklamıştır. İşletmelerin yenilik stratejisi ile ilgili Durna (2002: 127) ‘Yenilik Yönetimi’ adlı çalışmasında aşağıdaki Şekli sunmuştur.



Şekil 3.9: İşletmelerin Yenilik Stratejisi

Kaynak: Durna, 2002: 127

Şekil 3.9’a göre, işletme stratejisi ve rekabet stratejisi beraber ürün/pazar stratejisinin bir önceki süreç adımlarını oluştururken, teknolojik yenilik ve Ar – Ge stratejisinin bir önceki süreç adımı da ürün/pazar stratejisidir.

Bir işletmenin yenilik stratejisi belirlemede işletmeye ait beş madde halinde sıralanan şu temel konuların analizi gereklidir (Durna, 2002: 127 – 128):

1. İşletmenin dışındaki ekonomik – sosyal ve teknolojik çevrenin analizi,
2. İşletmenin yapısının ve kaynaklarının analizi,
3. İşletmenin genel stratejisinin tespiti,
4. İşletmenin bilgi ve iletişim potansiyelinin belirlenmesi,
5. İşletmenin ekonomik gücünün ortaya konması.

3.3.3.3. Yenilik Stratejisi Türleri

Durna, yenilik stratejilerinin çeşitli yazarlar tarafından değişik şekilde işlendiğini belirtip (2002: 128), ilgili çalışmada yenilik stratejilerini dört alt başlıkta tasnif etmiştir (Durna, 2002: 129 – 144):

1. Saldırgan Strateji,
2. Savunmaya Yönelik Strateji,
3. Taklitçi ve Bağımlı Stratejiler,
4. Geleneksel ve Fırsatları İzleme Stratejileri.

Saldırgan Strateji: “Saldırgan yenilik stratejisi yeni ürünlerin ortaya çıkarılmasıyla rakiplerin önüne geçerek teknik ve pazar liderliğini ele geçirmek için tasarlanır” (Durna, 2002: 129). Belirli ve tek bir teknolojik buluştan yararlanmak amacıyla kurulan küçük işletmeler dışında saldırgan stratejiyi izleyen tüm işletmeler, işletme içi Ar-Ge çalışması yapmaktadırlar, ancak saldırgan strateji izleyen işletmelerin sadece çok güçlü teknik imkânlarla ve kurulu bir Ar-Ge departmanına sahip olmaları yetmemekte, aynı zamanda bu işletmelerde enformasyonun çok güçlü olması, insan kaynakları ve üst düzey yönetimin yenilik ve risk almaya açık olması, işletme içi ilişkilerin ve iletişimin iyi düzeyde olması, örgütsel yapının esnek ve öğrenmeye açık bir nitelikte olması başarı için çok önemlidir (Özkan, 2009: 59 – 60).

Savunmaya Yönelik Strateji: Savunmaya yönelik stratejiler az gelişmiş ülkelerdeki firmaların genel özelliğidir, çünkü bu firmalar saldırgan strateji riskini yüklenemeyeceği gibi, bilimsel bir çevre ve pazardan yoksundurlar (Durna, 2002: 136). Özkan (2009: 61), ‘Savunmacı yenilik stratejilerinin temel hareket noktası; maliyetlerden ve riskten kaçınmaktır. Çünkü Ar-Ge bölümü bir işletme için masraf merkezi niteliğinde bir bölümdür. Yapılan araştırmaların her zaman da yeni bir sonuç vermesi beklenemeyeceğinden dolayı Ar-Ge çalışmalarının sonucunun olumsuz olabileceği düşüncesi işletmeleri ürkütebilmektedir’ şeklinde belirtmiştir.

Taklitçi ve Bağımlı Stratejiler: Taklitçi stratejiyi izleyen işletmeler düşük işgücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleri ile çalışırlar ve yüksek Ar – Ge maliyetlerine katlanmazlar (Özkan, 2009: 62). “Bağımlı strateji, daha güçlü işletmelerin uydusu ya da bağımlısı olma rolünü benimsemeyi gerektirir. Bağımlı işletmeler kendi müşterilerinden ya da bağımlı olduğu ana işletmeden özel bir istek gelmedikçe ürünlerinde teknik değişmelere gitmeye, hatta taklit etmeye bile teşebbüs etmez. Onlar genellikle yeni ürünler için teknik özellikleri ortaya koymada müşterilerine güvenirlir ... Bağımlı işletme çoğu zaman bir taşerondur ve ürün dizaynında bütün inisiyatifi kaybetmiştir ve ar-ge tesislerine de sahip değildir” (Durna, 2002: 140).

Geleneksel ve Fırsatları İzleme Stratejileri: Geleneksel işletmeler, pazarın herhangi bir değişim talep etmemesi ve rekabetin onu değişime zorlamaması nedeniyle değişim yapma gereği hissetmezler (Durna, 2002: 141). Durna’ ya göre bu tür işletmelerin teknolojisi çoğunlukla hüner yeteneklerine ve çok az veya hiç olmayan bilimsel girdilere dayanmakta olup, geleneksel hüner yetenekleri sayesinde (el sanatları, restoranlar, dekoratörler gibi) çok güçlü taleple karşılaşabilir, ileri derecede endüstrileşmiş kapitalist ekonomilerde bile ayakta kalma güçleri yüksek olabilir, ancak endüstrinin çoğu kolunda dışarıdan gelen teknik değişimlerden olumsuz yönde etkilendikleri görülür (Durna, 2002: 142). Fırsatları izleme stratejisi için ise Özkan (2009: 64), “Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, tıpkı bir askeri stratejide olduğu gibi rakiplerinin zayıf yönlerini ararlar. Çoğu kez bir işletmenin diğer bir işletmeyle aynı yenilikle doğrudan rekabet etmesi çok güç olabilmektedir. Bu yüzden, rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek, bu işletmeyle aynı teknolojik yeniliği kullanıp, rakibinin zayıf yönlerinde üstünlük sağlamak ve pazar payını büyütmek mümkündür” şeklinde değinmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MALATYA 1. VE 2. ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Teorik kısımda küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ve önemi, stratejik yönetim ve rekabet stratejileri konularına değinildikten sonra, bu bölümde Malatya 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin Porter'ın maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma şeklindeki genel rekabet stratejilerinden hangisini / hangilerini daha çok uygulama eğiliminde olduklarını, rakipleri, sektörü ve genel anlamda çevrelerini ne ölçüde analiz ettikleri ve son olarak firma düzeyinde düşünülen, uygulamaya konulan yenilikçi fikir / fikirler olup olmadığını ölçmeye yönelik araştırma yapılmıştır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE ÖNEMİ

Araştırma öncelikle ekonominin lokomotifi konumundaki KOBİ'lerin genel rekabet stratejilerinden hangisini veya hangilerini izlediğini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Sonrasında rakip, sektör ve çevrelerini ne ölçüde analiz ve takip ettiklerini, firma düzeyinde uygulamaya konulan yenilikçi fikirlerin olup olmadığı, eğer yenilikçi herhangi bir fikir uygulamaya konulmamış ise bunun nedeninin ne olduğu, yok eğer uygulamaya konulan yenilikçi bir fikir varsa bu fikrin kimden geldiğini araştırmak amaçlanmıştır.

Araştırmanın en önemli yönlerinden biri ise odak noktasının KOBİ'ler olmasıdır. Küreselleşen dünya, açık ekonomiler, Dünya Ticaret Örgütü gibi etkenlerin yanı sıra en son küresel krizle birlikte Doğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan Malatya KOBİ'lerinin hangi rekabet stratejilerini benimsediklerini, rakip ve çevrelerini nasıl takip ettikleri ve yenilikle olan münasebetleri gibi sorular cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

4.2. ANKETİN HAZIRLANMASI VE UYGULANMASI

Anket çalışması 36 sorudan oluşmakta olup, anket sorularının oluşturulmasında Sadullah Kısacık (2005) ve Cevahir Özkan (2009)'ın Yüksek lisans

tezlerinin uygulama kısmında kullandıkları sorulardan faydalanılmıştır⁸. Ancak bu soruların çoğunluğu tarafımızca ankete cevap verenlerin daha seri ve anlaşılır cevap verebilmelerini temin edeceğini düşündüğümüz bir formata dönüştürülmüştür. Bu format, anket sorularının içerdiği ifadeleri tırnak içinde vermekte olup, ilgili ifadenin ankete konu olan firmaya ne kadar uygun olduğu konusunda (hiçbir zaman, nadiren, bazen, çoğu zaman, her zaman) ankete cevap verenin aklına ilk gelen cevabı tarafımıza söylemesi istenmektedir.

Anket bünyesinde sorulan 36 sorudan ilk beşi demografik nitelikte olup, bu sorular; firmanın ticaret unvanı, faaliyette bulunduğu sektör, firma bünyesinde çalışan kişi sayısı, işletmenin ne kadar süredir faaliyette bulunduğu ve ihracat yapıp yapmadığına ilişkindir. İşletmelerin ne ölçüde yenilik stratejisi izlemeye eğilimli olduklarını anlamaya yönelik sorulan son üç soru hariç, toplam 28 soru beşli Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Ekte de yer alan anket kapsamındaki altıncı ve on ikinci sorular arası, işletmelerin hangi ölçüde maliyet liderliği stratejisi izleme eğiliminde olduklarını belirlemeye yöneliktir. On üç ve on yedinci sorular arası firmaların ne ölçüde farklılaştırma stratejisi izleme eğiliminde olduklarını ölçmeye yönelik iken, on sekiz, on dokuz ve yirminci sorular ne ölçüde odaklanma stratejisi izleme eğiliminde olduklarını ölçmeye yöneliktir. On sekizinci soru tüketici grubuna odaklılık, on dokuzuncu soru bölgesel odaklılık ve yirminci soru ürün grubuna odaklılık alt odaklanma stratejilerini işletmelerin ne ölçüde izlediklerini ölçmeye yöneliktir. Yirmi bir, yirmi iki ve yirmi üçüncü sorular işletmelerin ne ölçüde rakip analizi yaptıklarını ölçmeye yönelikken, yirmi dördüncü soru işletmelerin sahip olduğu üretim teknolojisinin kendilerine ne ölçüde rekabet üstünlüğü sağladığını öğrenmeye yöneliktir. Yirmi beş ve yirmi sekizinci maddeler arasında işletmelerin sektörleriyle ilgili sorular yöneltilmiş olup, yirmi dokuz ve otuz üçüncü maddeler arasındaki sorular, firmaların ne ölçüde çevresel analizde bulunduklarını ölçmeye yöneliktir. Anket kapsamında işletmelere yöneltilen son üç soru ise yenilikçilikle ilgilidir.

Uygulanan ve geçerli olarak kabul edilen anketlerin tamamı, işletmenin sahibi veya üst düzey yöneticisiyle yüz yüze görüşmek suretiyle uygulanmıştır. Yüz yüze görüşme suretiyle doldurulmayan dokuz anket daha sonra iptal edilmiş olup, geçerli

⁸ Sadullah Bey ve Cevahir Bey'den, ilgili soruların bu tez kapsamında kullanılabilmesine ilişkin yazılı izin alınmıştır.

anket sayısı 93 dır. Yüz yüze görüşme suretiyle doldurulan anketler de iki usulde doldurulmuştur. Bunlardan birincisinde anket soruları tarafımızca okunmuş, anketi cevaplayan ise elinde (hiçbir zaman, nadiren, bazen, çoğu zaman, her zaman) cevaplarının alt alta yazılı olduğu bir karttan, işletmesi için en doğru olduğunu düşündüğü cevabı tarafımıza söylemiş ve o cevap da anket kâğıdına not edilmiştir. İkinci usulde ise, anket cevaplayan başka bir anket kâğıdından soru ve cevapları takip etmiş, sorulan soruları elindeki anket kâğıdını da gözetleyerek cevaplamıştır.

Anketlerin tamamının yüz yüze uygulanmasının nedeni, anket cevaplayanların sorulara daha ciddi cevap vermelerini temin etmektir. Anket cevaplayanlara ankete başlamadan önce, sorulara verilecek cevapların herhangi bir doğru cevabı olmadığı, mümkün olduğunca akıllarına gelen ilk cevabı söylemeleri istenmiştir.

Anketin uygulama alanı Malatya 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgeleri olup, birinci OSB’de faaliyette olan 101 işletme olduğu, 28 tane atıl, bir tane proje aşamasında ve bir tane inşaat halinde olmak üzere toplam 131 işletme bulunduğu, 04 / 05 / 2010 tarihinde 1. Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü’nden öğrenilmiştir. 2. OSB bünyesinde ise toplam 75 işletmenin faaliyette olduğu, 14 işletmenin proje aşamasında ve 55 işletmenin de henüz inşaat aşamasında olduğu bilgisi, 2. Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü’nden yine 04 / 05 / 2010 tarihinde öğrenilmiştir. İki OSB’de toplam 176 tane işletmenin faaliyette olduğu ilgili bilgilerden anlaşılmaktadır. Bu 176 işletmeden kaç tanesinin KOBİ olduğunu öğrenmek için, hem KOSGEB Malatya İşletme Geliştirme Merkez Müdürlüğü bünyesindeki bilgilerden faydalanılmış, hem de 1. ve 2. OSB Müdürlük çalışanlarının bilgisine başvurulmuş olup, iki sanayi bölgesinde toplam 11 işletmenin KOBİ statüsünü aştığı, dolayısıyla 165 işletmenin KOBİ olarak faaliyette bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anket uygulanan toplam 93 işletmenin 165 işletmenin olduğu anakütleyi iyi bir düzeyde temsil etme yetisine sahip olduğu söylenebilir.

4.3. ANKETİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anket sorularının değerlendirilmesinde Microsoft Excel ve SPSS 17 programlarından faydalanılmıştır. 36 soruluk anketin demografik içerikli ilk beş sorusu ve beşli cevap seçeneği bulunmayan son üç sorusu hariç, toplam 28 sorunun

Cronbach Alfa değeri 0.698 çıkmıştır. Cronbach alfa katsayısına ilişkin ölçek güvenilirliği ise aşağıdaki gibidir (Kalaycı, 2009: 405):

- 0 ile 0.40 arası ölçek güvenilir değil,
- 0.40 ile 0.60 arası ölçek güvenilirliği düşük,
- 0.60 ile 0.80 arası ölçek oldukça güvenilir,
- 0.80 ile 1.00 arası yüksek derecede güvenilir.

Bu tasnife göre 0.698 Cronbach alfa değeri ‘oldukça güvenilir’dir. Frekans analizlerindeki yüzdeler SPSS programınca hesaplanmıştır. Ayrıca demografik nitelikte olmayan soruların bir kısmında soruya verilen cevap toplamaları, aritmetik ortalamalar ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. İlgili değerler yine SPSS programında hesaplanmış olup, cevapların SPSS ve Excel’e veri olarak giriliş şekli: Hiçbir zaman – 1, nadiren – 2, bazen – 3, çoğu zaman – 4, her zaman – 5 biçimindedir. Aritmetik ortalamalar, özellikle maliyet liderliğini ölçmeye yönelik sorulara verilen yanıtlar ile farklılaştırma stratejisini ölçmeye yönelik sorulara verilen cevapların mukayesesinde yararlı olacaktır. Aritmetik ortalama yerine çalışmanın ilerleyen kısımlarında ‘ortalama’ terimi de kullanılacaktır, dolayısıyla sadece ‘ortalama’ sözcüğünün geçtiği yerlerde ‘ortalama’, istatistikî olarak aritmetik ortalama anlamında kullanılmıştır.

4.4. FREKANS TABLOLARININ OLUŞTURULMASI

İşletmelerin hukuki statüsünü gösteren dağılım aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.1: İşletmelerin Hukuki Statüsü

Ticaret Ünvanı	Frekans	Yüzde (%)
Şahıs	28	30.1
Limited	47	50.5
Kollektif	-	-
Komandit	-	-
Anonim	18	19.4
Toplam	93	100

Ankete katılan işletmeler içerisinde kollektif ve komandit şirket bulunmamaktadır. Şahıs şirketleri %30.1, limited şirketleri %50.5 ve anonim şirketleri %19.4 oranında yer almaktadır. Araştırmaya konu olan KOBİ'lerin sektörel dağılımları Tablo 4.2. de verildiği gibidir.

Tablo 4.2: İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektör

Sektör	Frekans	Yüzde (%)
Tekstil	13	14.0
Makine, yedek parça imalatı, metal ve otomotiv yan sanayi	10	10.8
Gıda	27	29.0
Kimya, kimyasal ürün imalatı	7	7.5
İnşaat malzemeleri imalatı	3	3.2
Madencilik	8	8.6
Elektrik, elektronik cihaz imalatı	2	2.2
Matbaacılık	3	3.2
Mobilya imalatı	4	4.3
Plastik, plastik ürünleri imalatı	13	14.0
Diğer	3	3.2
Toplam	93	100

İşletmelerin faaliyette bulundukları sektör bakımından ise %29 oranıyla gıda sektörü dikkat çekmektedir. Gıda sektöründe faaliyet gösteren firmaları %14 eşit orana sahip tekstil ve plastik, plastik ürünleri imalatı sektöründe faaliyet gösteren işletmeler izlemektedir. Ankete katılan işletmelerden %10.8'i 'makine, yedek parça imalatı, metal ve otomotiv yan sanayi' sektöründe (veya bu sektörün alt sektörlerinden biri veya birkaçında) faaliyet göstermekte olduklarını belirtmektedirler.

Madencilik sektöründe faaliyet gösterdiklerini belirten firmalar %8.6 oranında iken, kimya, kimyasal ürün imalatı sektöründe %7.5 oranında faaliyet gösteren işletme söz konusudur. İnşaat malzemeleri imalatı, matbaacılık, elektrik – elektronik cihaz imalatı, mobilya imalatı sektörlerinde faaliyet gösterdiklerini belirten firmalar ise adı geçen her bir sektör için %5 in altında bir orana sahiptirler.

İşletmelerde çalışan kişi sayıları üçlü tasnife tutulmuş olup, 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden, 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden ve 50 – 249 arası

sayıda çalışan istihdam eden işletmeler olarak yapılan sınıflandırmalara ilişkin frekans dağılımı, aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.3: Firmada Çalışan Kişi Sayısı

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
1 – 9	35	37.6
10 – 49	46	49.5
50 – 249	12	12.9
Toplam	93	100

1 – 9 arası çalışana sahip mikro ölçekli işletmeler %37.6 oranında, 10 – 49 arası çalışan sayısına sahip küçük ölçekli işletmeler %49.5 oranında ve 50 – 249 arası çalışana sahip orta ölçekli işletmeler %12.9 oranındadır. Ankete katılım sağlayan işletmelerin neredeyse yarısı 10–49 arası çalışan sayısına sahip küçük ölçekli işletmedir.

Bu çalışmada işletmeler yaşlarına göre beş sınıfa ayrılmıştır. 1 yaşından az olan işletmeler, 1 – 3 yaş arası işletmeler, 4 – 7 yaş arası işletmeler, 8 – 11 yaş arası ve 12 ve üstü yaş arasında olan işletmeler şeklinde yapılan tasnif, aşağıdaki tabloda frekans ve yüzde dağılımlarıyla verilmiştir.

Tablo 4.4: İşletmelerin Yaşı – Toplam Faaliyet Süreleri

İşletme Yaşı	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	7	7.5
1 – 3 yaş arası	17	18.3
4 – 7 yaş arası	15	16.1
8 – 11 yaş arası	14	15.1
12 ve üstü	40	43.0
Toplam	93	100

Anketin uygulandığı ay itibariyle bir yaşından küçük işletmeler %7.5’lik bir orana sahiplerken, 1–3 yaş arası %18.3 oranına, 4–7 yaş arası işletmeler %16.1’lik orana, 8 – 11 yaş arası işletmeler %15.1’lik orana ve 12 ve üstü yaşındaki işletmeler ise %43’lük bir orana sahiptirler. Bir yaşından küçük işletmeler en düşük orana sahipken, 12 yaş ve üstü işletmeler diğer aralıklara göre oldukça yüksek bir orana

sahiptirler. 1–3 yaş arası, 4–7 yaş arası ve 8–11 yaş arasında yer alan işletmelerin oran ve sayıları birbirilerine oldukça yakındır.

Tablo 4.5, ankete konu olan işletmelerin ihracat yapıp yapmadığına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları göstermektedir.

Tablo 4.5: İşletmelerin İhracat Yapıp Yapmadığı

İşletme İhracat Yapıyor mu?	Frekans	Yüzde (%)
Evet	34	36.6
Hayır	59	63.4
Toplam	93	100

Ankete katılan işletmelerden %36.6’sı ihracat yaptığını belirtirken, %63.4’ü ihracat yapmadığını söylemiştir. İşletmelerin ne ölçüde maliyet liderliği stratejisi izlediklerini ölçmeye yönelik, firmaların maliyetlerini hangi ölçüde en düşük düzeye getirmeyi başardıklarına ilişkin yargıya verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları ise aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.6: “Ürün Maliyetlerimizi En Düşük Düzeye Getirmeyi Başarmaktayız” Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	2	2.2
Nadiren	12	12.9
Bazen	37	39.8
Çoğu zaman	37	39.8
Her zaman	5	5.4
Toplam	93	100

AO: 3.33

SS: 0.85126

Ankete konu olan firmaların ‘ürün maliyetlerimizi en düşük düzeye getirmeyi başarmaktayız’ sorusuna %39.8’i ‘bazen’ ve yine aynı oranda firma ‘çoğu zaman’ cevabını vermiştir. ‘Nadiren’ cevabını verenlerin oranı %12.9 iken, ‘her zaman’ cevabını %5.4 oranında, ‘hiçbir zaman’ cevabını ise %2.2 oranında firmalar

yanıtlamıştır. Soruya verilen cevaplar toplamı 310 olup, ortalaması 3.33 dür ki, ilgili ortalama firma cevaplarının ‘bazen’ ve ‘çoğu zaman’ yanıtlarında yoğunlaşmasıyla uyumludur. Verilen cevaplara ilişkin standart sapma ise 0.85126 dır.

İşletmelerin yine hangi düzeyde maliyet liderliği stratejisi izlediklerini öğrenmeye yönelik olarak ankette yöneltilen, firmaların hangi ölçüde yüksek kapasiteli üretimi gerçekleştirecek modern teknolojileri kullandıklarına ilişkin yargıya verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Tablo 4.7: “Yüksek Kapasiteli Üretimi Gerçekleştirecek Modern Teknolojileri Kullanırsınız” Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	-	-
Nadiren	18	19.4
Bazen	25	26.9
Çoğu zaman	31	33.3
Her zaman	19	20.4
Toplam	93	100

AO: 3.5484

SS: 1.02699

Soruya ‘hiçbir zaman’ cevabı veren firma olmamıştır. ‘Çoğu zaman’ cevabı %33.3 ile en çok yanıtlanan cevap olmuştur. ‘Bazen’ %26.9, ‘her zaman’ %20.4, ‘nadiren’ ise %19.4 oranında yanıtlanmıştır. Soruya verilen cevaplar toplamı 330 olup, ortalaması 3.5484 dür. Ortalama, firma cevaplarının ‘çoğu zaman’ da yoğunlaşmasıyla uyumludur. Verilen yanıtlara ilişkin standart sapma ise 1.02699 dur. İşletmelerin ne ölçüde her zaman toplu hammadde alımlarıyla satın alma maliyetlerini düşürdüklerine ilişkin yargıya verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları ise aşağıda yer alan Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8: “Her Zaman Toplu Hammadde Alımları İle Şirketimiz Satın Alma Maliyetlerini Düşürür” Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	-	-
Nadiren	15	16.1
Bazen	29	31.2
Çoğu zaman	31	33.3
Her zaman	18	19.4
Toplam	93	100

AO: 3.5591

SS: 0.98314

Tablodan verilen cevapların ‘bazen’ ve ‘çoğu zaman’ yanıtlarında yoğunlaştığı rahatlıkla görülebilir. Soruya ‘hiçbir zaman’ yanıtı veren işletme olmadığı gibi, en çok yanıtlanan şık %33.3 oranında ‘çoğu zaman’ olmuştur. ‘Bazen’ cevabı %31.2 oranında yanıtlanmıştır. ‘Her zaman’ cevabını veren işletme oranı %19.4 iken, ‘nadiren’ cevabı %16.1 oranında yanıtlanmıştır. Soruya verilen cevapların toplamı 331 olup, ortalamaları 3.5591’dir. Standart sapma ise 0.98314’dür.

Tablo 4.9, ankete katılan işletmelerin ürettikleri ürünlerin ne ölçüde standart ve tek tip olduğuna ilişkin verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkindir.

Tablo 4.9: “Şirketimizin Ürettiği Ürünler Standart ve Tek Tiptir” Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	11	11.8
Nadiren	16	17.2
Bazen	17	18.3
Çoğu zaman	31	33.3
Her zaman	18	19.4
Toplam	93	100

AO: 3.3118

SS: 1.29362

Tablodan görüleceği üzere, soruya verilen en sık yanıt %33.3 ile ‘çoğu zaman’dır. ‘Her zaman’ cevabı %19.4 oranında işletmelerce verilmiş iken, ‘bazen’ %18.3, ‘nadiren’ %17.2 ve ‘hiçbir zaman’ %11.8 oranında yanıtlanmıştır. Verilen cevapların toplamı 308 iken, ortalaması 3.3118 ve standart sapması 1.29362’dir. ‘Faaliyette bulunduğumuz pazarda, ürün satış fiyatı önemli değişiklik gösterdiği zaman, satış miktarında da önemli değişiklikler gözlenir’ yargısına ise, ankete katılım sağlayan KOBİ’lerin verdikleri yanıtlara ilişkin frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4.10: “Faaliyette Bulunduğumuz Pazarda, Ürün Satış Fiyatı Önemli Değişiklik Gösterdiği Zaman, Satış Miktarında da Önemli Değişiklikler Gözlenir” Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	1	1.1
Nadiren	17	18.3
Bazen	16	17.2
Çoğu zaman	36	38.7
Her zaman	23	24.7
Toplam	93	100

AO: 3.6774

SS: 1.07503

Soruyu yanıtlayan firmalardan sadece bir tanesi ‘hiçbir zaman’ cevabı vermiştir. ‘Çoğu zaman’ yanıtı yine %38.7 ile en çok cevap verilen yanıttır. ‘Her zaman’ yanıtı %24.7 oranında, ‘nadiren’ yanıtı %18.3 oranında, ‘bazen’ %17.2 oranında cevaplanmıştır. Verilen cevapların toplamı 342 olup, ortalaması 3.6774, standart sapma değeri ise 1.07503’dür. Ankete konu firmaların ne ölçüde rakiplerine göre hammaddeyi daha uygun fiyat ve koşullarda temin ettiklerine ilişkin yargıya verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları ise Tablo 4.11’de yer almaktadır.

Tablo 4.11: “Rakiplerimize Göre Hammaddeyi Daha Uygun Fiyat ve Koşullarda Temin Ederiz” Yargısına Firmaların Verdiği Cevapların Frekans ve Yüzde Değerleri

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	2	2.2
Nadiren	15	16.1
Bazen	26	28.0
Çoğu zaman	29	31.2
Her zaman	21	22.6
Toplam	93	100

AO: 3.5591

SS: 1.07807

‘Rakiplerimize göre hammaddeyi daha uygun fiyat ve koşullarda temin ederiz’ sorusuna firmalar yine en çok ‘çoğu zaman’ yanıtını vermişlerdir. ‘Çoğu zaman’ seçeneğine verilen cevap oranı %31.2’dir. ‘Bazen’ %28 oranında yanıtlanırken, ‘her zaman’ %22.6 oranında, ‘nadiren’ %16.1 oranında ve ‘hiçbir zaman’ %2.2 oranında yanıtlanmıştır. Verilen yanıtların toplamı 331 iken, ortalaması 3.5591, standart sapması ise 1.07807’dir. İşletmelerin hangi ölçüde maliyetleri düşürmek için kaliteden ödün verdiklerine dair yargıya verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımlarıysa aşağıdaki Tablo’da verilmiştir.

Tablo 4.12: “Genellikle Maliyetleri Düşürmek İçin Kaliteden Ödün Veririz” Yargısına Firmaların Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	80	86.0
Nadiren	9	9.7
Bazen	2	2.2
Çoğu zaman	2	2.2
Her zaman	-	-
Toplam	93	100

AO: 1.2043

SS: 0.58159

‘Genellikle maliyetleri düşürmek için kaliteden ödün verimiz’ sorusuna ‘her zaman’ cevabı veren işletme yoktur. ‘Çoğu zaman’ ve ‘bazen’ yanıtları %2.2 eşit oranlara sahipken, ‘nadiren’ yanıtı %9.7 oranında verilmiştir. Soruya verilen en yoğun cevap ise %86.0 oranıyla ‘hiçbir zaman’dır. Soruya verilen cevaplar toplamı 112 iken, aritmetik ortalama 1.2043, standart sapma ise 0.58159’dur. Standart sapma değeri diğer maliyet liderliği stratejisini izlemeye yönelik sorulara göre en düşük düzeydedir. Bu durum, verilen cevapların ortalamaya yakınlığının yoğun olduğunu göstermektedir.

İşletmelerin maliyet liderliği stratejisini ne oranda izlediklerini ölçmeye yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları sırasıyla 3.33, 3.5484, 3.5591, 3.3118, 3.6774, 3.5591, 1.2043’dür. Tablo 4.13’de ise ankete katılan işletmelerin hangi ölçüde ürünlerinin tasarım, içerik olarak rakiplerinden farklılık arz ettiği yargısına verilen yanıtların frekans ve yüzde dağılımları verilmektedir.

Tablo 4.13: “Ürünümüz Tasarım, İçerik Olarak Rakiplerimizden Farklılık Arz Eder” Yargısı İçin İşletmelerin Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	3	3.2
Nadiren	6	6.5
Bazen	10	10.8
Çoğu zaman	38	40.9
Her zaman	36	38.7
Toplam	93	100

AO: 4.0538

SS: 1.02539

‘Ürünümüz Tasarım, İçerik Olarak Rakiplerimizden Farklılık Arz Eder’ sorusu firmaların hangi ölçü veya yatkınlıkta farklılaştırma stratejisini ölçmeye yönelik ilk soru olup, en yoğun cevap %40.9 ile ‘çoğu zaman’ seçeneğine verilmiştir. ‘Her zaman’ cevabını verenlerin oranı %38.7 iken, ‘bazen’ cevabı %10.8 ile yanıtlanmıştır. ‘Nadiren’ %6.5, ‘hiçbir zaman’ ise %3.2 oranında yanıtlanmıştır. Verilen cevapların toplamı 377, aritmetik ortalaması 4.0538 ve standart sapması ise 1.02539’dur. Ankete katılım sağlamış olan firmaların hangi ölçüde ürünlerini

satarken müşterilerine ödeme kolaylığı sağladıklarına ilişkin yargıya verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımlarıysa aşağıdaki Tablo 4.14’de yer almaktadır.

Tablo 4.14: “Ürünümüzü Satarken Müşterilerimize Ödeme Kolaylığı Sağlarız” Yargısına Firmalarca Verilen Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	1	1.1
Nadiren	-	-
Bazen	10	10.8
Çoğu zaman	40	43.0
Her zaman	42	45.2
Toplam	93	100

AO: 4.3118

SS: 0.75150

Soruya ‘nadiren’ cevabı veren firma yoktur. ‘Hiçbir zaman’ cevabını ise sadece bir firma yanıtlamıştır. ‘Her zaman’ cevabı %45.2 oranında yanıtlanmışken, ‘çoğu zaman’ cevabı %43.0 oranında yanıtlanmış, ‘bazen’ cevabı ise %10.8 oranında yanıt verilmiştir. ‘Her zaman’ cevabı en çok yanıtlanan cevap olmuştur. Verilen cevapların toplamı 401 olup, aritmetik ortalaması 4.3118, standart sapması ise 0.75150’dir. Ankete katılan KOBİ’lere kendilerinin hangi ölçüde rakiplerinden satış sonrası hizmetlere verdikleri önem bakımından farklılık arz ettiği yargısını yanıtlamaları istenmiş olup, ilgili yargıya verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları ise aşağıdaki Tablo 4.15’de yer almaktadır.

Tablo 4.15: “Şirketimiz, Rakiplerinden Satış Sonrası Hizmetlere Verdiği Önem Bakımından Farklılık Arz Eder” Yargısına Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	-	-
Nadiren	3	3.2
Bazen	11	11.8
Çoğu zaman	29	31.2
Her zaman	50	53.8
Toplam	93	100

AO: 4.3548

SS: 0.81621

‘Şirketimiz, rakiplerinden satış sonrası hizmetlere verdiği önem bakımından farklılık arz eder’ sorusuna ‘hiçbir zaman’ cevabı veren firma olmamıştır. Sadece üç firmanın ‘nadiren’ cevabı verdiği soruya %11.8 oranında katılımcı ise ‘bazen’ yanıtını vermiştir. ‘Her zaman’ cevabı %53.8 oranıyla en çok verilen yanıt olup, ‘çoğu zaman’ cevabı %31.2 oranında yanıtlanmıştır. Verilen cevaplar toplamı 405 iken, aritmetik ortalama 4.3548, standart sapma ise 0.81621’dir. “Ürün siparişlerini anlaşma süresi içerisinde ve taahhüt edilen özelliklerde müşteriye teslim ederiz” yargısına, ankete katılan işletmelerin verdikleri yanıtların frekans ve yüzde dağılımları ise Tablo 4.16’da sunulmuştur.

Tablo 4.16: “Ürün Siparişlerini Anlaşma Süresi İçerisinde ve Taahhüt Edilen Özelliklerde Müşteriye Teslim Ederiz” Yargısına Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	-	-
Nadiren	-	-
Bazen	1	1.1
Çoğu zaman	20	21.5
Her zaman	72	77.4
Toplam	93	100

AO: 4.7634

SS: 0.45200

‘Ürün siparişlerini anlama süresi içerisinde ve taahhüt edilen özelliklerde müşteriye teslim ederiz’ sorusuna firmalardan ‘hiçbir zaman’ ve ‘nadiren’ cevabını veren yoktur. ‘Bazen’ cevabını ise sadece bir tane firma vermiştir. Soruya ‘çoğu zaman’ yanıtını verenlerin oranı %21.5 iken, ‘her zaman’ yanıtını verenlerin oranı %77.4’dür. Cevapların toplamı 443, aritmetik ortalaması ise 4.7634’dür. Verilen cevaplara ilişkin standart sapma ise 0.45200’dür. Aşağıda yer alan Tablo’da ise, işletmelerin ne ölçüde markalaşarak farklılık yarattıklarına ilişkin yargıya verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları sunulmaktadır.

Tablo 4.17: “Markalaşarak Farklılık Yaratmaktayız” Yargısına Firmaların Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	2	2.2
Nadiren	5	5.4
Bazen	9	9.7
Çoğu zaman	32	34.4
Her zaman	45	48.4
Toplam	93	100

AO: 4.2151

SS: 0.97634

‘Markalaşarak farklılık yaratmaktayız’ sorusuna en yoğun olarak %48.4 oranında ‘her zaman’ cevabı verilmiştir. Bu yanıt %34.4 ile ‘çoğu zaman’ izlemektedir. ‘Çoğu zaman’ ve ‘her zaman’ yanıtını verenlerin oranı %80’in üzerindedir. Verilen cevap toplamı 392 iken, ortalama 4.2151, standart sapma ise 0.97634 düzeyindedir. ‘Markalaşarak farklılık yaratmaktayız’ sorusu işletmelerin farklılaştırma stratejisi izlemelerini tespit etme yönündeki son sorudur.

İşletmelerin farklılaştırma stratejisini ne oranda izlediklerini ölçmeye yönelik sorulara verilen cevap ortalamaları sırasıyla 4.0538, 4.3118, 4.3548, 4.7634, 4.2151’dir. Farklılaştırma stratejisini ölçmeye yönelik soruların aritmetik ortalamaları açık şekilde maliyet liderliği stratejisini ölçmeye yönelik soruların aritmetik ortalamasından yüksektir. Farklılaştırma stratejisini uygulama eğilimini ölçmeye ilişkin cevapların en düşük ortalama oranı olan 4.0538 bile, işletmelerin

maliyet liderliği stratejisini uygulama eğilimini ölçmeye yönelik cevaplardan en yüksek aritmetik ortalama olan 3.6774 oranından çok daha yüksektir. Ölçek ekonomilerini KOBİ’lerin uygulamalarının zorluğu göz önüne alındığında, bu sonuç beklentilerle uyumludur. Ankete katılan KOBİ’lerin ürünlerinin ne ölçüde sadece belirli bir tüketici grubuna hitap ettiği yargısına verilen cevaplara dair frekans ve yüzde dağılımları ise aşağıdaki Tablo 4.18’de yer almaktadır.

Tablo 4.18: “Ürünlerimiz Sadece Belirli Bir Tüketici Grubuna Hitap Eder” Yargısına Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	20	21.5
Nadiren	16	17.2
Bazen	16	17.2
Çoğu zaman	23	24.7
Her zaman	18	19.4
Toplam	93	100

AO: 3.0323

SS: 1.44050

‘Ürünlerimiz sadece belirli bir tüketici grubuna hitap eder’ sorusuna %24.7 oranıyla en fazla ‘çoğu zaman’ cevabı verilmiştir. İkinci en çok cevap %21.5 oranıyla ‘hiçbir zaman’dır. ‘Her zaman’ cevabı %19.4 oranıyla yanıtlanırken, ‘nadiren’ ve ‘bazen’ cevapları %17.2 oranında yanıtlanmıştır. 3.0323’lük aritmetik ortalama, bir firmanın bir tüketici grubuna odaklanıp odaklanmadığına ilişkin bu soruya, ortalama bir firmanın (SPSS ve Excel’de ‘bazen’ yanıtı 3 olarak girildiğinden) ‘bazen’ yanıtı verdiği şeklinde yorumlanabilir. Standart sapmanın 1.44050 gibi, diğer standart sapmalardan görece daha fazla olması ise, soruyu yanıtlayan firmaların verdiği cevapların ortalamadan yüksek düzeyde farklılık arz ettiği veya verilen cevapların tekdüzelikten uzaklığı şeklinde yorumlanabilir. Ankete konu olan firmaların hangi ölçüde ürünlerinin sadece belirli bir bölgeye hitap ettiğine ilişkin yargıya işletmelerce verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımlarıysa aşağıdaki Tablo 4.19’da yer almaktadır.

Tablo 4.19: “Ürünlerimiz Sadece Belirli Bir Bölgeye Hitap Eder”
Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	37	39.8
Nadiren	26	28.0
Bazen	11	11.8
Çoğu zaman	14	15.1
Her zaman	5	5.4
Toplam	93	100

AO: 2.1828

SS: 1.25928

İşletmelerin belirli bir bölgeye odaklanıp odaklanmadıklarını ölçmeye yönelik olan soruya %39.8 oranıyla en çok ‘hiçbir zaman’ cevabı verilmiştir. İkinci en çok verilen cevabın %28.0 oranıyla ‘nadiren’ cevabı olduğu göz önüne alındığında, işletmelerin zaten bu soruyu olumsuz yanıtladıkları gözlemlenmektedir. Zaten aritmetik ortalamanın 2.1828 olması da, ‘nadiren’ cevabının veri girişi olarak SPSS ve Excel programlarında 2 olarak girildiği hesaba katıldığında, bu soruyu yanıtlayan bir firmanın ortalama olarak ‘nadiren’ yanıtı verdiği şeklinde yorumlanabilir. Tablo 4.20 ise, ‘şirketimiz yalnızca belirli bir ürün grubunu üretir’ yargısına verilen cevap dağılımına ilişkindir.

Tablo 4.20: “Şirketimiz Yalnızca Belirli Bir Ürün Grubunu Üretir”
Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	8	8.6
Nadiren	3	3.2
Bazen	6	6.5
Çoğu zaman	38	40.9
Her zaman	38	40.9
Toplam	93	100

AO: 4.0215

SS: 1.17934

‘Şirketimiz yalnızca belirli bir ürün grubunu üretir’ sorusunu yanıtlayan işletmelerin %40.9 aynı oranda ‘her zaman’ ve ‘çoğu zaman’ cevabını verdikleri görülmektedir. Diğer üç seçeneğe verilen cevapların toplam cevaplar içindeki oranı toplam olarak %20 yi bile bulmamaktadır. Zaten 4.0215’lik ortalama, SPSS ve Excel programlarında veri girişi 4 olarak yapılan ‘çoğu zaman’ a oldukça yakın bir rakam olup, soruya yanıt veren bir işletmenin ortalama olarak ‘çoğu zaman’ yanıtını verdiği şeklinde yorumlanabilir.

Üç odaklanma sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda, ankete katılan KOBİ’lerin ürettikleri ürünlerin belirli bir bölgeye hitap ettiği şeklindeki sava ortalama olarak ‘nadiren’ cevabını verdikleri, dolayısıyla bölgesel odaklanmanın ankete konu işletmeler için söz konusu olmadığı, üretilen ürünlerin belirli bir tüketici grubuna hitap ettiği şeklindeki soruya ortalama olarak ‘bazen’ cevabı verdikleri, dolayısıyla tüketici grubuna ilişkin odaklanma hakkında ankete konu firmalar için net bir değerlendirme yapılamayacağı, ancak yalnızca belirli bir ürün grubu ürettikleri savına ilişkin ortalama olarak ‘çoğu zaman’ yanıtını verdikleri ve ankete konu KOBİ’lerin ürettikleri ürün grubuna ilişkin bir odaklanmaya gittikleri şeklinde yorum yapılabilir. Ankete katılım sağlayan işletmelerin hangi ölçüde stratejilerini geliştirirken rakiplerinin stratejilerini de dikkate aldıklarına ilişkin yargıya verdikleri yanıtların frekans ve yüzde dağılımları ise aşağıdaki Tablo 4.21’de yer almaktadır.

Tablo 4.21: “Biz Stratejilerimizi Geliştirirken, Rakiplerimizin Stratejilerini de Dikkate Alırız” Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	4	4.3
Nadiren	3	3.2
Bazen	9	9.7
Çoğu zaman	30	32.3
Her zaman	47	50.5
Toplam	93	100

AO: 4.2151

SS: 1.04100

Ankete konu işletmeler, %50.5 oranında ‘her zaman’ stratejilerini geliştirirken, rakiplerinin stratejilerini de dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Yine

ankete katılanların %32.3 ü, ilgi soruya ‘çoğu zaman’ yanıtını vermişlerdir. Zaten aritmetik ortalamanın 4.2151 olması da bunun göstergesi olup, ankete katılan bir işletmenin ortalama olarak rakiplerinin stratejilerini dikkate alıp da strateji geliştirdiği şeklinde yorumlanabilir. Rakiplerinin maliyetlerinin ne ölçüde işletmelerce bilindiğine ilişkin yargıya verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları ise aşağıdaki Tablo 4.22’de yer almaktadır.

Tablo 4.22: “Rakiplerimizin Maliyetlerini Biliriz” Yargısına Firmalarca Verilen Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	4	4.3
Nadiren	16	17.2
Bazen	18	19.4
Çoğu zaman	29	31.2
Her zaman	26	28.0
Toplam	93	100

AO: 3.6129

SS: 1.18901

‘Rakiplerimizin maliyetlerini biliriz’ sorusuna ankete katılan işletmeler en çok %31.2 oranında ‘çoğu zaman’ yanıtını vermişlerdir. Bu yanıtı %28 oranıyla ‘her zaman’ cevabı izlemiştir. Aritmetik ortalamanın 3.6129 olması, ankete konu bir firmanın ortalama olarak ‘bazen’ ile ‘çoğu zaman’ arasında yanıt verdiği, ancak verilen cevabın az da olsa ‘çoğu zaman’a yakın olduğu şeklinde yorumlanabilecektir. İşletmelerce ‘rakiplerimizin üstün ve zayıf yönlerini biliriz, onları iyi tanırız’ yargısına verilen yanıt dağılımıysa aşağıda yer alan Tablo 4.23’de verilmiştir.

Tablo 4.23: “Rakiplerimizin Üstün ve Zayıf Yönlerini Biliriz, Onları İyi Tanırız” Yargısına Firmalarca Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	4	4.3
Nadiren	15	16.1
Bazen	12	12.9
Çoğu zaman	40	43.0
Her zaman	22	23.7
Toplam	93	100

AO: 3.6559

SS: 1.13726

Rakiplerini tanıma ve üstün ve zayıf yönlerini bilmeleri ile ilgili soruya işletmeler en çok %43 oranıyla ‘çoğu zaman’ yanıtını vermişlerdir. İkinci en çok verilen yanıt %23.7 ile ‘her zaman’dır. Soruya verilen yanıtların aritmetik ortalaması (3.6559), ‘rakiplerimizin maliyetlerini biliriz’ şeklindeki soruya verilen cevapların aritmetik ortalamasına (3.6129) oldukça yakındır. Ankete katılan KOBİ’lerin hangi ölçüde sahip oldukları üretim teknolojisinin kendilerine rekabet üstünlüğü sağladığına ilişkin yargıya verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki Tablo’da yer almaktadır.

Tablo 4.24: “Sahip Olduğumuz Üretim Teknolojisi Bize Rekabet Üstünlüğü Sağlar” Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	2	2.2
Nadiren	8	8.6
Bazen	18	19.4
Çoğu zaman	31	33.3
Her zaman	34	36.6
Toplam	93	100

AO: 3.9355

SS: 1.05095

Ankete konu firmaların %36.6'sı 'sahip olduğumuz üretim teknolojisi bize rekabet üstünlüğü sağlar' sorusuna 'her zaman' yanıtını vermişlerdir. Bu yanıt %33.3 oranıyla 'çoğu zaman' izlemektedir. 3.9355'lik aritmetik ortalama (SPSS de 'çoğu zaman' seçeneği için girilen 4 sayısına çok yakın olduğundan), anketi cevaplayan bir firmanın soruya ortalama olarak 'çoğu zaman' yanıtını verdiği şekilde yorumlanabilir. Dolayısıyla anketi yanıtlayan bir firmanın, ortalama olarak kendisine rekabet üstünlüğü sağlayacak üretim teknolojisine sahip olduğunu düşündüğü sonucuna varılabilir. 'Sektörümüz, firmalara önemli ölçüde teknolojik yenilik fırsatları sunmaktadır' yargısı için KOBİ'lerce verilen yanıtların dağılımı Tablo 4.25'deki gibidir.

Tablo 4.25: “Sektörümüz, Firmalara Önemli Ölçüde Teknolojik Yenilik Fırsatları Sunmaktadır” Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	5	5.4
Nadiren	17	18.3
Bazen	13	14.0
Çoğu zaman	34	36.6
Her zaman	24	25.8
Toplam	93	100

AO: 3.5914

SS: 1.20899

Sektörün firmalara önemli teknolojik yenilik fırsatları sunduğu şeklindeki soruya ankete katılan firmalar %36.6 oranla en çok 'çoğu zaman' yanıtını vermişlerdir. İkinci en yoğun yanıt %25.8 ile 'her zaman'dır. Verilen yanıtların 3.5914 lük bir ortalamaya sahip olması, ankete konu firmaların ortalama olarak 'bazen' ile 'çoğu zaman' arasında bir cevap verdikleri şeklinde yorumlanabilir. Ankete katılan işletmelerin, sektörlerinde hangi ölçüde yeni teknoloji talebinin arttığına yönelik yargıya verdikleri yanıtların frekans ve yüzde dağılımları ise aşağıdaki Tablo 4.26'da yer almaktadır.

Tablo 4.26: “Sektörümüzde Yeni Teknoloji Talebi Artmaktadır”
Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	-	-
Nadiren	8	8.6
Bazen	26	28.0
Çoğu zaman	35	37.6
Her zaman	24	25.8
Toplam	93	100

AO: 3.8065

SS: 0.92382

Ankete konu işletmelerden ‘sektörümüzde yeni teknoloji talebi artmaktadır’ sorusuna ‘hiçbir zaman’ cevabı veren işletme olmamıştır. En çok verilen yanıt %37.6 ile ‘çoğu zaman’dır. Soruya verilen cevap ortalamasının 3.8065 olması, ortalamanın 4 rakamına daha yakın olduğu gözetildiğinde, bir işletmenin soruya ortalama olarak ‘çoğu zaman’ cevabı verme eğiliminde olduğu şeklinde yorumlanabilir. ‘Sektörümüzde büyüme olanakları sınırlıdır’ yargısına KOBİ’lerce verilen cevapların dağılımları Tablo 4.27’de verilmiştir.

Tablo 4.27: “Sektörümüzde Büyüme Olanakları Sınırlıdır” Yargısına
Verilen Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	21	22.6
Nadiren	22	23.7
Bazen	27	29.0
Çoğu zaman	20	21.5
Her zaman	3	3.2
Toplam	93	100

AO: 2.5914

SS: 1.15379

Bulundukları sektörün büyüme olanaklarının sınırlı olduğuna ‘her zaman’ yanıtı veren işletme sayısı sadece 3 dür. En çok verilen yanıt %29 ile ‘bazen’dir. Verilen yanıt ortalamasının 2.5914 olması, ankete katılan işletmelerin sektörün

büyüme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünmüyor olmaları şeklinde yorumlanabilir. Ankete konu olan işletmelerin faaliyette bulundukları sektörde hangi ölçüde yeni ürünlere yönelik pazar talebinin gün geçtikçe arttığına ilişkin yargıya verdikleri yanıtların frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki Tablo 4.28’de yer almaktadır.

Tablo 4.28: “Faaliyette Bulunduğumuz Sektörde Yeni Ürünlere Yönelik Pazar Talebi Gün Geçtikçe Artmaktadır” Yargısına Verilen Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	3	3.2
Nadiren	8	8.6
Bazen	22	23.7
Çoğu zaman	33	35.5
Her zaman	27	29.0
Toplam	93	100

AO: 3.7849

SS: 1.06168

Ankete katılan işletmelerin %35.5’i ilgili soruya ‘çoğu zaman’ cevabını vermişlerdir. İkinci en çok verilen yanıt %29.0 ile ‘her zaman’dır. 3.7849’luk aritmetik ortalama, soruyu yanıtlayan işletmelerin ortalama olarak sektörlerinde yeni ürünlere yönelik pazar talebinin arttığını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. İşletmelerin hangi sıklıkta ekonomik gidişatla ilgili bilgi topladıklarına ilişkin dağılımlar ise aşağıdaki Tablo 4.29’da yer almaktadır.

Tablo 4.29: Ekonomik Gidişatla İlgili İşletmelerin Bilgi Toplama Sıklığına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	-	-
Nadiren	2	2.2
Bazen	16	17.2
Çoğu zaman	37	39.8
Her zaman	38	40.9
Toplam	93	100

AO: 4.1935

SS: 0.79752

Ankete katılan işletmelerden ekonomik gidişatla ilgili ‘hiçbir zaman’ bilgi toplamadığını belirten işletme olmamıştır. Sadece 2 işletme ‘nadiren’ ekonomik gidişatla ilgili bilgi topladıklarını belirtmişlerdir. ‘Her zaman’ bilgi topladığını belirten işletme oranı %40.9 iken, ‘çoğu zaman’ cevabını veren işletmeler %39.8 oranındadır.

Soruya verilen cevap ortalamasının 4.1935 olması anketi yanıtlayan işletmelerin ortalama olarak ekonomik gidişatla ilgili bilgi topladıkları şeklinde yorumlanabilir ki, bu da zaten televizyon, internet gibi bilgi toplama araçlarının yoğunluğu, ekonominin çoğunlukla gündemden düşmeyen bir konu olması gibi durumlarla örtüşmektedir. Ankete konu olan işletmelerin hangi sıklıkla teknolojik gidişatla ilgili bilgi topladıklarına ilişkin verdikleri yanıtların frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4.30’da verilmiştir.

Tablo 4.30: Teknolojik Gidişatla İlgili İşletmelerin Bilgi Toplama Sıklığına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	1	1.1
Nadiren	8	8.6
Bazen	16	17.2
Çoğu zaman	31	33.3
Her zaman	37	39.8
Toplam	93	100

AO: 4.0215

SS: 1.01058

‘Hiçbir zaman’ teknolojik gidişatla ilgili bilgi toplamadığını sadece bir işletme beyan etmiştir. Soruya verilen en yoğun yanıt %39.8 ile ‘her zaman’dır. İkinci en fazla verilen yanıt ise %33.3 oranında ‘çoğu zaman’ olmuştur. Soruya verilen yanıtların aritmetik ortalamasının 4.0215 olması, bir işletmenin ortalama olarak soruyu ‘çoğu zaman’ şeklinde yanıtladığı olarak yorumlanabilir. Aşağıda yer alan Tablo 4.31, ankete katılım sağlayan KOBİ’lerin hangi sıklıkla tedarikçilerin stratejileriyle ilgili bilgi topladıkları yargısına verdikleri yanıtların frekans ve yüzde dağılımlarına yer vermektedir.

Tablo 4.31: Tedarikçilerin Stratejileri ile İlgili İşletmelerin Bilgi Toplama Sıklığına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	-	-
Nadiren	7	7.5
Bazen	21	22.6
Çoğu zaman	38	40.9
Her zaman	27	29.0
Toplam	93	100

AO: 3.9140

SS: 0.90477

Ankete katılan işletmelerden, tedarikçilerin stratejileriyle ilgili ‘hiçbir zaman’ bilgi toplamadığını belirten işletme olmamıştır. En fazla ‘çoğu zaman’ yanıtı verilmiş olup, bu yanıtın oranı %40.9’dur. İkinci en çok verilen cevap %29.0 ile ‘her zaman’ iken, %22.6 oranında da ‘bazen’ cevabı verilmiştir. ‘Nadiren’ cevabı veren işletmelerin oranı ise %7.5’dir. Soruya verilen cevapların ortalamasının 3.9140 olması (4 rakamına oldukça yakın olarak), ankete konu olan işletmelerin tedarikçilerinin stratejileriyle ilgili ‘çoğu zaman’ bilgi topladıkları şeklinde yorumlanabilir. İşletmelerin hangi sıklıkla dağıtıcıların stratejileriyle ilgili bilgi topladıklarına ilişkin dağılımlar ise aşağıdaki Tablo 4.32’de yer almaktadır.

Tablo 4.32: Dağıtıcıların Stratejileri ile İlgili İşletmelerin Bilgi Toplama Sıklığına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	-	-
Nadiren	14	15.1
Bazen	20	21.5
Çoğu zaman	30	32.3
Her zaman	29	31.2
Toplam	93	100

AO: 3.7957

SS: 1.04839

Tıpkı işletmelerin, tedarikçilerin stratejileriyle ilgili bilgi toplama sıklığına ilişkin soruda olduğu gibi, dağıtıcıların stratejileriyle ilgili bilgi toplama sıklığına ilişkin olan bu soruda da ‘hiçbir zaman’ yanıtını veren işletme olmadığı gibi, en fazla verilen yanıt ‘çoğu zaman’ dır. ‘Çoğu zaman’ yanıtı %32.3 ile cevaplanmışken, ‘her zaman’ %31.2 ile cevaplanmıştır. Verilen yanıtların 3.7957 aritmetik ortalamasının olması, bir firmanın ortalama olarak ‘çoğu zaman’ yanıtını verme eğiliminde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Müşteri istek, beklenti ve ihtiyaçlarıyla ilgili firmaların hangi sıklıkla bilgi topladığına dair yargıya verdikleri yanıtların frekans ve yüzde dağılımlarıysa Tablo 4.33’de verilmiştir.

Tablo 4.33: Müşteri İstek, Beklenti ve İhtiyaçlarıyla İlgili Firmaların Bilgi Toplama Sıklığına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	-	-
Nadiren	2	2.2
Bazen	4	4.3
Çoğu zaman	32	34.4
Her zaman	55	59.1
Toplam	93	100

AO: 4.5054

SS: 0.68562

Ankete konu işletmelerden, müşteri istek, beklenti ve ihtiyaçlarıyla ilgili bilgi toplama sıklığına ilişkin ‘hiçbir zaman’ cevabı veren işletme olmamışken, ‘nadiren’ yanıtını sadece 2, ‘bazen’ cevabını da 4 işletme vermiştir. En çok yanıtlanan seçenek %59.1 oranıyla ‘her zaman’dır. ‘Çoğu zaman’ seçeneği %34.4 oranıyla cevaplanmıştır. Soruya verilen yanıtların 4.5054’lük yüksek bir aritmetik ortalamasının olması, ankete katılım sağlayan işletmelerin müşteri istek, beklenti ve ihtiyaçlarıyla ilgili yeterince bilgi topladığı, müşteri çevrelerinden geri dönüşüm aldıkları şeklinde yorumlanabilir. Ankete katılan KOBİ’lerde son beş yıl içerisinde düşünülüp uygulamaya konulan yenilikçi bir fikrin olup olmadığına ilişkin yargıya işletmelerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki Tablo 4.34’de yer almaktadır.

Tablo 4.34: İşletmelerde Son Beş Yıl İçinde Düşünüldüğü Uygulamaya Konulan Yenilikçi Bir Fikrin Olup Olmadığına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde (%)
Evet	49	52.7
Hayır	44	47.3
Toplam	93	100

Ankete katılım sağlayan KOBİ'lerin % 52.7'si son beş yıl içerisinde düşünüldüğü uygulamaya konulan yenilikçi fikirlerin olduğunu söylerken, %47.3'ü ise son beş yıl içinde herhangi bir yenilikçi fikrin ya düşünülmendiğini veya düşünülse bile uygulamaya konulmadığını belirtmişlerdir. Son beş yıl içerisinde uygulanmayan herhangi bir yenilikçi fikrin olmayışının nedenlerine dair işletmelerin verdikleri yanıtların frekans ve yüzde dağılımları ise Tablo 4.35'deki gibidir.

Tablo 4.35: Yenilikçi Fikirlerin Olmayışının veya Uygulanmayışının Nedenlerine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde (%)
Organizasyon yapısının elverişsiz olması	7	15.9
Gerekli mali kaynağın bulunamaması	20	45.5
Çalışanlarda yeniliğe karşı direniş gösterilmesi	-	-
Yeni ve pahalı teknoloji gerektirmesi	3	6.8
Rekabet avantajında etkili olmayacağı düşüncesi	10	22.7
Müşteri istek ve beklentilerini karşılayamayacağı düşüncesi	4	9.1
Toplam	44	100

Son beş yıl içinde düşünüldüğü de uygulamaya konulan yenilikçi fikrin olmadığını belirten KOBİ'lere, bunun nedeninin ne olduğu sorulmuş, bu nedenin 6 seçenekten hangisine girdiği sorusu yöneltilmiştir. Bu altı seçenekten 'çalışanlarda yeniliğe karşı direniş gösterilmesi' seçeneğini yanıtlayan firma olmamışken, en çok verilen yanıt %45.5 oranında 'gerekli mali kaynağın bulunamaması' seçeneği olmuştur. 'Rekabet avantajında etkili olmayacağı düşüncesi' seçeneği %22.7 ile yanıtlanırken, katılımcıların %15.9'u 'organizasyon yapısının elverişsiz olması' seçeneğini yanıtlamışlardır. Diğer yanıtlanan iki seçenek ise %9.1 oranında 'müşteri istek ve beklentilerini karşılayamayacağı düşüncesi' ve %6.8 ile 'yeni ve pahalı

teknoloji gerektirmesidir. Son beş yıl içerisinde uygulanan yenilikçi fikirleri olan işletmelerde, bu fikrin kimden geldiğine ilişkin firmalarca verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki Tablo’da verilmiştir.

Tablo 4.36: Yenilik Fikrinin Kimden Geldiğine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde (%)
İşletme Sahibi	29	59.2
Beyaz Yakalı Çalışan	11	22.4
Mavi Yakalı Çalışan	2	4.1
Müşteri	4	8.2
Diğer	3	6.1
Toplam	49	100

Son beş yıl içerisinde düşünülüp de uygulamaya konulan yenilikçi fikirlerin olduğunu söyleyen 49 işletme, bu fikrin kimden geldiği sorusuna en fazla % 59.2 ile ‘işletme sahibi’ cevabını vermişlerdir. İkinci en çok verilen cevap % 22.4 ile ‘beyaz yakalı çalışan’ olmuştur. ‘Müşteri’ cevabını veren işletmeler %8.2 oranına sahipken, 3 firma ‘diğer’, 2 firma ise ‘mavi yakalı çalışan’ yanıtını vermişlerdir.

4.5. ÇAPRAZ TABLOLAR ANALİZİ

Bu kısımda firmaların çalışan sayıları – büyüklükleri ile demografik nitelikte olmayan sorulara işletmelerce verilen cevaplar irdelenecektir.

İşletmelerin büyüklüğü ile işletmelerin ürün maliyetlerini ne ölçüde minimize etmeyi başardıkları arasındaki ilişkiyi gösteren dağılım Tablo 4.37’de yer almaktadır.

Tablo 4.37: İşletme Büyüklüğü ile İşletmelerin Ürün Maliyetlerini Minimize Etmeyi Başarma Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Ürün maliyetlerimizi en düşük düzeye getirmeyi başarmaktayız”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1-9 arası (Adet) (Yüzde)	1 %2.9	6 %17.1	13 %37.1	13 %37.1	2 %5.7	35 %100
	10-49 arası (Adet) (Yüzde)	1 %2.2	5 %10.9	20 %43.5	19 %41.3	1 %2.2	46 %100
	50-249 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	1 %8.3	4 %33.3	5 %41.7	2 %16.7	12 %100
Toplam		2 %2.2	12 %12.9	37 %39.8	37 %39.8	5 %5.4	93 %100

Ankete katılan mikro ölçekli işletmelerden %5.7’ye tekabül eden sadece 2 işletme her zaman ürün maliyetlerini en düşük düzeye getirmeyi başarmakta olduklarını beyan ederken, bu oran orta ölçekli yani 50 – 249 arası çalışan sayısına sahip olan işletmelerde –aynı cevabı veren yine sadece iki işletme olmasına rağmen – % 16.7’dir. ‘Çoğu zaman’ yanıtını yine en çok cevaplayan %41.7 oranı ile 50 – 249 arası çalışan sayısına sahip işletmelerdir. ‘Hiçbir zaman’ yanıtını mikro ölçekli işletmelerden sadece bir, küçük ölçekli işletmelerden yine bir tane firma vermişken, orta ölçekli firmalardan ‘hiçbir zaman’ yanıtı veren işletme yoktur.

Aritmetik ortalamalara bakıldığında da, en yüksek aritmetik ortalama 3.67 ile 50 – 249 arası çalışan sayısına sahip işletmelerin verdiği yanıtlara ilişkin, sonrasında 3.30 aritmetik ortalama ile 10 – 49 arası çalışan sayısına sahip işletmeler gelmektedir. En düşük ortalama ise 3.26 ile 1 – 9 arası çalışan sayısına sahip işletmelerin verdiği yanıtlara ilişkindir. Bu sonuçlar aslında işletmelerin –KOBİ de olsalar – hacim olarak, istihdam sayısı olarak büyüdükçe, ürün maliyetlerini daha fazla minimize etmeyi başardıkları, ölçek ekonomilerinden nispeten daha fazla yararlanabildikleri yönünde yorumlanabilir. İşletmenin mikro, küçük veya orta ölçekli olması ile işletmelerin yüksek kapasiteli üretimi gerçekleştirecek modern teknolojileri ne ölçüde kullandığı arasındaki ilişkiyi gösterir dağılım ise aşağıda yer alan Tablo 4.38’de verilmiştir.

Tablo 4.38: İşletme Büyüklüğü ile İşletmelerin Yüksek Kapasiteli Üretimi Gerçekleştirecek Modern Teknolojileri Ne Ölçüde Kullandığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Yüksek kapasiteli üretimi gerçekleştirecek modern teknolojileri kullanırsınız”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1-9 arası (Adet)	0	7	8	15	5	35
	(Yüzde)	%0	%20	%22.9	%42.9	%14.3	%100
	10-49 arası (Adet)	0	10	15	15	6	46
	(Yüzde)	%0	%21.7	%32.6	%32.6	%13.0	%100
	50-249 arası (Adet)	0	1	2	1	8	12
	(Yüzde)	%0	%8.3	%16.7	%8.3	%66.7	%100
Toplam		0	18	25	31	19	93
		%0	%19.4	%26.9	%33.3	%20.4	%100

‘Yüksek kapasiteli üretimi gerçekleştirecek modern teknolojileri kullanırsınız’ sorusuna en çok ‘her zaman’ yanıtını veren grup 50 – 249 arası çalışan sayısına sahip orta ölçekli işletmeler olup, ilgili yanıtı %66.7 oranında cevaplamışlardır. Soruyu ‘hiçbir zaman’ cevabıyla yanıtlayan işletme grubu yokken, ‘nadiren’ cevabını veren 1 – 9 arası çalışan sayısına sahip işletmeler %20 oranında, 10 – 49 arası çalışan sayısına sahip işletmeler %21.7 oranında, 50 – 249 arası çalışan sayısına sahip işletmeler ise %8.3 oranındadır. ‘Bazen’ yanıtını en çok küçük ölçekli işletmeler % 32.6 ile vermişken, sonrasında mikro ölçekli işletmeler %22.9 ile ilgili yanıtı cevaplamışlardır. 50 – 249 arası çalışan sayısına sahip işletmeler ise ilgili soruya %16.7 oranında ‘bazen’ yanıtı vermişlerdir.

Soruya verilen yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, orta ölçekli işletmelerin verdiği yanıtların 4.33’lük bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Küçük ölçekli işletmelerin verdikleri yanıt ortalaması 3.37 iken, mikro ölçekli işletmelerinki ise 3.51’dir. Küçük ve mikro ölçekli işletmeler arası ortalamalarda çok az düzeyde de olsa beklenmedik bir fark olmakla birlikte, orta ölçekli işletmelerin yüksek ortalaması tartışılmaz olup, ölçek ekonomilerinin işletme büyüklüğü ile doğru orantılı olmasının bir sonucu şeklinde yorumlanabilir. İşletmenin büyüklüğü ile şirketlerin toplu hammadde alımlarıyla satın alma maliyetlerini ne ölçüde düşürdükleri arasındaki ilişki ise aşağıdaki Tablo 4.39’da yer almaktadır.

Tablo 4.39: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Toplu Hammadde Alımlarıyla Satın Alma Maliyetlerini Ne Ölçüde Düşürdükleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Her zaman toplu hammadde alımları ile şirketimiz satın alma maliyetlerini düşürür”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	8 %22.9	17 %48.6	8 %22.9	2 %5.7	35 %100
	10-49 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	6 %13.0	11 %23.9	19 %41.3	10 %21.7	46 %100
	50-249 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	1 %8.3	1 %8.3	4 %33.3	6 %50.0	12 %100
Toplam		0 %0	15 %16.1	29 %31.2	31 %33.3	18 %19.4	93 %100

Toplu hammadde alımlarıyla işletmelerin satın alma maliyetlerini ne ölçüde düşürdüklerine yönelik soruya en çok oranda ‘her zaman’ yanıtı veren işletme grubu %50.0 oranında 50 – 249 arası çalışan sayısına sahip işletmeler olmuştur. Küçük ölçekli işletmeler %21.7 oranında ‘her zaman’ yanıtını verirken, 1 – 9 arası çalışan sayısına sahip mikro ölçekli işletmelerde aynı yanıt %5.7 oranındadır. İlgili soruya ‘hiçbir zaman’ yanıtını veren işletme yoktur. ‘Nadiren’ cevabını %22.9 oranında mikro ölçekli işletmeler vermişken, %13.0 oranında aynı yanıtı küçük ölçekli işletmeler vermiştir. Orta ölçekli işletmelerin ‘nadiren’ yanıtı verme oranları ise %8.3 dür.

Verilen yanıtların, çalışan sayılarına göre tasnif edilen işletme gruplarına göre aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise, en yüksek yanıt ortalamasının 4.25 ile 50 – 249 arası çalışan sayısına sahip işletmelere ait olduğu görülmektedir. İkinci en yüksek ortalamayla verilen yanıt 3.72 ile küçük ölçekli işletmelere aitken, en düşük ortalama ile soruya 3.11 ile mikro ölçekli işletmeler yanıt vermiştir. İşletme büyüklüğü ile şirketlerin ürettiği ürünlerin ne ölçüde standart ve tek tip olduğu arasındaki ilişkiyi gösteren dağılım ise aşağıda yer alan Tablo 4.40’da gösterilmiştir.

Tablo 4.40: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Ürettiği Ürünlerin Ne Ölçüde Standart ve Tek Tip Olduğu Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Şirketimizin ürettiği ürünler standart ve tek tiptir”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	3 %8.6	8 %22.9	11 %31.4	9 %25.7	4 %11.4	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	7 %15.2	5 %10.9	5 %10.9	18 %39.1	11 %23.9	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	1 %8.3	3 %25.0	1 %8.3	4 %33.3	3 %25.0	12 %100
Toplam		11 %11.8	16 %17.2	17 %18.3	31 %33.3	18 %19.4	93 %100

Üretilen ürünlerin ne ölçüde standart ve tek tip olduğuna ilişkin soruya verilen yanıtlardan, ‘her zaman’ yanıtını en çok orta ölçekli işletmeler % 25.0 oranında vermişken, 10 – 49 çalışan sayısına sahip işletmeler % 23.9 ile ‘her zaman’ yanıtını vermişlerdir. 1 – 9 arası çalışan sayısına sahip işletmelerin ‘her zaman’ yanıtına verdikleri cevap oranı ise %11.4 dür. ‘Çoğu zaman’ yanıtını ise en çok %39.1 oranıyla küçük ölçekli işletmeler vermiştir. Orta ölçekli işletmelerin aynı seçeneğe verdikleri cevap oranı ise %33.3’dür. Mikro işletmeler aynı seçenek için %25.7 oranında yanıt vermişlerdir. ‘Hiçbir zaman’ seçeneğine en az cevabı %8.3 oranıyla 50 – 249 arası çalışan sayısına sahip işletmeler vermişken, ikinci olarak %8.6 oranıyla 1 – 9 arası çalışan sayısına sahip işletmeler aynı seçeneği yanıtlamışlardır. 10 – 49 arası çalışan sayısına sahip işletmelerin verdikleri ‘hiçbir zaman’ yanıtı ise %15.2’dir. İlgili soruya ‘nadiren’ cevabını veren orta, küçük ve mikro ölçekli işletmelerin yanıtlarının oranı sırasıyla %25.0, %10.9 ve %22.9’dur. ‘Bazen’ yanıtı için ise oranlar orta ölçekli işletmeler için %8.3, küçük ölçekli işletmeler için %10.9, mikro ölçekli işletmeler içinse %31.4’dür.

Aritmetik ortalamaların kıyaslaması yapıldığında, 50 – 249 arası çalışan sayısına sahip işletmelerin üretilen ürünlerinin ne ölçüde standart ve tek tip olduğu sorusuna verdikleri yanıt ortalaması 3.42 iken, 10 – 49 arası çalışan sayısı olan işletmelerin aynı soruya verdikleri cevap ortalaması 3.46, 1 – 9 arası çalışan sayısına sahip işletmelerin aynı soru için verdikleri yanıt ortalamasının ise 3.09 olduğu görülmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ortalamaları arasında çok az bir

fark söz konusuysen, her iki ortalama da mikro ölçekli işletmelere ait ortalama dan açık şekilde yüksektir.

İşletmelerin büyüklüğü ile şirketlerin faaliyette bulunduğ u pazarda, ürün satış fiyatının önemli değ iş iklik göstermesine bağlı olarak satış miktarında ne ölçüde değ iş iklik gözlemlendiğ i arasındaki ilişkiyi gösteren dağılım Tablo 4.41’de verilmiştir.

Tablo 4.41: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Faaliyette Bulunduğu Pazarda, Ürün Satış Fiyatının Önemli Değ iş iklik Göstermesine Bağlı Olarak Satış Miktarında Ne Ölçüde Değ iş iklik Gözlemlendiğ i Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Faaliyette bulunduğumuz pazarda, ürün satış fiyatı önemli değ iş iklik gösterdiğ i zaman, satış miktarında da önemli değ iş iklikler gözlenir”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğ u Zaman	Her Zaman	
İşletmeler deki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	1 %2.9	3 %8.6	5 %14.3	17 %48.6	9 %25.7	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	12 %26.1	9 %19.6	16 %34.8	9 %19.6	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	2 %16.7	2 %16.7	3 %25.0	5 %41.7	12 %100
Toplam		1 %1.1	17 %18.3	16 %17.2	36 %38.7	23 %24.7	93 %100

Firmaların faaliyette bulunduğ u pazarda, ürün satış fiyatının önemli değ iş iklik göstermesine bağlı olarak satış miktarında ne ölçüde değ iş iklik gözlemlendiğ ine ilişkin soruya verdikleri cevaplar göz önüne alındığında, ‘her zaman’ yanıtını %41.7 oranıyla 50 – 249 arası çalışan sayısına sahip firmaların verdiğ i gözlemlenmektedir. Mikro ölçekli işletmeler ‘her zaman’ cevabını %25.7 oranıyla vermişken, küçük ölçekli işletmelerse aynı yanıtı %19.6 oranıyla vermişlerdir. İlg i soruya ‘hiçbir zaman’ cevabını veren işletme sayısı toplamda sadece bir iken, o tek işletme de 1 – 9 arası çalışan sayısına sahip işletme sınıfındandır. En çok ‘nadiren’ yanıtını veren işletme grubu %26.1 ile 10 – 49 arası çalışan sayısına sahip işletmeler olup, ikinci en büyük oran %16.7 ile 50 – 249 arası çalışan istihdam eden işletmelere aittir. 1 – 9 arası çalışan istihdam eden işletmelerin aynı seçeneğ e verdikleri yanıt oranı ise %8.6’dır. ‘Çoğ u zaman’ cevabını en çok

olarak %48.6 oranıyla 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden firmalar vermişken, ikinci olarak %34.8 oranıyla 10 – 49 arası sayıda çalışan sayısına sahip işletmeler gelmektedir. 50 – 249 arası sayıda istihdam gerçekleştiren firmalar ‘çoğu zaman’ seçeneğini %25.0 oranında yanıtlamışlardır. ‘Bazen’ seçeneğini yanıtlayan firma gruplarının oranları birbirilerine görece yakın olup, mikro ölçekli işletmeler için bu oran %14.3, küçük ölçekli işletmeler için %19.6 ve orta ölçekli işletmeler için %16.7’dir.

İlgili soruya çalışan sayılarına göre üçe ayrılmış işletme gruplarının verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları irdelendiğinde, 50 – 249 arası istihdam sayısına sahip işletmeler 3.92 yanıt ortalamasına sahipken, 10 – 49 arası sayıda çalışana sahip olan işletmeler 3.48’lik bir ortalamaya sahiptirler ve 1 – 9 arası çalışan sayısına sahip işletmelerin verdikleri cevapların ortalamasının ise 3.86 olduğu görülmektedir.

İşletme büyüklüğü ile şirketlerin hammaddeyi rakiplerine göre ne ölçüde daha uygun fiyat ve koşullarda temin ettikleri arasındaki ilişkiyi gösteren dağılım aşağıdaki Tablo 4.42’de yer almaktadır.

Tablo 4.42: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Hammaddeyi Rakiplerine Göre Ne Ölçüde Daha Uygun Fiyat ve Koşullarda Temin Ettikleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Rakiplerimize göre hammaddeyi daha uygun fiyat ve koşullarda temin ederiz”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	1 %2.9	6 %17.1	14 %40.0	7 %20.0	7 %20.0	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	1 %2.2	7 %15.2	10 %21.7	17 %37.0	11 %23.9	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	2 %16.7	2 %16.7	5 %41.7	3 %25.0	12 %100
Toplam		2 %2.2	15 %16.1	26 %28.0	29 %31.2	21 %22.6	93 %100

‘Rakiplerimize göre hammaddeyi daha uygun fiyat ve koşullarda temin ederiz’ sorusuna 50 – 249 arası çalışan sayısına sahip olan işletmelerden ‘hiçbir zaman’ cevabı veren olmamıştır. Orta ölçekli işletmelerden iki tanesi (%16.7 oranına tekabül ediyor) ‘nadiren’ ve yine iki tanesi ‘bazen’ cevabı verirken, beş işletme

(%41.7 oranına karşılık geliyor) ‘çoğu zaman’ cevabını, üç işletme de (%25.0’lik orana karşılık geliyor) ‘her zaman’ yanıtını vermişlerdir. 10 – 49 arası çalışan sayısına sahip olan işletmelerden sadece bir tanesi hiçbir zaman rakiplerine göre hammaddeyi daha uygun fiyat ve kalitede temin etmediğini beyan etmiştir. %15.2 oranına sahip toplam yedi küçük ölçekli işletme ise aynı soruyu ‘nadiren’ diye cevaplamıştır. ‘Bazen’ yanıtı veren küçük ölçekli işletmelerin oranı %21.7 iken, ‘çoğu zaman’ yanıtını %37.0 oranında küçük ölçekli işletme cevaplamıştır. Her zaman rakiplerine göre hammaddeyi daha uygun fiyat ve koşullarda temin ettiğini beyan eden küçük ölçekli işletme sayısı on bir iken, bu sayının karşılık geldiği oran %23.9’dur. İlgili soruya mikro ölçekli işletmelerden gelen en yoğun yanıt ise %40 oranıyla ‘bazen’ cevabıdır. ‘Çoğu zaman’ ve ‘her zaman’ yanıtlarını yedişer mikro ölçekli işletme vermiş olup, yedi işletmenin tekabül ettiği oran %20’dir. Bir işletme hiçbir zaman rakiplerine göre hammaddeyi uygun fiyat ve koşullarda temin etmediğini söylerken, %17.1’lik orana sahip altı mikro ölçekli işletme de ‘nadiren’ yanıtı vermiştir. Her üç grup işletmenin de aritmetik ortalaması birbirine oldukça yakın olup, 50 – 249 arası çalışan istihdam eden işletmeler için ortalama en yüksek değerde olup 3.75 iken, 10 – 49 arası çalışan sayısına sahip işletmeler için verilen yanıtların ortalaması 3.65 ve 1 – 9 arası kişi istihdam eden firmaların verdikleri cevap ortalaması 3.37’dir.

İşletmelerin mikro, küçük ve orta ölçekli olmaları durumuyla, şirketlerin maliyetlerini düşürmek için ne ölçüde kaliteden ödün verdikleri arasındaki ilişkiyi gösteren dağılım Tablo 4.43’de verilmiştir.

Tablo 4.43: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Maliyetlerini Düşürmek İçin Ne Ölçüde Kaliteden Ödün Verdikleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Genellikle maliyetleri düşürmek için kaliteden ödün veririz”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	31 %88.6	3 %8.6	0 %0	1 %2.9	0 %0	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	38 %82.6	5 %10.9	2 %4.3	1 %2.2	0 %0	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	11 %91.7	1 %8.3	0 %0	0 %0	0 %0	12 %100
Toplam		80 %86.0	9 %9.7	2 %2.2	2 %2.2	0 %0	93 %100

‘Genellikle maliyetleri düşürmek için kaliteden ödün veririz’ sorusuna ‘her zaman’ yanıtı veren firma olmamıştır. ‘Çoğu zaman’ cevabını sadece iki işletme vermiş olup, bunlardan bir tanesi mikro ölçekli, diğeri ise küçük ölçeklidir. İlgili soruya ‘bazen’ cevabı veren işletme sayısı da iki adet olup, bunların ikisi de 10 – 49 arası çalışan istihdam eden işletmelerdir. Soruya ‘nadiren’ cevabını toplamda dokuz firma vermiştir. Bu dokuz firmadan üç tanesi 1 – 9 arası çalışan istihdam sayısına sahip firmayken, beş tanesi 10 – 49 arasında çalışan istihdam etmektedir. Bir tanesi ise 50 – 249 arası kişi çalıştırmakta olan bir firmadır. Soruya verilen en yoğun cevap ‘hiçbir zaman’dır. 31 mikro ölçekli işletme, 38 küçük ölçekli ve 11 orta ölçekli işletme soruya ‘hiçbir zaman’ yanıtını vermişlerdir.

Soruya verilen yanıt ortalamaları irdelendiğinde, mikro ölçekli işletmeler için 1.17, küçük ölçekli işletmeler için 1.26 ve orta ölçekli işletmeler için 1.08’lik bir ortalamanın söz konusu olduğu görülmektedir. Hiçbir zaman maliyetleri düşürmek adına kaliteden ödün vermemeye yakın olan işletme grubu, 50 – 249 arası çalışan istihdam eden işletme grubudur. Zaten bu grubu oluşturan 12 firmanın 11’i ‘hiçbir zaman’ cevabını vermiş, bir tanesi ise ‘hiçbir zaman’ yanıtına en yakın nitelikli olan ‘nadiren’ cevabını vermiştir.

Şu ana kadar işletme büyüklükleri ile işletmelerin maliyet liderliği stratejisini ne ölçüde benimsediklerini öğrenmeye yönelik yedi soru çapraz tablo analizi çerçevesinde irdelendi. Her bir soruya ilişkin orta, küçük ve mikro ölçekli işletmelerin verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları toplandığında, 50 – 249 arası

çalışan sayısına sahip işletmeler için 24.42, 10 – 49 arası çalışan sayısına sahip işletmeler için 22.24, 1 – 9 arası çalışan sayısına sahip işletmeler içinse 21.37 sayısı karşımıza çıkmaktadır. Bu toplam sayılarının da aritmetik ortalaması alınırsa (işletmenin hangi ölçüde maliyet liderliği stratejisi izlediğini ölçmeye yönelik 7 tane soru olduğu göz önüne alındığında), orta ölçekli işletmeler için 3.49, küçük ölçekli işletmeler için 3.18 ve mikro ölçekli işletmeler için 3.05 ortalama değerlerine ulaşılır.

Maliyet liderliği stratejisine ait toplam değerlerin aritmetik ortalamaları açısından, orta ölçekli işletmelerin bu stratejiye daha yatkın olduğu, sonrasında küçük ölçekli işletmelerin geldiği, ilgili stratejiyi uygulamakta diğer iki gruba göre güçlük çekmesi beklenen işletme grubunun ise mikro ölçekli işletmeler olduğu ve ölçek ekonomilerinden uygulanan anket çerçevesinde de daha büyük hacimli işletmelerin istifade etmesinin daha yüksek olasılık dahilinde olduğu sonuçlarının çıktığı ileri sürülebilir.

İşletme büyüklüğü ile şirketlerin ürünlerinin tasarım, içerik olarak rakiplerinden ne ölçüde farklılık arz ettiği arasındaki ilişkiyi gösteren dağılım aşağıdaki Tablo 4.44’de yer almaktadır.

Tablo 4.44: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Ürünlerinin Tasarım, İçerik Olarak Rakiplerinden Ne Ölçüde Farklılık Arz Ettiği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Ürünümüz tasarım, içerik olarak rakiplerimizden farklılık arz eder”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	1 %2.9	2 %5.7	5 %14.3	13 %37.1	14 %40.0	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	1 %2.2	4 %8.7	5 %10.9	20 %43.5	16 %34.8	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	1 %8.3	0 %0	0 %0	5 %41.7	6 %50.0	12 %100
Toplam		3 %3.2	6 %6.5	10 %10.8	38 %40.9	36 %38.7	93 %100

İşletmelerdeki çalışan sayısı ile işletmelerin ‘ürünümüz tasarım, içerik olarak rakiplerimizden farklılık arz eder’ yargısına verdikleri cevapların mukayyesini gösteren yukarıdaki tablo, aynı zamanda işletme büyüklüğü ile işletmelerin ne ölçüde farklılaştırma stratejisi uygulama eğiliminde olduklarını ölçmeye yönelik soruların

ilkini kıyaslamaktadır. İlgili soruya ‘her zaman’ cevabını en yüksek olarak %50 oranında 50 – 249 arası çalışan istihdam eden firmalar vermiştir. Sonrasında %40 oranında 1 – 9 arası kişi istihdam eden firmalar ‘her zaman’ yanıtı verirken, 10 – 49 arası kişi istihdam eden firmalar ise %34.8 oranında ‘her zaman’ cevabını vermişlerdir. Ürünlerinin hiçbir zaman tasarım, içerik olarak rakiplerinden farklılık arz etmediğini söyleyen üç firma olup, bunlardan biri mikro, biri küçük ve biri de orta ölçekli firmalardandır. Soruya 50 – 249 arası çalışan sayısına sahip işletmelerden ‘nadiren’ yanıtını veren olmamıştır. 1 – 9 arası çalışan sayısına sahip olan işletmelerden iki tanesi (%5.7’lik orana tekabül etmektedir) ürünlerinin nadiren tasarım, içerik olarak rakiplerinden farklılık arz ettiğini söylerken, 10 – 49 arası çalışan sayısına sahip işletmelerde aynı cevabı %8.7’lik oranla dört kişi vermiştir. 50 – 249 arası çalışan sayısına sahip işletmelerden ilgili soruya ‘bazen’ cevabı veren bulunmamaktayken, 1 – 9 arası çalışan ve 10 – 49 arası çalışan istihdam eden firmalardan beşer firma, aynı soruya ‘bazen’ yanıtını vermiştir. Ürünlerinin çoğu zaman rakiplerinden tasarım, içerik olarak farklılık arz ettiğini belirten orta ölçekli firma oranı %41.7 iken, küçük ölçekli işletme oranı %43.5, mikro ölçekli işletme oranı ise %37.1’dir. Aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde ise, orta ölçekli işletmelerin verdiği yanıtlara ilişkin ortalama 4.25 iken, küçük ölçekli işletmelerin yanıtlarına ilişkin ortalama 4, mikro ölçekli işletmelerin aynı ortalaması ise 4.06’dır.

İşletme büyüklüğüyle şirketlerin ürünlerini satarken müşterilerine ne ölçüde ödeme kolaylığı sağladıkları arasındaki ilişkiyi gösteren dağılım Tablo 4.45’de verilmiştir.

Tablo 4.45: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Ürünlerini Satarken Müşterilerine Ne Ölçüde Ödeme Kolaylığı Sağladıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Ürünümüzü satarken müşterilerimize ödeme kolaylığı sağlarız”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmeler deki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	0 %0	5 %14.3	14 %40.0	16 %45.7	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	1 %2.2	0 %0	3 %6.5	21 %45.7	21 %45.7	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	0 %0	2 %16.7	5 %41.7	5 %41.7	12 %100
Toplam		1 %1.1	0 %0	10 %10.8	40 %43.0	42 %45.2	93 %100

Ürünlerini satarken hiçbir zaman müşterilerine ödeme kolaylığı sağlamadığını veya nadiren ödeme kolaylığı sağladığını beyan eden sadece bir tane işletme vardır. Hiçbir zaman ürününü satarken müşterilerine ödeme kolaylığı sağlamadığını belirten bu işletme, 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden bir firmadır. İlgili soruya 50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmeler, ‘her zaman’ ve ‘çoğu zaman’ yanıtlarını %41.7’lik eşit oranlarda vermişken, ‘bazen’ cevabını %16.7’lik bir oranda vermişlerdir. Aynı soruya 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden firmalar, %45.7’lik eşit oranlarda ‘her zaman’ ve ‘çoğu zaman’ cevabını vermişken, %6.5 oranında ‘bazen’, %2.2 oranında ise ‘hiçbir zaman’ yanıtını vermişlerdir. 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerin ilgili soruya cevapları ise, %14.3 ‘bazen’, %40 ‘çoğu zaman’ ve %45.7 ‘her zaman’ şeklinde olmuştur. Soruya verilen cevapların aritmetik ortalamasına gelince, 50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden firmaların verdikleri cevap ortalaması 4.25, 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmeler için aynı ortalama 4.33 ve 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden firmalar için de 4.31 olup, üç ortalama da birbirine oldukça yakındır.

İşletmelerin mikro, küçük ve orta ölçekli sınıfları ile şirketlerin satış sonrası hizmetlere verdiği önem bakımından rakiplerinden ne ölçüde farklılık arz ettikleri arasındaki ilişkiyi gösteren dağılım aşağıdaki Tablo 4.46’da yer almaktadır.

Tablo 4.46: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Satış Sonrası Hizmetlere Verdiği Önem Bakımından Rakiplerinden Ne Ölçüde Farklılık Arz Ettikleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Şirketimiz, rakiplerinden satış sonrası hizmetlere verdiği önem bakımından farklılık arz eder”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	1 %2.9	4 %11.4	11 %31.4	19 %54.3	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	1 %2.2	5 %10.9	15 %32.6	25 %54.3	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	1 %8.3	2 %16.7	3 %25.0	6 %50.0	12 %100
Toplam		0 %0	3 %3.2	11 %11.8	29 %31.2	50 %53.8	93 %100

Yukarıdaki tablodan görüleceği üzere şirketlerinin, rakiplerinden satış sonrası hizmetlere verdiği önem bakımından hiçbir zaman farklılık arz etmediğini söyleyen işletme bulunmamaktadır. Tabloda yer alan soruya ‘nadiren’ cevabı veren üç işletme olup, bunlardan birisi mikro, öteki küçük ve üçüncüsü ise orta ölçekli işletmedir. Yüzde olarak ‘bazen’ yanıtını en çok veren %16.7 ile 50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerdir. ‘Bazen’ yanıtını 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmeler %10.9 ile vermişken, 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmeler aynı yanıtı %11.4 ile vermiştir. En fazla ‘çoğu zaman’ cevabını %32.6 ile 10 – 49 arası çalışan sayısına sahip işletmeler vermişken, 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden firmalarda bu oran %31.4, 50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerde ise %25’dir. ‘Her zaman’ yanıtını ise 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerle, 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmeler %54.3 lük eşit bir oranla vermiştir. 50 – 249 arası kişi istihdam eden işletmelerde ise verilen ‘her zaman’ cevabı %50 oranındadır. İşletmelerin verdikleri yanıtlara dayanılarak oluşturulan aritmetik ortalamalar irdelendiğinde, orta ölçekli işletmelere ait ortalamanın 4.17, küçük ölçekli işletmelere ait ortalamanın 4.39 ve mikro ölçekli işletmelere ait ortalamanın 4.37 olduğu görülmektedir. İşletme büyüklüğü ile şirketlerin hangi ölçüde ürün siparişlerini anlaşıma süresi içerisinde ve taahhüt edilen

özelliklerde müşteriye teslim ettiği arasındaki ilişkiyi gösteren dağılıma ise Tablo 4.47’de yer verilmektedir.

Tablo 4.47: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Hangi Ölçüde Ürün Siparişlerini Anlaşma Süresi İçerisinde ve Taahhüt Edilen Özelliklerde Müşteriye Teslim Ettiği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Ürün siparişlerini anlaşma süresi içerisinde ve taahhüt edilen özelliklerde müşteriye teslim ederiz”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	0 %0	0 %0	6 %17.1	29 %82.9	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	0 %0	1 %2.2	12 %26.1	33 %71.7	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	0 %0	0 %0	2 %16.7	10 %83.3	12 %100
Toplam		0 %0	0 %0	1 %1.1	20 %21.5	72 %77.4	93 %100

Ankete katılan 93 işletmeden “Ürün siparişlerini anlaşma süresi içerisinde ve taahhüt edilen özelliklerde müşteriye teslim ederiz” sorusuna ‘hiçbir zaman’ veya ‘nadiren’ cevabı veren işletme olmamışken, ‘bazen’ yanıtını 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden sadece bir tane firma vermiştir. Soruya ‘çoğu zaman’ yanıtını 1 – 9 arası sayıda kişi çalıştıran işletmelerden %17.1’i vermişken, 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden %26.1’i ve 50 – 249 arası kişi çalıştıran işletmelerden %16.7’si vermiştir. Ürün siparişlerini her zaman anlaşma süresi içerisinde ve taahhüt edilen özelliklerde müşterilerine teslim ettiğini beyan eden işletme oranları ise mikro ölçekli işletmelerde %82.9, küçük ölçekli işletmelerde %71.7 ve orta ölçekli işletmelerde %83.3’dür. Ortalamalar mukayese edildiğinde ise, orta ölçekli ve mikro ölçekli işletmelerin verdikleri yanıtların 4.83’lük bir ortalamaoya sahip olduğu, küçük ölçekli işletme yanıtlarının ortalamasının ise 4.70 olduğu görülmektedir. İşletme büyüklüğü ile şirketlerin hangi ölçüde markalaşarak farklılık yarattıkları arasındaki ilişkiyi gösteren dağılımsa aşağıda yer alan Tablo 4.48’deki gibidir.

Tablo 4.48: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Hangi Ölçüde Markalaşarak Farklılık Yarattıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Markalaşarak farklılık yaratmaktayız”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	2 %5.7	3 %8.6	10 %28.6	20 %57.1	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	1 %2.2	3 %6.5	6 %13.0	16 %34.8	20 %43.5	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	1 %8.3	0 %0	0 %0	6 %50	5 %41.7	12 %100
Toplam		2 %2.2	5 %5.4	9 %9.7	32 %34.4	45 %48.4	93 %100

Her zaman markalaşarak farklılık yarattığını 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden % 57.1’i, 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerin % 43.5’i, 50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden ise %41.7’si beyan etmiştir. Çoğu zaman markalaşarak farklılık yarattığını ise 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerin %28.6’sı, 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerin %34.8’i ve 50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerin %50’si beyan etmiştir. 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden firmalardan %8.6’sı bazen markalaşarak farklılık yarattığını belirtirken, %5.7’si bunun nadiren olduğunu belirtir. Mikro ölçekli işletmelerden hiçbir zaman markalaşarak farklılık yaratmadığını beyan eden işletme olmamıştır. 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden ‘markalaşarak farklılık yaratmaktayız’ sorusuna ‘bazen’ yanıtını veren işletmelerin oranı %13 iken, ‘nadiren’ cevabını verenlerin oranı %6.5’dir. %2.2 oranında da ‘hiçbir zaman’ yanıtı verilmiştir. 50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden %8.3’lük orana tekabül eden sadece bir tanesi hiçbir zaman markalaşarak farklılık yaratmadığını belirtmiştir. Ortalamalara gelince, verilen yanıtların ortalamaları 50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden şirketler için 4.17, 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden firmalar için 4.10 ve 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmeler içinse 4.37’dir.

İşletmelerin ne ölçüde farklılaştırma stratejisi izlediklerini öğrenmeye yönelik firmalara uygulanan ankette beş soru bulunmaktadır. Tablo 4.48’de bu soruların sonuncusu ile işletmelerin çalışan sayısına göre tasnif edilmiş grupları çapraz tablo

halinde gösterilmiştir. Her bir soruya verilen cevapların aritmetik ortalamaları toplanacak olursa, 50 – 249 aralığında kişi istihdam eden işletmeler için toplam 21.67, 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerde ilgili toplam 21.52 ve 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden firmalar için toplam 21.94’dür. Üç toplam da birbirine çok yakın çıkmıştır. Toplamların ayrıca aritmetik ortalamaları da (işletmelerin ne ölçüde farklılaştırma stratejisi izlediklerini öğrenmeye yönelik 5 soru sorulduğu göz önüne alındığında) orta ölçekli işletmeler için 4.33, küçük ölçekli işletmeler için 4.30 ve mikro ölçekli işletmeler için 4.39’dur. Toplam sayılar (dolayısıyla toplamlara ilişkin aritmetik ortalama değerleri) arasındaki farkların çok düşük olması yorum yapmayı zorlaştırırken, 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerin az bir farkla da olsa diğer iki işletme grubuna nispeten farklılaştırma stratejisi izlemeye daha eğilimli oldukları yorumu yapılabilir.

Bir diğer kıyaslama da çalışan sayılarına göre üç gruba tasnif edilmiş olan işletmelerin orta, küçük ve mikro ölçekli olanlarının ayrı ayrı maliyet liderliği mi yoksa farklılaştırma stratejisi mi izleme eğiliminde olduklarına ilişkin olabilir. Bu kıyaslama için maliyet liderliği soruları ile işletme çalışan sayılarını kıyaslayan çapraz tablolardan elde edilen yanıtlara ilişkin ayrı ayrı orta, küçük ve mikro ölçekli işletmelere ait tüm aritmetik ortalamaların toplamının aritmetik ortalaması ile, işletmelerin ne ölçüde farklılaştırma stratejisi izlediklerine ilişkin sorular ile işletme çalışan sayılarını kıyaslayan çapraz tablolardan elde edilen yanıtlara ilişkin ayrı ayrı orta, küçük ve mikro ölçekli işletmelere ait tüm aritmetik ortalamaların toplamının aritmetik ortalamasının mukayese edilmesi gerekmektedir.

İlgili maliyet liderliğine ilişkin nihai aritmetik ortalama orta ölçekli işletmeler için 3.49 iken, ilgili farklılaştırmaya ilişkin nihai aritmetik ortalama 4.33’dür. Aynı değerler küçük ölçekli işletmeler için maliyet liderliğinde 3.18 iken, farklılaştırmada 4.30’dur. Benzer şekilde mikro ölçekli işletmelerde maliyet liderliği için 3.05 iken, farklılaştırma için 4.39’dur. Dolayısıyla, 1 – 9 arası, 10 – 49 arası ve 50 – 249 arası sayıda çalışana sahip olan üç ayrı işletme grubunun da farklılaştırma stratejisini maliyet liderliği stratejisine nazaran daha fazla ön plana çıkarma eğiliminde oldukları, daha sıklıkla uyguladıkları yorumu yapılabilir. İşletme büyüklüğü ile şirketlerin ürünlerinin ne ölçüde belirli bir tüketici grubuna hitap ettiği arasındaki ilişkiyi gösteren dağılım ise aşağıdaki Tablo 4.49’da verilmiştir.

Tablo 4.49: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Ürünlerinin Ne Ölçüde Belirli Bir Tüketici Grubuna Hitap Ettiği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Ürünlerimiz sadece belirli bir tüketici grubuna hitap eder”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	10 %28.6	6 %17.1	7 %20.0	8 %22.9	4 %11.4	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	9 %19.6	4 %8.7	9 %19.6	12 %26.1	12 %26.1	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	1 %8.3	6 %50.0	0 %0	3 %25.0	2 %16.7	12 %100
Toplam		20 %21.5	16 %17.2	16 %17.2	23 %24.7	18 %19.4	93 %100

Yukarıdaki tabloda, işletmelerdeki çalışan sayısı ile kıyaslanan soru, işletmelerin ne ölçüde odaklanma stratejisi izlediklerini ölçmeye yöneliktir. ‘Her zaman’ yanıtı veren 1 – 9 arası çalışan sayısına sahip işletmelerin oranı %11.4 iken, 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmeler %26.1 oranında, 50 – 249 arası çalışan sayısına sahip olan işletmeler ise %16.7 oranında ürünlerinin her zaman sadece belirli bir tüketici grubuna hitap ettiğini belirtmişlerdir. Ürünlerinin çoğu zaman sadece belirli bir tüketici grubuna hitap ettiğini beyan eden işletme oranları ise, mikro ölçekli işletmeler için %22.9, küçük ölçekli işletmeler için %26.1 ve orta ölçekli işletmeler içinse %25’dir. Tabloda yer alan soruya 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden firmalardan %20’si ‘bazen’ cevabı vermiştir. 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden %19.6’sı ‘bazen’ cevabını kullanırken, 50 – 249 kişi arasında personel çalıştıran firmalardan ilgili soruya ‘bazen’ yanıtı veren olmamıştır. Ürünlerinin nadiren sadece belirli bir tüketici grubuna hitap ettiğini mikro ölçekli işletmelerden %17.1’i, küçük ölçekli işletmelerden %8.7’si ve orta ölçekli işletmelerden %50’si beyan etmiştir. Orta ölçekli işletmelerden ürünlerinin hiçbir zaman sadece belirli bir tüketici grubuna hitap etmediğini söyleyen işletme sadece bir tanedir. Aynı soruya küçük ölçekli işletmelerden %19.6’sı ‘hiçbir zaman’ cevabını verirken, mikro ölçekli işletmelerden %28.6’sı aynı şekilde yanıtlamıştır.

Aritmetik ortalamalar irdelenecek olursa, verilen yanıtların orta ölçekli işletmeler için ortalaması 2.92 iken, küçük ölçekli işletmeler için 3.30 ve mikro ölçekli işletmeler için 2.71 olarak karşımıza çıkmaktadır. 3 rakamının SPSS ve Excel

programlarında ‘bazen’ yanıtını simgelemek için kullanıldığı düşünüldüğünde, üç ortalamanın da ‘bazen’ yanıtına yakın olduğu şeklinde yorumlanabilir. En yüksek ortalamanın da 3.30 değeri ile 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerin ilgili soruya verdikleri cevapların ortalaması olması, diğer iki işletme grubuna göre belirli bir tüketici grubuna odaklanmanın küçük ölçekli işletmelerde daha fazla olduğu şeklinde değerlendirilebilir. İşletmelerin büyüklüğü ile şirketlerin ürünlerinin ne ölçüde belirli bir bölgeye hitap ettiği arasındaki ilişkiyi gösteren dağılıma ise aşağıdaki Tablo 4.50’de yer verilmiştir.

Tablo 4.50: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Ürünlerinin Ne Ölçüde Belirli Bir Bölgeye Hitap Ettiği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Ürünlerimiz sadece belirli bir bölgeye hitap eder”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmeler deki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	12 %34.3	10 %28.6	5 %14.3	6 %17.1	2 %5.7	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	17 %37.0	14 %30.4	5 %10.9	7 %15.2	3 %6.5	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	8 %66.7	2 %16.7	1 %8.3	1 %8.3	0 %0	12 %100
Toplam		37 %39.8	26 %28.0	11 %11.8	14 %15.1	5 %5.4	93 %100

Tablo’da orta ölçekli işletmelerin, ürünlerinin hiçbir zaman sadece belirli bir bölgeye hitap etmediğini %66.7 gibi bir oranda ifade etmeleri dikkat çekicidir. Yine orta ölçekli işletmelerden ‘ürünlerimiz sadece belirli bir bölgeye hitap eder’ yargısına ‘nadiren’ yanıtı %16.7 oranında, ‘bazen’ ve ‘çoğu zaman’ yanıtları ise eşit oranlarda, %8.3 oranında verilmiştir. İlgili yargıya ‘her zaman’ cevabı veren orta ölçekli işletme olmamıştır. 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmeler oran olarak en çok ‘hiçbir zaman’ yanıtını %34.3 oranıyla verirken, 10– 49 arası sayıda çalışan istihdam eden firmaların oransal olarak en çok verdikleri cevap da %37.0 oranıyla yine ‘hiçbir zaman’dır.

Aritmetik ortalamalar incelendiğinde ise, 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden firmalara ilişkin verilen yanıtların ortalaması 2.31, 10 – 49 arası çalışan sayısına sahip işletmelerin ilgili yargıya verdikleri cevapların ortalaması 2.24 ve 50 – 249

arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerin verdikleri yanıtların ortalaması ise 1.58’dir. Aritmetik ortalamanın anlamlı biçimde orta ölçekli işletmelerde düşüklüğü, diğer iki işletme grubuna göre bölgesel odaklanmanın orta ölçekli işletmelerde daha az düzeyde olduğunu göstermektedir. Ancak gözlemlenen bir başka durum, en yüksek ortalamanın 2.32 olduğu düşünüldüğünde, zaten her üç ortalamanın da yüksek olmayışıdır. Bu durum ankete katılan KOBİ’lerin “ürünlerimiz sadece belirli bir bölgeye hitap eder” yargısına daha çok ‘nadiren’e yakın cevap verdikleri, bölgesel odaklanmanın çok da söz konusu olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

İşletmelerin mikro, küçük veya orta ölçekli olmaları ile şirketlerin hangi ölçüde sadece belirli bir ürün grubu üretme eğiliminde oldukları arasındaki ilişkiyi gösteren dağılıma Tablo 4.51’de yer verilmiştir.

Tablo 4.51: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Hangi Ölçüde Sadece Belirli Bir Ürün Grubu Üretme Eğiliminde Oldukları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Şirketimiz yalnızca belirli bir ürün grubunu üretir”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmeler deki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	2 %5.7	2 %5.7	3 %8.6	15 %42.9	13 %37.1	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	4 %8.7	1 %2.2	3 %6.5	17 %37.0	21 %45.7	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	2 %16.7	0 %0	0 %0	6 %50.0	4 %33.3	12 %100
Toplam		8 %8.6	3 %3.2	6 %6.5	38 %40.9	38 %40.9	93 %100

“Şirketimiz yalnızca belirli bir ürün grubunu üretir” yargısına en yüksek oranda ‘her zaman’ yanıtını %45.7 ile küçük ölçekli işletmeler vermiştir. En yüksek oranda ‘hiçbir zaman’ yanıtı veren işletme grubu ise, %16.7’lik oranla 50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerdir.

Aritmetik ortalamalara bakıldığında, en yüksek ortalamanın 4.09 değeri ile küçük ölçekli işletmelere ait olduğu görülmektedir. İkinci en yüksek ortalama ise 4 ile mikro ölçekli işletmelerin verdikleri yanıtlara ilişkin ortalama değildir. En düşük ortalama, 3.83 değeri ile orta ölçekli işletmelere ait olup, her üç ortalamanın da birbirine yakın değerlerde olduğu göze çarpmaktadır. 3.83 değeri ile 4.09 değeri

arasında dalgalanan ortalamalar için, ankete konu bir işletmenin ortalama olarak “şirketimiz yalnızca belirli bir ürün grubunu üretir” yargısına ‘çoğu zaman’ (SPSS de ‘çoğu zaman’ yanıtının 4 olarak girildiği göz önüne alındığında) cevabı verdiği yorumu yapılabilir.

Son üç tabloda mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerle çapraz tablo analizine konu olan yargılar, işletmelerin ne ölçüde odaklanma stratejisini benimsedikleri veya uyguladıklarını ölçmeye yönelik olarak ankete konu firmalara yöneltilmiştir. Bunlardan ilki işletmelerin ürettikleri ürünün ne ölçüde belirli bir tüketici grubuna hitap ettiği veya odaklandığını ölçmeye yönelik, ikincisi üretilen ürünlerin ne ölçüde belirli bir bölgeye hitap ettiği veya işletmelerin ne ölçüde belirli bir bölgeye odaklandıklarını ölçmeye yönelikken, sonuncusu ne ölçüde sadece belirli bir ürün grubunu ürettiği, ya da işletmelerin ürün üzerine odaklanmalarını ölçmeye yöneliktir. İşletmeler en yüksek ortalama yanıtları ‘şirketimiz yalnızca belirli bir ürün grubunu üretir’ yargısına vermişlerdir. Diğer iki yargıyla ilgili olarak anket kapsamında bir işletmenin verdiği ortalama yanıtın tüketici grubuna odaklanma için ‘bazen’, belirli bir bölgeye odaklanma için ‘nadiren’ cevaplarına yakın olduğuna ilişkin önceden yorum yapılmıştı. İşletmelerin sadece belirli bir ürün grubu ürettiklerine ilişkin yargıya verilen ortalama cevabın ‘çoğu zaman’ yanıtına yakın olması, ankete katılım sağlayan işletmelerin ürün odaklı stratejiyi benimseme ve uygulama eğiliminde oldukları biçiminde yorumlanabilir.

İşletme büyüklüğüyle şirketlerin stratejilerini geliştirirken rakiplerinin stratejilerini ne kadar dikkate aldıkları arasındaki ilişkiyi gösteren dağılım aşağıdaki Tablo 4.52’de yer almaktadır.

Tablo 4.52: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Stratejilerini Geliştirirken Rakiplerinin Stratejilerini Ne Kadar Dikkate Aldıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Biz stratejilerimizi geliştirirken, rakiplerimizin stratejilerini de dikkate alırız”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	2 %5.7	1 %2.9	4 %11.4	12 %34.3	16 %45.7	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	2 %4.3	2 %4.3	5 %10.9	13 %28.3	24 %52.2	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	0 %0	0 %0	5 %41.7	7 %58.3	12 %100
Toplam		4 %4.3	3 %3.2	9 %9.7	30 %32.3	47 %50.5	93 %100

Tablodan görülebileceği üzere, 50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden firmalardan “Biz stratejilerimizi geliştirirken, rakiplerimizin stratejilerini de dikkate alırız” yargısına ‘hiçbir zaman’, ‘nadiren’ ve ‘bazen’ cevabı veren işletme olmamıştır. %41.7’lik orana tekabül eden beş işletme ‘çoğu zaman’ yanıtını, %58.3’lük orana tekabül eden yedi işletme ise ‘her zaman’ yanıtını vermişlerdir. 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden ise %52.2 oranında bir bölümü stratejilerini geliştirirken her zaman rakiplerinin stratejilerini de dikkate aldıklarını beyan etmiştir. Yine küçük ölçekli işletmelerin %28.3’ü ilgili yargıya ‘çoğu zaman’ yanıtını, % 10.9’u ise ‘bazen’ yanıtını vermişlerdir. %4.3’lük orana karşılık gelen ikişer işletme ise ‘nadiren’ ve ‘hiçbir zaman’ yanıtlarını vermişlerdir. Mikro ölçekli işletmelerin ilgili yargıya verdikleri ‘her zaman’ cevabı % 45.7, ‘çoğu zaman’ cevabı %34.3, ‘bazen’ yanıtı ise %11.4 oranındadır. İlgili yargıya %2.9’luk orana tekabül eden bir tane işletme ‘nadiren’ cevabı vermişken, %5.7’lik orana karşılık gelen iki işletme de ‘hiçbir zaman’ cevabı vermişlerdir.

İşletmelerin stratejilerini geliştirirken rakiplerinin stratejilerini ne ölçüde dikkate aldıklarını ölçmeye yönelik yargıya verilen yanıtların aritmetik ortalamaları irdelenecek olursa, hepsinin de 4’ün üstünde olduğu göze çarpmaktadır. Mikro ölçekli işletmelerin verdikleri yanıtların ortalaması 4.11 iken, küçük ölçekli işletmelerin verdikleri cevapların ortalaması 4.20 ve ankete katılan orta ölçekli işletmelerin verdikleri yanıtların ortalaması ise 4.58’dir.

İşletmelerin mikro, küçük veya orta ölçekli olmaları ile, şirketlerin rakiplerinin maliyetlerini ne ölçüde bildikleri arasındaki ilişkiyi gösteren dağılım Tablo 4.53’de yer almaktadır.

Tablo 4.53: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Rakiplerinin Maliyetlerini Ne Ölçüde Bildikleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Rakiplerimizin maliyetlerini biliriz”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	2 %5.7	6 %17.1	4 %11.4	9 %25.7	14 %40.0	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	2 %4.3	6 %13.0	9 %19.6	18 %39.1	11 %23.9	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	4 %33.3	5 %41.7	2 %16.7	1 %8.3	12 %100
Toplam		4 %4.3	16 %17.2	18 %19.4	29 %31.2	26 %28.0	93 %100

Rakiplerinin maliyetlerini hiçbir zaman bilmediklerini dört işletme beyan etmiştir. Bunlar arasında orta ölçekli işletme olmamakla beraber, mikro ve küçük ölçekli işletmelerden ikişer işletme ‘hiçbir zaman’ yanıtı vermişlerdir. Rakiplerinin maliyetlerini nadiren bildiklerini söyleyen toplam 16 işletmeden (kendi grubunda) %17.1 oranına tekabül eden altı tanesi mikro ölçekli işletme, %13.0 oranına karşılık gelen altı tanesi küçük ölçekli, %33.3 oranına tekabül eden dört tanesi ise orta ölçekli işletmedir. Aritmetik ortalamalar karşılaştırıldığında, 50 – 249 arası sayıda çalışana sahip işletmelerin verdikleri yanıt ortalaması 3 iken, 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden firmaların verdikleri cevap ortalaması 3.65 ve 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerin verdikleri yanıt ortalaması ise 3.77’dir.

İşletme büyüklüğü ile şirketlerin hangi ölçüde rakiplerinin üstün ve zayıf yönlerini bilip, onları ne ölçüde iyi tanıdıkları arasındaki ilişkiyi gösteren dağılım aşağıdaki Tablo’da yer almaktadır.

Tablo 4.54: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Hangi Ölçüde Rakiplerinin Üstün ve Zayıf Yönlerini Bilip, Onları Ne Ölçüde İyi Tanıdıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Rakiplerimizin üstün ve zayıf yönlerini biliriz, onları iyi tanırız”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	1 %2.9	8 %22.9	2 %5.7	12 %34.3	12 %34.3	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	3 %6.5	4 %8.7	6 %13.0	24 %52.2	9 %19.6	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	3 %25.0	4 %33.3	4 %33.3	1 %8.3	12 %100
Toplam		4 %4.3	15 %16.1	12 %12.9	40 %43.0	22 %23.7	93 %100

Tablodan görülebileceği üzere, 1 – 9 arası personel çalıştıran işletmeler “Rakiplerimizin üstün ve zayıf yönlerini biliriz, onları iyi tanırız” yargısına %34.3 eşit oranlarla en çok ‘çoğu zaman’ ve ‘her zaman’ yanıtlarını vermişlerdir. Küçük ölçekli işletmeler, ilgili yargıya en fazla %52.2 oranıyla ‘çoğu zaman’ cevabını vermişken, orta ölçekli işletmeler %33.3 eşit oranıyla ‘çoğu zaman’ ve ‘bazen’ yanıtlarını en çok vermişlerdir. Verilen yanıtların ortalamaları irdelendiğinde, mikro ölçekli işletmelerin 3.74’lük bir ortalamaya, 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerin 3.70’lik bir ortalamaya ve 50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerin ise 3.25’lik bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Her üç ortalama da 3 ile 4 değerinin arasında yer almaktadır.

İşletmelerin mikro, küçük veya orta ölçekli olması ile şirketlerin sahip oldukları üretim teknolojilerinin ne ölçüde kendilerine rekabet üstünlüğü sağladığı arasındaki ilişkiyi gösteren dağılım Tablo 4.55’de yer almaktadır.

Tablo4.55: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Sahip Oldukları Üretim Teknolojilerinin Ne Ölçüde Kendilerine Rekabet Üstünlüğü Sağladığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Sahip olduğumuz üretim teknolojisi bize rekabet üstünlüğü sağlar”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	4 %11.4	6 %17.1	10 %28.6	15 %42.9	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	1 %2.2	4 %8.7	8 %17.4	17 %37.0	16 %34.8	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	1 %8.3	0 %0	4 %33.3	4 %33.3	3 %25.0	12 %100
Toplam		2 %2.2	8 %8.6	18 %19.4	31 %33.3	34 %36.6	93 %100

50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden sahip oldukları üretim teknolojisinin kendilerine her zaman rekabet üstünlüğü sağladığını % 25 lik orana karşılık gelen üç işletme beyan etmiştir. Çoğu zaman ve bazen üretim teknolojilerinin kendilerine rekabet üstünlüğü sağladığını belirten orta ölçekli işletme sayısı dörder tane olup, oran olarak %33.3'lük bir orana karşılık gelmektedir. İlgili yargıya ‘nadiren’ cevabı veren orta ölçekli işletme olmamışken, %8.3'lük bir orana tekabül eden bir tane işletme ise ‘hiçbir zaman’ yanıtını vermiştir. 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden “sahip olduğumuz üretim teknolojisi bize rekabet üstünlüğü sağlar” yargısına en çok verilen yanıt ‘çoğu zaman’ olmuştur. %37.0 oranıyla ‘çoğu zaman’, %34.8 oranıyla ‘her zaman’, %17.4 ile ‘bazen’, %8.7 oranıyla ‘nadiren’ ve %2.2 oranıyla ‘hiçbir zaman’ cevapları küçük ölçekli işletmelerce verilmiştir. Ankete katılan 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerin ise %42.9’u her zaman sahip oldukları üretim teknolojisinin kendilerine rekabet üstünlüğü sağladığını beyan etmişken, %28.6’sı aynı yargı için ‘çoğu zaman’, %17.1’i ‘bazen’, %11.4’ü ‘nadiren’ cevaplarını vermişlerdir. ‘Hiçbir zaman’ yanıtını veren mikro ölçekli işletme olmamıştır.

İşletme büyüklüğüyle şirketlerin içinde bulundukları sektörün hangi ölçüde firmalara teknolojik yenilik fırsatları sunduğu arasındaki ilişkiyi gösteren dağılım aşağıdaki Tablo 4.56’da verilmiştir.

Tablo 4.56: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin İçinde Bulundukları Sektörün Hangi Ölçüde Firmalara Teknolojik Yenilik Fırsatları Sunduğu Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Sektörümüz, firmalara önemli ölçüde teknolojik yenilik fırsatları sunmaktadır”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	1 %2.9	6 %17.1	3 %8.6	17 %48.6	8 %22.9	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	2 %4.3	9 %19.6	9 %19.6	13 %28.3	13 %28.3	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	2 %16.7	2 %16.7	1 %8.3	4 %33.3	3 %25.0	12 %100
Toplam		5 %5.4	17 %18.3	13 %14.0	34 %36.6	24 %25.8	93 %100

Ankete katılan 50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden faaliyette bulundukları sektörün işletmelere her zaman önemli ölçüde teknolojik yenilik fırsatları sunduğunu %25.0’i belirtmişken, aynı yargı için %33.3 oranında orta ölçekli işletme ‘çoğu zaman’ cevabını vermiştir. ‘Bazen’ yanıtını veren orta ölçekli işletmelerin oranı %8.3 iken, ‘nadiren’ ve ‘hiçbir zaman’ cevabını eşit oranda orta ölçekli işletme, %16.7 oranı ile vermiştir. 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden ise adı geçen yargıya ‘her zaman’ ve ‘çoğu zaman’ yanıtı %28.3 ile eşit oranda verilmiştir. Küçük ölçekli işletmeler, ‘bazen’ ve ‘nadiren’ cevaplarını da eşit oranda kullanmış olup, bu oran %19.6’dır. ‘Hiçbir zaman’ yanıtını veren küçük ölçekli işletmeler ise %4.3 oranındadır. 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerin sektörlerini, hangi ölçüde firmalara önemli teknolojik yenilik fırsatları sunduğuna dair nasıl değerlendirdikleri incelenecek olursa, ilgili yargıya ankete katılan mikro ölçekli işletmelerden %22.9’u ‘her zaman’ cevabını verirken, %48.6’sı ‘çoğu zaman’, %8.6’sı ‘bazen’, %17.1’i ‘nadiren’ ve %2.9’u ‘hiçbir zaman’ yanıtını vermiştir.

İşletmelerin mikro, küçük veya orta ölçekli olmalarıyla, şirketlerin faaliyette bulundukları sektörde hangi ölçüde yeni teknoloji talebinin arttığı arasındaki ilişkiyi gösteren dağılım Tablo 4.57’de yer almaktadır.

Tablo 4.57: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Faaliyette Bulundukları Sektörde Hangi Ölçüde Yeni Teknoloji Talebinin Arttığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Sektörümüzde yeni teknoloji talebi artmaktadır”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	1 %2.9	12 %34.3	14 %40.0	8 %22.9	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	4 %8.7	12 %26.1	18 %39.1	12 %26.1	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	3 %25.0	2 %16.7	3 %25.0	4 %33.3	12 %100
Toplam		0 %0	8 %8.6	26 %28.0	35 %37.6	24 %25.8	93 %100

Tablodaki dağılım değerlendirildiğinde, sektörlerinde yeni teknoloji talebinin hiçbir zaman artmadığını beyan eden işletme olmamıştır. 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden ‘sektörümüzde yeni teknoloji talebi artmaktadır’ yargısına ‘her zaman’ yanıtını veren işletmelerin oranı %22.9 iken, ‘çoğu zaman’ cevabını kullanan işletme oranı %40.0, ‘bazen’ cevabını veren işletme oranı %34.3 ve ‘nadiren’ yanıtını veren işletme oranıysa %2.9’dur. 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden %26.1’i ‘her zaman’ yanıtını verirken, %39.1’i ‘çoğu zaman’ cevabını vermişlerdir. Küçük ölçekli işletmelerin %26.1’i ilgili yargı için ‘bazen’ cevabını verirken, %8.7’si ‘nadiren’ yanıtını vermiştir. 50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden ise faaliyette bulundukları sektörde her zaman yeni teknoloji talebinin arttığını beyan eden işletmelerin oranı %33.3 iken, ilgili yargı için ‘çoğu zaman’ yanıtını veren işletme oranı %25.0, ‘bazen’ cevabını kullanan işletme oranı %16.7 ve ‘nadiren’ cevabını veren işletme oranı %25.0’dur.

Aşağıdaki Tablo, işletme büyüklüğü ile şirketlerin faaliyette bulundukları sektörde hangi ölçüde büyüme olanaklarının sınırlı olduğu arasındaki ilişkiyi gösteren dağılıma yer vermektedir.

Tablo 4.58: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Faaliyette Bulundukları Sektörde Hangi Ölçüde Büyüme Olanaklarının Sınırlı Olduğu Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Sektörümüzde büyüme olanakları sınırlıdır”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	10 %28.6	7 %20.0	10 %28.6	7 %20.0	1 %2.9	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	10 %21.7	12 %26.1	13 %28.3	10 %21.7	1 %2.2	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	1 %8.3	3 %25.0	4 %33.3	3 %25.0	1 %8.3	12 %100
Toplam		21 %22.6	22 %23.7	27 %29.0	20 %21.5	3 %3.2	93 %100

Sektörlerinde büyüme olanaklarının her zaman sınırlı olduğunu söyleyen üç tane işletme olup, bunlardan bir tanesi mikro ölçekli, biri küçük ölçekli ve diğeri de orta ölçekli işletmedir. 50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden ‘sektörümüzde büyüme olanakları sınırlıdır’ yargısına %25.0 oranında işletme ‘çoğu zaman’, %33.3 oranında işletme ‘bazen’, %25.0 oranında işletme ‘nadiren’ ve %8.3 oranında işletme ise ‘hiçbir zaman’ yanıtı vermiştir. 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden ilgili yargıya ‘çoğu zaman’ yanıtını veren işletmelerin oranı %21.7 iken, %28.3 oranında mikro ölçekli işletme ‘bazen’ ve %26.1 oranında işletme ‘nadiren’ cevabını vermişlerdir. ‘Hiçbir zaman’ yanıtını kullanan küçük ölçekli işletmelerin kendi içlerindeki oranı ise %21.7’dir. 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden mezkur yargıya %20.0’si ‘çoğu zaman’, %28.6’sı ‘bazen’, %20.0’si ‘nadiren’ ve %28.6’sı ‘hiçbir zaman’ yanıtını vermiştir.

İşletme büyüklüğü ile şirketlerin faaliyette bulundukları sektörde hangi ölçüde yeni ürünlere yönelik pazar talebinin gün geçtikçe arttığı arasındaki ilişkiyi gösteren dağılım, Tablo 4.59’da verilmiştir.

Tablo 4.59: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Faaliyette Bulundukları Sektörde Hangi Ölçüde Yeni Ürünlere Yönelik Pazar Talebinin Gün Geçtikçe Arttığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		“Faaliyette bulunduğumuz sektörde, yeni ürünlere yönelik pazar talebi gün geçtikçe artmaktadır”					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	1 %2.9	2 %5.7	9 %25.7	11 %31.4	12 %34.3	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	2 %4.3	5 %10.9	10 %21.7	20 %43.5	9 %19.6	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	1 %8.3	3 %25.0	2 %16.7	6 %50.0	12 %100
Toplam		3 %3.2	8 %8.6	22 %23.7	33 %35.5	27 %29.0	93 %100

“Faaliyette bulunduğumuz sektörde, yeni ürünlere yönelik pazar talebi gün geçtikçe artmaktadır” yargısına 50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden %50’si ‘her zaman’ cevabı vermiştir. İlgili yargıya orta ölçekli işletmelerden %16.7’si ‘çoğu zaman’, %25.0’i ‘bazen’, %8.3’ü ‘nadiren’ cevabı vermişken, ‘hiçbir zaman’ yanıtını veren orta ölçekli işletme bulunmamaktadır. 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerin adı geçen yargıya verdikleri cevap dağılımları incelendiğinde, %19.6’sının ‘her zaman’, %43.5’inin ‘çoğu zaman’, %21.7’sinin ‘bazen’, %10.9’unun ‘nadiren’ ve %4.3’ünün ‘hiçbir zaman’ yanıtı verdikleri gözlemlenmektedir. 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerin ise %34.3’ü faaliyette bulundukları sektörde her zaman için yeni ürünlere yönelik pazar talebinin gün geçtikçe arttığını belirtirken, %31.4 mezkûr yargı için ‘çoğu zaman’, %25.7 ‘bazen’, %5.7 ‘nadiren’ ve %2.9’luk bir oran ise ‘hiçbir zaman’ yanıtı vermişlerdir. İşletmelerin mikro, küçük veya orta ölçekli olmasıyla şirketlerin çevresel değişimlere ayak uydurabilmesi adına ekonomik gidişatla ilgili hangi sıklıkla bilgi topladıkları arasındaki ilişkiyi gösteren dağılım aşağıda yer alan Tablo 4.60’da verilmiştir.

Tablo 4.60: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Çevresel Değişimlere Ayak Uydurabilmesi Adına Ekonomik Gidişatla İlgili Hangi Sıklıkla Bilgi Topladıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		İşletmenizin çevresel değişimlere ayak uydurabilmesi için ekonomik gidişatla ilgili hangi sıklıkla bilgi topladığınızı belirtiniz					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	2 %5.7	7 %20.0	8 %22.9	18 %51.4	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	0 %0	9 %19.6	21 %45.7	16 %34.8	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	0 %0	0 %0	8 %66.7	4 %33.3	12 %100
Toplam		0 %0	2 %2.2	16 %17.2	37 %39.8	38 %40.9	93 %100

Tablodan görülebileceği üzere, toplam 93 işletmeden ekonomik gidişatla ilgili hiçbir zaman bilgi toplamadığını beyan eden işletme olmadığı gibi, ekonomik gidişatla ilgili nadiren bilgi topladığını sadece iki tane mikro ölçekli işletme söylemiştir. Bu durum aslında günümüzün gelişen iletişim ve internet, televizyon gibi kitle iletişim teknolojisi hesaba katıldığında doğaldır. 50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden (işletmenizin çevresel değişimlere ayak uydurabilmesi için ekonomik gidişatla ilgili hangi sıklıkla bilgi topladığınızı belirtiniz) yargısına ‘bazen’ yanıtı veren orta ölçekli işletme yokken, %66.7 oranında orta ölçekli işletme ‘çoğu zaman’ ve %33.3 oranında ‘her zaman’ yanıtını vermiştir. İlgili yargıya 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden %34.8’i ‘her zaman’, %45.7’si ‘çoğu zaman’ ve %19.6’sı ‘bazen’ cevabını verirken, 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden %51.4’ü ‘her zaman’, %22.9’u ‘çoğu zaman’, %20.0’si ‘bazen’, %5.7’si ise ‘nadiren’ yanıtını vermiştir. Verilen yanıtların aritmetik ortalamaları irdelenecek olursa, orta ölçekli işletmelerin verdikleri yanıtların 4.33’lük bir ortalamaya, küçük ölçekli işletmelerin 4.15’lik ve mikro ölçekli işletmelerin 4.2’lik bir ortalamaya sahip oldukları gözlemlenmektedir ki, bu ortalamalar her üç ölçekteki işletme grubu için de yüksektir.

İşletme büyüklüğü ile şirketlerin çevresel değişimlere ayak uydurabilmesi adına teknolojik gidişatla ilgili hangi sıklıkla bilgi topladıkları arasındaki ilişkiyi gösteren dağılım Tablo 4.61’de verilmiştir.

Tablo 4.61: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Çevresel Değişimlere Ayak Uydurabilmesi Adına Teknolojik Gidişatla İlgili Hangi Sıklıkla Bilgi Topladıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		İşletmenizin çevresel değişimlere ayak uydurabilmesi için teknolojik gidişatla ilgili hangi sıklıkla bilgi topladığınızı belirtiniz					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	1 %2.9	2 %5.7	8 %22.9	9 %25.7	15 %42.9	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	5 %10.9	7 %15.2	20 %43.5	14 %30.4	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	1 %8.3	1 %8.3	2 %16.7	8 %66.7	12 %100
Toplam		1 %1.1	8 %8.6	16 %17.2	31 %33.3	37 %39.8	93 %100

İşletmelerin çevresel değişimlere ayak uydurabilmesi için teknolojik gidişatla ilgili hangi sıklıkla bilgi topladığına ilişkin ankete katılan 93 işletmeden sadece bir tanesi ‘hiçbir zaman’ cevabı vermiştir ki, ilgili işletme de 1 – 9 arası çalışan sayısına sahip bir işletmedir. Teknolojik gidişatla ilgili 50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden %66.7’si her zaman bilgi topladığını belirtirken, orta ölçekli işletmelerden %16.7’si ‘çoğu zaman’ bilgi topladığını, %8.3’ü ‘bazen’ ve yine %8.3’ü ‘nadiren’ bilgi topladığını belirtmiştir. 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerin ise %30.4’ü her zaman teknolojik gidişatla ilgili bilgi topladığını beyan ederken, küçük işletmelerin %43.5’i ‘çoğu zaman’, %15.2’si ‘bazen’, %10.9’u ise ‘nadiren’ çevresel değişimlere ayak uydurabilmek için teknolojik gidişatla ilgili bilgi topladıklarını belirtmişlerdir. 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerin ilgili yargı için verdikleri cevap dağılımları gözlemlendiğinde, mikro ölçekli işletmelerin %42.9 oranında ‘her zaman’, %25.7 oranında ‘çoğu zaman’, %22.9 oranında ‘bazen’, %5.7 oranında ‘nadiren’ ve %2.9 oranında ‘hiçbir zaman’ cevapları verdikleri görülmektedir. Verilen yanıtlara ilişkin aritmetik

ortalamlar hesaplandığında, orta ölçekli işletmeler için 4.41, küçük ölçekli işletmeler için 3.93 ve mikro ölçekli işletmeler için 4'lük bir ortalama karşımıza çıkmaktadır. Her üç ortalamanın da yüksek olmasının yanında, 50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden firmaların verilen yanıt ortalamalarının diğer iki ölçekli işletmelerinkine göre daha yüksek olması dikkat çekmektedir.

İşletme büyüklüğü ile şirketlerin çevresel değişimlere ayak uydurabilmesi adına tedarikçilerinin stratejileriyle ilgili hangi sıklıkla bilgi topladıkları arasındaki ilişkiyi gösteren adet ve yüzde dağılımlara Tablo 4.62’de yer verilmiştir.

Tablo 4.62: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Çevresel Değişimlere Ayak Uydurabilmesi Adına Tedarikçilerinin Stratejileriyle İlgili Hangi Sıklıkla Bilgi Topladıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		İşletmenizin çevresel değişimlere ayak uydurabilmesi için tedarikçilerin stratejileriyle ilgili hangi sıklıkla bilgi topladığınızı belirtiniz					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmeler deki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	3 %8.6	5 %14.3	16 %45.7	11 %31.4	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	3 %6.5	13 %28.3	19 %41.3	11 %23.9	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	1 %8.3	3 %25.0	3 %25.0	5 %41.7	12 %100
Toplam		0 %0	7 %7.5	21 %22.6	38 %40.9	27 %29.0	93 %100

Ankete katılan 93 işletmeden çevresel değişimlere ayak uydurabilmek adına tedarikçilerin stratejileriyle ilgili hiçbir zaman bilgi toplamadığını beyan eden işletme olmamıştır. 50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerin %41.7’si ‘her zaman’ tedarikçilerin stratejileriyle ilgili bilgi topladıklarını belirtirken, ‘çoğu zaman’ ve ‘bazen’ cevabını verenlerin oranı eşit olup, %25.0’e eşittir. Orta ölçekli işletmelerden ‘nadiren’ yanıtını verenlerin oranı %8.3’dür. 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden tedarikçilerin stratejileriyle ilgili her zaman bilgi topladığını belirtenlerin oranı %23.9’dur. İlgili yargıya ‘çoğu zaman’ cevabını veren küçük ölçekli işletme oranı %41.3 iken, ‘bazen’ cevabı %28.3, ‘nadiren’ yanıtı ise %6.5 oranında verilmiştir. 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerde ise

çevresel değişimlere ayak uydurabilmek için her zaman tedarikçilerin stratejileriyle ilgili bilgi topladığını %31.4 oranında mikro ölçekli işletme beyan ederken, ilgili yargı için ‘çoğu zaman’ yanıtını verenlerin oranı %45.7, ‘bazen’ yanıtını verenlerin oranı %14.3 ve ‘nadiren’ cevabını verenlerin oranı %8.6 düzeyindedir. Verilen yanıtların aritmetik ortalamaları irdelendiğinde, orta ölçekli işletmeler için ortalamanın 4, küçük ölçekli işletmeler için 3.83 ve mikro ölçekli işletmeler için 4 değerini aldığı gözlemlenir.

İşletmelerin büyüklüğüyle şirketlerin çevresel değişimlere ayak uydurabilmesi adına dağıtıcılarının stratejileriyle ilgili hangi sıklıkla bilgi topladıkları arasındaki ilişkiyi gösteren dağılıma Tablo 4.63’de yer verilmiştir.

Tablo 4.63: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Çevresel Değişimlere Ayak Uydurabilmesi Adına Dağıtıcılarının Stratejileriyle İlgili Hangi Sıklıkla Bilgi Topladıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		İşletmenizin çevresel değişimlere ayak uydurabilmesi için dağıtıcıların stratejileriyle ilgili hangi sıklıkla bilgi topladığınızı belirtiniz					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmeler deki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	8 %22.9	8 %22.9	9 %25.7	10 %28.6	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	3 %6.5	10 %21.7	18 %39.1	15 %32.6	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	3 %25.0	2 %16.7	3 %25.0	4 %33.3	12 %100
Toplam		0 %0	14 %15.1	20 %21.5	30 %32.3	29 %31.2	93 %100

Ankete katılım sağlayan 93 işletmeden, çevresel değişimlere ayak uydurabilmek adına dağıtıcıların stratejileriyle ilgili hiçbir zaman bilgi toplamadığını belirten herhangi bir işletme olmamıştır. 50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden %33.3’ü her zaman dağıtıcıların stratejileriyle ilgili bilgi topladıklarını söylerken, %25.0’i ‘çoğu zaman’, %16.7’si ‘bazen’ ve %25.0’i ‘nadiren’ dağıtıcıların stratejileriyle ilgili bilgi topladıklarını belirtmişlerdir. 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden %32.6’sı her zaman dağıtıcıların stratejileriyle ilgili bilgi topladıklarını beyan ederken, %39.1’i çoğu zaman, %21.7’si

bazen ve %6.5'i nadiren dağıtıcılarla ilgili bilgi topladıklarını belirtmişlerdir. 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden dağıtıcıların stratejileriyle ilgili her zaman bilgi topladığını belirtenlerin oranı %28.6 iken, çoğu zaman bilgi topladığını belirtenler %25.7, 'bazen' ve 'nadiren' dağıtıcı stratejileriyle ilgili bilgi topladığını belirten mikro ölçekli işletmelerin oranı ise eşit oranda olup %22.9'a karşılık gelmektedir. İşletmelerce verilen yanıtların aritmetik ortalamaları ise, orta ölçekli işletmeler için 3.67, küçük ölçekli işletmeler için 3.98 ve mikro ölçekli işletmeler için 3.60 değerlerini göstermektedir.

Aşağıdaki Tablo'da işletme büyüklüğü ile şirketlerin çevresel değişimlere ayak uydurabilmesi adına müşteri istek, beklenti ve ihtiyaçlarıyla ilgili hangi sıklıkla bilgi topladıkları arasındaki ilişkiyi gösteren dağılım yer almaktadır.

Tablo 4.64: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerin Çevresel Değişimlere Ayak Uydurabilmesi Adına Müşteri İstek, Beklenti ve İhtiyaçlarıyla İlgili Hangi Sıklıkla Bilgi Topladıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		İşletmenizin çevresel değişimlere ayak uydurabilmesi için müşteri istek, beklenti ve ihtiyaçlarıyla ilgili hangi sıklıkla bilgi topladığınızı belirtiniz					Toplam
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	
İşletmeler deki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	0 %0	2 %5.7	12 %34.3	21 %60.0	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	1 %2.2	2 %4.3	17 %37.0	26 %56.5	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	1 %8.3	0 %0	3 %25.0	8 %66.7	12 %100
Toplam		0 %0	2 %2.2	4 %4.3	32 %34.4	55 %59.1	93 %100

Müşteri istek, beklenti ve ihtiyaçlarıyla ilgili, işletmenin çevresel değişimlere ayak uydurabilmesi adına hangi sıklıkla bilgi topladığına ilişkin yargıya ankete katılan 93 işletmeden 'hiçbir zaman' cevabı veren işletme olmamıştır. 'Nadiren' cevabını ise sadece iki tane işletme vermiş olup, bunlardan birisi küçük ölçekli ve öteki ise orta ölçekli işletmedir. 50–249 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden ilgili yargıya 'bazen' yanıtı veren işletme olmamış iken, orta ölçekli

işletmelerin %25’lik bir oranı ‘çoğu zaman’ ve %66.7’lik bir oranı da ‘her zaman’ yanıtını vermiştir. 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden ilgiyi yargı için %4.3’ü ‘bazen’, %37.0’si ‘çoğu zaman’ ve %56.5’i ‘her zaman’ yanıtını vermişlerdir. 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden ise %5.7’si bazen müşteri istek, beklenti ve ihtiyaçlarıyla ilgili bilgi topladıklarını söylerken, %34.3’ü ‘çoğu zaman’ ve %60.0’ı ‘her zaman’ bilgi topladıklarını beyan etmiştir. İşletmelerin verdikleri yanıtlara ilişkin aritmetik ortalamalar ise, orta ölçekli işletmeler için 4.5, küçük ölçekli işletmeler için 4.48 ve mikro ölçekli işletmeler için 4.54 değerlerinde olup, üç ortalama da birbirine oldukça yakın ve yüksek değerdedir.

İşletme büyüklüğü ile şirketlerde son beş yıl içerisinde düşünülen ve de uygulamaya konulan yenilikçi fikirler olup olmadığı arasındaki ilişkiyi gösteren dağılıma Tablo 4.65’de yer verilmiştir.

Tablo 4.65: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerde Son Beş Yıl İçerisinde Düşünülen ve Uygulamaya Konulan ‘Yenilikçi Fikirler’ Olup Olmadığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		İşletmenizde son beş yıl içerisinde düşünülen ve de uygulamaya konulan ‘yenilikçi fikirler’ oldu mu?		Toplam
		Evet	Hayır	
İşletmeler deki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	11 %31.4	24 %68.6	35 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	30 %65.2	16 %34.8	46 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	8 %66.7	4 %33.3	12 %100
Toplam		49 %52.7	44 %47.3	93 %100

İşletme içinde son beş yıl içerisinde düşünülüp uygulamaya konulan yenilikçi fikirlerin olup olmadığı yönündeki soruya, mikro ölçekli işletmelerin %31.4’ü, küçük ölçekli işletmelerin %65.2’si ve orta ölçekli işletmelerin %66.7’si ‘evet’ cevabı vermiştir. Orta ve küçük ölçekli işletmelerin yenilikçilik oranları birbirine yakın olup, her biri son beş yıl içerisinde düşünülüp uygulamaya konulan yenilikçi fikirlere sahip olan mikro ölçekli işletmelerin oranının iki katından bile fazladır.

Aşağıda yer alan Tablo 4.66’da ise işletme büyüklüğü ile şirketlerde yenilikçi fikirlerin olmayışının veya uygulanmayışının nedeni arasındaki ilişkiyi gösteren dağılım yer almaktadır.

Tablo 4.66: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerde Yenilikçi Fikirlerin Olmayışının veya Uygulanmayışının Nedeni Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		Bir önceki soruya cevabınız ‘hayır’ ise, sizce bunun nedeni aşağıdakilerden hangisidir?						Toplam
		Organizasyon yapısının elverişsiz olması	Gerekli mali kaynağın bulunamaması	Çalışanlar da yeniliğe karşı direniş gösterilmesi	Yeni ve pahalı teknoloji gerektirmesi	Rekabet avantajında etkili olmayacağı	Müşteri İstek ve beklentilerini karşılamaya cağı düşüncesi	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	3 %12.5	7 %29.2	0 %0	3 %12.5	7 %29.2	4 %16.7	24 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	4 %25	9 %56.3	0 %0	0 %0	3 %18.8	0 %0	16 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	0 %0	4 %100	0 %0	0 %0	0 %0	0 %0	4 %100
Toplam		7 %15.9	20 %45.5	0 %0	3 %6.8	10 %22.7	4 %9.1	44 %100

Son beş yıl içerisinde düşünülmeyen / düşünülen ve de uygulamaya konulamayan yenilikçi fikirler için hayır cevabı veren işletmelerin bunu hangi nedene bağladıklarına ilişkin soruya, ‘çalışanlarda yeniliğe karşı direniş gösterilmesi’ cevabı hiç verilmemiştir. 50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden yenilikçi olmayanlarının hepsi, bu durumun nedenini gerekli mali kaynağın bulunamamasına bağlamıştır. 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden son beş yıl içerisinde yenilikçi bir uygulama geliştiremeyen işletmelerin %25.0’lik bir oranı, bu durumu organizasyon yapısının elverişsiz olmasına bağlarken, %18.8’i ‘rekabet avantajında etkili olamayacağı düşüncesi’ni neden olarak göstermiş ve %56.3’lük oranda ise gerekli mali kaynağın bulunamamasını, son beş yıl içerisinde yenilikçi uygulamaların olmayışına gerekçe olarak göstermiştir. 1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden %12.5’i ilgili soruya ‘organizasyon yapısının elverişsiz olması’ cevabını verirken, %29.2’si ‘gerekli mali kaynağın bulunamaması’ yanıtını, %16.7’si ‘müşteri istek ve beklentilerini karşılayamayacağı düşüncesi’, %12.5’i ‘yeni ve pahalı teknoloji gerektirmesi’, %29.2’si ise ‘rekabet avantajında etkili olmayacağı düşüncesi’ yanıtını vermiştir. İşletme büyüklüğü ile şirketlerde yenilik fikrinin kimden geldiği arasındaki ilişkiyi gösteren dağılıma ise Tablo 4.67’de yer verilmiştir.

Tablo 4.67: İşletme Büyüklüğü ile Şirketlerde Yenilik Fikrinin Kimden Geldiği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Dağılım

		Son beş yıl içerisinde düşünülp uygulamaya konulan yenilikçi fikir olduysa, bu yenilik fikri kimden geldi?					Toplam
		İşletme Sahibi	Beyaz Yakalı Çalışan	Mavi Yakalı Çalışan	Müşteri	Diğer	
İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	1–9 arası (Adet) (Yüzde)	10 %90.9	1 %9.1	0 %0	0 %0	0 %0	11 %100
	10–49 arası (Adet) (Yüzde)	16 %53.3	7 %23.3	2 %6.7	2 %6.7	3 %10.0	30 %100
	50–249 arası (Adet) (Yüzde)	3 %37.5	3 %37.5	0 %0	2 %25.0	0 %0	8 %100
Toplam		29 %59.2	11 %22.4	2 %4.1	4 %8.2	3 %6.1	49 %100

1 – 9 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmeler, son beş yıl içerisinde düşünülp de uygulamaya konulan yenilikçi fikirlerin kimden geldiği sorusuna %90.9 oranıyla ‘işletme sahibi’ ve %9.1 oranıyla ‘beyaz yakalı çalışan’ cevabını vermişlerdir. 10 – 49 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmelerden aynı soruya verilen en yoğun cevap %53.3 ile ‘işletme sahibi’ olmuşken, küçük ölçekli işletmelerin %23.3 ü ‘beyaz yakalı çalışan’, %10.0 u ‘diğer’ ve %6.7 si eşit oranlarla ‘mavi yakalı çalışan’ ve ‘müşteri’ yanıtlarını vermişlerdir. 50 – 249 arası sayıda çalışan istihdam eden işletmeler ise ilgili soruya %25.0 oranıyla ‘müşteri’ ve %37.5 eşit oranlarla ‘işletme sahibi’ ve ‘beyaz yakalı çalışan’ yanıtlarını vermiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

KOBİ'ler, ekonomilerde istihdamın ciddi bir yüzdesini oluşturmaları, esnek yapıları, faaliyete geçmelerinin çok daha düşük düzeyde yatırım gerektirmesi, ekonomik kriz dönemlerinde esnek olmalarının avantajını kullanabilmeleri gibi nedenlerle günümüzde daha da önemli bir konuma gelmişlerdir. Malatya Birinci ve İkinci Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerine yapılan bu çalışmada ankete konu olan firmaların neredeyse yarısı küçük ölçeklidir.

Rekabet, günümüz işletmelerinde artık vazgeçilmez bir olgu konumundadır. Rekabetle baş etmekte en önemli önkoşul, rekabet gücüne sahip olmaktır. Ülkelerin kendi aralarında rekabet ettikleri gibi, işletmeler ve sektörler de kendi aralarında rekabet ederler; üstelik her geçen gün rakip sayısı da artmaktadır. Sınırların ortadan kalkması, Çin'in Dünya Ticaret Örgütü'ne girmesi, Internet üzerinden alışverişin artık kendince bir sektör olması, iletişim, ulaşım masraflarının eskiye göre azalması gibi etkenler bir işletmenin rakip sayısını fevkalade artırmıştır. Ancak aynı küreselleşme koşulları, yeterli rekabet gücüne sahip işletmeler içinse çok uzak pazarlara daha kolay ulaşma yolunda avantaj sağlayacaktır. Burada işletmeler için amaç, daha çok rakip arasında daha fazla rekabet gücüne sahip olabilmeyi başarabilmektir. Daha fazla rekabet gücüne sahip olma müşteriye ilave değer yaratmakla mümkün olup, bu ilave değer müşteri açısından fiyatların düşürülmesi, müşteriye mevcut ürünlerden daha farklı özellikte veya koşulda ürünlerin sunulması, şeklinde olabilir ki, işletme açısından bu iki şekildeki ilave değer yaratma sırasıyla maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri marifetiyle mümkün olabilecektir. Günümüzde gittikçe artan şiddetteki rekabete karşı küçük ve orta ölçekli işletmelerin, temel rekabet stratejilerini ne ölçüde, farklılaştırma stratejisini mi yoksa maliyet liderliği stratejisini mi izleme eğiliminde oldukları bu çalışmada test edilen hususlardan birisi olup, anket değerlendirme sonuçlarına göre Malatya'da 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren, ankete konu işletmelerin maliyet liderliği stratejisinden çok, farklılaştırma stratejisi izledikleri sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük ölçekli işletmeler gibi ölçek ekonomilerinden faydalanamayacağı beklentisiyle de uyumludur.

İşletmeler müşterilerine ilave değer yaratmak adına temel rekabet stratejileri arasında sayılan odaklanma stratejileri de izleyebilirler. Bu strateji sayesinde işletme

dikkatini dağıtmaktan kurtulup, belirli bazı hususlara yönelecek olup, bu çalışma çerçevesinde, ankete konu KOBİ'lerin odaklanma stratejisi izleyip izlemedikleri, izlemeleri halinde bunun belirli bir bölgeye odaklanma mı, ürün grubuna mı yoksa belirli bir tüketici grubuna mı odaklanma şeklinde olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Ankete konu olan 93 KOBİ'nin verdikleri cevaplar doğrultusunda, işletmelerin belirli bir ürün grubunu ürettikleri, dolayısıyla ürün odaklı oldukları sonucuna varılabilirken, bölge ve tüketici odaklılık için aynı kolaylıkta yorum yapılamamaktadır. Bölgesel ve tüketici odaklılık düzeylerini ölçmeye yönelik yargılara verilen yanıtların ortalamaları irdelendiğinde, bu iki odaklanma türünün bir strateji olarak ürün grubuna odaklılığa nispeten çok daha az izlenen veya pratikte daha az uygulanan stratejiler oldukları söylenebilir.

Bu çalışmadan elde edilen bir diğer sonuç, orta ölçekli işletmelerin, küçük ve mikro ölçekli olanlara göre maliyet liderliği stratejisini izlemeye daha yatkın olduklarıdır. Orta ölçekli işletmeler de diğer iki grup gibi, maliyet liderliğinden ziyade farklılaştırma stratejisi izleme eğilimindedirler, ancak diğer iki gruba göre (farklılaştırmadan daha az düzeyde olan) maliyet liderliğini izleyebilmeleri daha olasıdır.

Ankete katılım sağlayan küçük ve orta ölçekli işletmelerin ne ölçüde çevrelerini analiz ettiklerine ilişkin yargılara verdikleri cevaplar irdelendiğinde çevresel analiz ve rakip analizi yapma konusunda işletmelerin görece başarılı oldukları savunulabilir. Ancak rekabet gücünü arttırmak, belirli bir düzeyde muhafaza etmek adına bu gibi analizlerin KOBİ'ler adına sistematik hale gelmesi, yöneticiler nezdinde alışkanlık haline getirilmesi gerekmektedir. Pek çok yönetim tekniğinin (örgüt geliştirme, SWOT ...) KOBİ'lerce uygulanmadığı maalesef gözlemlenmektedir. Ancak burada şu konuya dikkat etmek gerekir ki, işletme elbette bir yönetim tekniği uygulayacak, kendince çevresini, rakiplerini analiz edecek; zaten bunları yapmadığı takdirde yaşaması, gelişmesi çok ihtimal dahilinde olmayacaktır. Ancak burada kastedilen mesela işletmenin çalışanlarının yazılı görüşüne dayanarak, yazıya dökülmüş bir SWOT analizi yapma alışkanlıklarının olmadığı, analiz yaparken tespitlerin belirli kriterler halinde bir liste dahilinde hazırlanmak yerine, iş ortaklarının veya yöneticilerin çoğunlukla günlük konuşmaları esnasında kararlaştırılması gibi durumları ve özellikle yazının kullanılmadan, sistematikten yoksun bir şekilde yöneticilik anlayışının hakim oluşudur. İşletme stratejik planlama

ve stratejik uygulama aşamalarını sadece söze dayalı, günlük konuşmalar dahilinde belki –yazılı versiyonuna göre daha az başarılı olması beklense bile – gerçekleştirebilir, ancak böyle bir durumda stratejik kontrol nasıl yapılacaktır? Geri dönüşüm nasıl gerçekleştirilecektir? İşte burada işletmecilerin bu gibi alışkanlıkları kazanmaları adına eğitilmeleri, belirli bir bilinç düzeyine sahip olmaları önem arz etmektedir. Eğitimin bir yönü ülke çapında daha eğitilmiş insanların yetişmesi, üniversite, yüksek lisans mezunu kimselerin daha çok oranda KOBİ’lerde ve işletmelerde istihdam edilmesiyle ilgiliyken, bir diğer yönü ise KOSGEB, TOBB bünyesindeki odalar gibi kuruluşların KOBİ’lere ve işletmecilere bu yönde; yöneticilik, işletmecilik, stratejik yönetim gibi konularda eğitim, seminer gibi hizmetler vermesiyle ilgilidir. Odalarca verilecek eğitimler konusunda, odaların kendilerini daha çok geliştirmeleri önemlidir.

KAYNAKÇA

- ADAIR, John (2005), **Etkili Stratejik Liderlik**, (Çeviren: Salih Fatih Güneş), İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 2. Baskı
- AKDEMİR, Ali (2008), **Vizyon Yönetimi** (Birey, Kurum, Kent ve Ülke Düzeyinde...), Bursa: Ekin Yayınevi
- AKGEMCİ, Tahir (2007), **Stratejik Yönetim**, Ankara: Gazi Kitabevi
- AKGEMCİ, Tahir, 21. Yüzyılda Liderlik Kavramı ve İş Dünyasına Yansımaları, <http://www.kso.org.tr/upload/liderlik.ppt> , Erişim Tarihi: 06.03.2010
- AKSOY, Ali (2005), **Örgütsel Öğrenme**, Editör: Mehmet TİKİCİ, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- AKTAN, Coşkun Can, Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim, <http://www.bayar.edu.tr/~saglikmyo/aktan-stratejik-yonetim.pdf>, Erişim Tarihi: 06.12.2009
- AKTAN, Coşkun Can (2003), **Değişim Çağında Yönetim**, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- AKTAN, Coşkun Can, VURAL, İstiklal Y. (2004 a), **Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu – Rekabet Dizisi 1, Ankara: Ajans – Türk Basın ve Basım A.Ş
- AKTAN, Coşkun Can, VURAL, İstiklal Y. (2004 b), **Rekabet Gücü ve Türkiye**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu – Rekabet Dizisi 3, Ankara: Ajans – Türk Basın ve Basım A.Ş
- AKTAN, Coşkun Can, VURAL, İstiklal Y. (2004 c), **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu – Rekabet Dizisi 2, Ankara: Ajans – Türk Basın ve Basım A.Ş
- AKYOS, Müfit, Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) ve Bilgi Yönetimi, http://sistem.ie.metu.edu.tr/know_info1.htm, Erişim Tarihi: 01.05.2010
- ALPKAN, Lütfihak, Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı, http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_2/m00022.pdf, Erişim Tarihi: 02.01.2010
- ALPKAN, Lütfihak, DOĞAN Türkan (2008), **Strateji Belirleme Sürecinin Aşamaları ve Bileşenleri**, Editör: Adnan Özyılmaz ve Ferit Ölçer, **Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları**, Ankara: Seçkin Yayıncılık

- ALPTEKİN, Erdem (2008), ‘Ekonomik Kalkınmanın Anahtarı: İnovasyon’, **İzmir Ticaret Odası, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü AR&GE Bülteni**, Ekim 2008, Sayı: 46, İzmir: Yılmaz Matbaacılık ve Form
- ANIL, İbrahim ve TAYŞİR, Eyüp Aygün (2007): ‘Stratejist Kavramı Üzerine Bir Tartışma ve Türkçe Karşılık Önerisi’, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı**, 25–27 Mayıs 2007, Düzenleyen: Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, ss. 2 – 11
- ASUNAKUTLU, Tuncer, KARABULUT TEMEL, Elif ve DİRLİK, Serkan (2008), ‘İnsanlar Neden Rekabet Eder? İnteraktif Karar Kuramı Bağlamında Bir Çözümleme’, **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 16 – 18 Mayıs 2008, Düzenleyen: İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, ss. 114 – 120
- BARCA, Mehmet (2002), ‘Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki’, Editörler: İsmail DALAY, Recai COŞKUN ve Remzi ALTUNIŞIK, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul: Beta Yayınları
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2002), ‘İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Bakış’, Editörler: İsmail DALAY, Recai COŞKUN ve Remzi ALTUNIŞIK, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul: Beta Yayınları
- CAN, Halil (2002), **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 6. Baskı
- ÇARIKCI, Emin (2001), ‘KOBİ’lerin Sanayileşmedeki Önemi ve Sektörel Dış Ticaret Şirketleri’, **1. Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi** (23 – 26 Haziran 2001 Bişkek - Kırgızistan), Ankara: T.C Başbakanlık TİKA (Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı) Yayın Birimi, ss. 37 – 52
- DAFT, Richard L. (1997), **Management**, Basım Yeri Amerika Birleşik Devletleri: The Dryden Press – Harcourt Brace College Publishers, 4. Baskı
- DAĞLI, Ayhan (2009), ‘Ürün ve Hizmette İnovasyon Yönetimi’, **MAKİAD – Malatya Aktif İş Adamları Derneği, Haziran - Eylül 2009 Faaliyet Bülteni**
- DİKEN, Ahmet (2007), **KOBİ’lerin YAPISAL SORUNLARI ve Konya Sanayi Bölgesi’ndeki İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma (1998–2007)**, Ankara: Nobel Yayın – Dağıtım

- DİNÇER, Ömer (2004), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınları, Tıpkı 7.Baskı
- DOĞAN, Mehmet (2008), **Doğan Büyük Türkçe Sözlük**, İstanbul: Pınar Yayınları, 4. Basım
- DÖM, Serpil (2008), **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2. Baskı
- DRUCKER, Peter F. (1994), **Yönetim – Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları**, (Çeviren: Fatoş Dilber), ODTÜ Basım İşliğı
- DRUCKER, Peter F. vd. (2008), **Şirketiniz Hakkında Sormanız Gereken En Önemli Beş Soru**, (Çeviren: Merih Şengönül), (Optimist Yayın No: 146), İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım
- DURMAN, Mustafa, ÖNDER, Hüseyin (2007), **Ekonominin Minik Devi KOBİ'ler ve KOSGEB Teşvikleri**, Baskı Yeri: Bayrak Matbaası Yayıncılık San. Tic. ve Ltd. Şti., İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları
- DURNA, Ufuk (2002), **Yenilik Yönetimi**, (Nobel Yayın No: 381, Eğitim Dizisi: 112), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- EFİL, İsmail (2007), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, (Baskı ve Cilt: İstanbul, Bayrak Yayın San. Tic. Ltd. Şti), Alfa Aktüel Yayınları, 9. Baskı
- ELÇİ, Şirin (2007), **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Technopolis Group, Genişletilmiş 2. Baskı (Kitap kapağında 'Genişletilmiş 13. baskı' olduğu yazıyor)
- ENSARİ, Hoşcan (2005), **21. yy Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard**, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- ERARI, Ferhat (2001), 'Küreselleşme ve KOBİlerin Önemi ile Dış Ticaretteki Yeri', **1. Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi**, 23 – 26 Haziran 2001 Bişkek-Kırgızistan, Ankara: T.C Başbakanlık TİKA (Türk İşbirliğı ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı) Yayın Birimi, ss. 111 – 128
- ERARSLAN, Selami (2008), *Süreç Yönetimi*,
<http://www.fatih.edu.tr/~zsevкли/bilm100/seminerler/2008-2009/Surec%20Yonetimi%20Semineri-%20FU.pdf>, Erişim Tarihi: 06.12.2009
- EREN, Erol (1997), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Der Yayınları

- EREN, Erol (2000), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınları, 5. Baskı
- EREN, Erol (2005), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınları, 7. Baskı
- EREN, Erol (2006), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 9. Baskı
- EREN, Erol (2009), **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, İstanbul: Beta Yayınları, 9. Baskı
- ERGİN, Esin (1992), **İşletme Politikası**, İstanbul: Der Yayınları
- ERKEKOĞLU, Hatice (2008), **İmalat Sanayi Rekabet Gücü Araştırması [Kayseri Örneği]**, Ankara: Palme Yayıncılık
- FINKELSTEIN, Sydney, HAMBRICK, Donald C., CANNELLA Jr., Albert A. (2009), **Strategic Leadership – Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards**, Basım Yeri: Amerika Birleşik Devletleri, Oxford University Press
- GARİH, Üzeyir (2004), **Yönetim Teknikleri**, (Hayat Yayınları: 92, Önder Girişimciler Dizisi: 4, Üzeyir Garih Kitaplığı: 2), İstanbul: Hayat Yayıncılık
- GENÇ, Nurullah, DEMİRDÖĞEN, Osman (2000), **Yönetim El Kitabı – Temel Kavramlara Giriş**, İstanbul: Birey Yayıncılık, 2. Baskı
- GÜÇLÜ, Nezahat (2003), ‘Stratejik Yönetim’, **G.Ü Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2, ss. 61 – 85
<http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger/icerikdetaydh282.pdf>,
Erişim Tarihi: 06.12.2009
- GÜNEY, Salih (2004), **Açıklamalı Yönetim – Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Ankara: Siyasal Kitabevi
- HALİS, Muhsin (2001), ‘Küreselleşme Sürecinde KOBİ Yöneticilerinin İhracat Performansları Açısından Eğitimsel ve Geliştirilmesi Gereken Gereksinimleri’, **1. Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi** (23 – 26 Haziran 2001 Bışkek - Kırgızistan), Ankara: T.C Başbakanlık TİKA (Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı) Yayın Birimi, ss. 213 – 230
- İSLAMOĞLU, A. Hamdi (2002), **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2. Bası

- İSTANBUL SANAYİ ODASI (2006), **Yenilikçilik ve Ar-Ge Destekleri**, (Hazırlayan: İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO - KATEK) – ‘Yenilikçilik ve ArGe Destekleri Çalışma Grubu’), İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş.
- İSTANBUL TİCARET ODASI (2006), **İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ’lerin Desteklenmesi**, (Yazarlar: Süleyman ÖZDEMİR, Halis Yunus ERSÖZ, İbrahim SARIOĞLU), (Yayın No: 2006 – 45), İstanbul: İTO Yayını
- KALAYCI, Şeref (2009), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 4. Baskı
- KARABULUT TEMEL, Elif (2007), ‘Büyük İşletmelerin Misyon ve Vizyon İfadelerinin İçerikleri Bakımından İncelenmesi’, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 25 – 27 Mayıs 2007, Düzenleyen: Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, ss. 486 – 492
- KAYA, Ali (2007), **Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi**, Konya: Eğitim Kitabevi, Genişletilmiş 2. Baskı
- KILINÇ, İzzet, AĞRAŞ, Süleyman (2007), ‘Strategic Leadership Implementations in Turkish Hospitality Industry From The Perspective of Academicians’, **3rd International Strategic Management Conference – Advances in Crafting Business Strategies for National and International Markets** – 21 – 23 Haziran 2007, Antalya, ss. 113 – 121
- KIRIM, Arman (2006 a), **Karlı Büyümenin Reçetesi – İnnovasyon**, (Sistem Yayıncılık: 559, Şirket Kültürü Dizisi, Arman Kırım Kitaplığı), İstanbul: Sistem Yayıncılık
- KIRIM, Arman (2006 b), **İş Modeli İnnovasyonu**, (Sistem Yayıncılık: 560, Şirket Kültürü Dizisi, Arman Kırım Kitaplığı), İstanbul: Sistem Yayıncılık
- KIRIM, Arman (2006 c), **Sıradışı Bir Büyüme ve Karlılık Stratejisi - Alt Pazar İnnovasyonu**, (Sistem Yayıncılık: 557, Şirket Kültürü Dizisi, Arman Kırım Kitaplığı), İstanbul: Sistem Yayıncılık
- KIRIM, Arman (2006 d), **Farklılaşmanın En Etkin Yolu - Deneyim İnnovasyonu**, (Sistem Yayıncılık: 558, Şirket Kültürü Dizisi, Arman Kırım Kitaplığı), İstanbul: Sistem Yayıncılık

- KIRIM, Arman (2006 e), **Süreç İnnovasyonu – Maliyetleri Sistemin Dışına Çıkarmak**, (Sistem Yayıncılık: 556, Şirket Kültürü Dizisi, Arman Kırım Kitaplığı), İstanbul: Sistem Yayıncılık
- KISACIK, Sadullah (2005), **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana’daki KOBİler Üzerinde Bir Çalışma**, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana
- KIZILDAĞ, Duygu, AĞCA, Veysel (2007), ‘Stratejik Başarısızlıklar Başarıya Dönüştürülebilir mi? “Otomotiv Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi”’, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı**, 25 – 27 Mayıs 2007, Düzenleyen: Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, ss. 890 – 897
- KİRTİŞ, Kazım (2001), **Pazarlama İlkeleri – Global Yönetimsel Yaklaşım**, Malatya: Evin Ofset (yayımlayan), İnönü Üniversitesi Matbaası (baskı), 2. Baskı
- KOÇEL, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği** (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik – Modern – Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 9. Bası
- KÖSEOĞLU, Mehmet Ali, BARCA, Mehmet, KARAYORMUK, Kemal (2009), ‘Strateji Yayılım Düzeylerine Göre Şirket Performansları Farklılık Gösterir mi? Tekstil Firmaları Üzerine Bir Araştırma’, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 21- 23 Mayıs 2009, Düzenleyen: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Eskişehir: Kahraman Neşriyat, ss. 628 – 637
- LAMBERT, Tom (1998), **Kilit Yönetim Çözümleri – Yönetici Problemleri için 50 Çözüm**, İstanbul: Dünya Yayıncılık A.Ş.
- LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane P. (2006), **Management Information Systems – Managing The Digital Firm**, United States of America: Pearson Prentice Hall, 10. Baskı
- LAYTON, Sarah, HURD, Alfred ve LIPSEY, William (1998), **Rekabet Stratejinizi Nasıl Planlarsınız**, (Çeviren: Günhan Günay), İstanbul: Rota Yayınları

- MAZUR, Laura, MILES, Louella (2009), **12 Pazarlama Ustasından Pazarlama Dersleri**, (Çeviren: Zeynep Kökkaya Chalar), İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. (MediaCat Kitapları)
- MÜFTÜOĞLU, Tamer, DURUKAN, Tülin (2004), **Girişimcilik ve KOBİ'ler**, Ankara: Gazi Kitabevi
- OSLO Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler (2006), 3. Baskı, (OECD ve Eurostat ortak yayımı), TÜBİTAK: http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf, Erişim: 24.01.2010
- ÖZKAN, Cevahir (2009), **Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Yenilik ve Stratejileri ve Bir Uygulama**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Malatya
- PINAR, İbrahim, KAMAŞAK, Rıfat, BULUTLAR, Füsün (2009), 'Strateji Geliştirme Süreçlerinin Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi', **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 21- 23 Mayıs 2009, Düzenleyen: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Eskişehir, ss. 399 – 404
- PORTER, Michael E. (2008), **Rekabet Stratejisi – Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, (çeviren: Gülen Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık, Yeni Basım
- PÜSKÜLLÜOĞLU, Ali (2008), **Türkçe Sözlük**, İstanbul: Can Yayınları, 7. Basım
- QUIGLEY, Joseph V. (1998), **Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması**, (Çeviren: Berat Çelik), (Yöneticinin Kitaplığı 4), İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- REF (2006), (TÜSİAD – Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu), **Ulusal İnovasyon Girişimi – İnovasyon Çerçeve Raporu**
- REF (2007), (TÜSİAD – Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu), **National Innovation Initiative – Innovation Framework Report**

- REF – SEDEFED (2009), (TÜSİAD – Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu ve Sektörel Dernekler Federasyonu), **Türkiye'nin Küresel Rekabet Düzeyi: Dünya Ekonomik Forumu Küresel Rekabet Raporuna Göre Bir Değerlendirme**, İstanbul,
http://www.sedefed.org/documents/SEDEFED_REF_REKABET_2009.pdf,
Erişim Tarihi: 09.01.2010
- RESMÎ GAZETE, 18.11.2005 tarih ve 25997 sayılı,
<http://rega.basbakanlik.gov.tr/main.aspx?home=http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2005/11/20051118.htm&main=http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2005/11/20051118.htm>, Erişim: 30.01.2010
- SAKLI, Ali Rıza (2007), **Kapitalist Gelişim Sürecinde Fordizm ve Postfordizm**, Ankara, <http://www.sakli.info/Fordizm.pdf> , Erişim Tarihi: 26.10.2008
- SARIASLAN, Halil (2001), 'Avrasya ve Türkiye'de KOBİ'lerin Ekonomik Kalkınmadaki Yeri ve Önemi', **1. Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi** (23 – 26 Haziran 2001 Bışkek - Kırgızistan), Ankara: T.C Başbakanlık TİKA (Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı) Yayın Birimi, ss. 27 – 35
- SEHIC, Dzevad, SABANOVIC, Jasna (2007), 'Team Leadership as A Style of Leadership in Companies – A B&H Experience', **3rd International Strategic Management Conference –Advances in Crafting Business Strategies for National and International Markets** – 21 – 23 Haziran 2007, Antalya, ss. 79 – 87
- ŞAHİN, Ragıp (2001), 'Avrupa Birliğinde KOBİ'lere Yönelik Destekler', **1. Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi** (23 – 26 Haziran 2001 Bışkek – Kırgızistan), Ankara: T.C Başbakanlık TİKA (Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı) Yayın Birimi, ss. 53 – 61
- ŞAYLAN, Gencay (2006), **Postmodernizm**, Ankara: İmge Kitabevi, 3. Baskı
- ŞENOL, Gökhan ve GÖNEL, Gökçe (2004), 'KOBİ'lerdeki Kültürel Değişim ve Kurumsallaşma Sürecindeki Etkileri', **1. KOBİler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı**, 11 – 12 Aralık 2004, İstanbul, ss. 363 – 372
- ŞİMŞEK, Muhittin (2002), **Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

- ŞİMŞEKER, Melih ve ÜNSAR, Sinan (2007), 'Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Uygulamalı Bir Çalışma', **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 25–27 Mayıs 2007, Düzenleyen: Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya, ss. 43 – 49
- ŞİŞMAN, Mehmet (2007), **Örgütler ve Kùltürler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara: 2. Baskı
- TAŞCI, Deniz, TOKGÖZ, Nuray (2006), 'Akıllı Olmanın Yeni Yolu: Strateji Oluşturma Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinin Stratejilerinin Analizi', **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Düzenleyen: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon A.B.D., Erzurum, 25 – 27 Mayıs 2006, ss. 333 – 340
- TDK (Türk Dil Kurumu) (2009), **Türkçe Sözlük**, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları, 10. Baskıdan Yapılan Tıpkıbasım
- TIDD, Joe, BESSANT, John ve PAVITT, Keith (1997), **Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change**, Great Britain: John Wiley & Sons Ltd.
- TİKİCİ, Mehmet, DENİZ, Mehmet, DİZLEK, Veli Can (2007), 'Rekabet Stratejileri', Editör: Said KINGİR, **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**, Ankara: Gazi Kitabevi
- TOKOL, Tuncer (2007), **Pazarlama Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 10. Basım
- TROUT, Jack (2007), **Geleceğin Pazarlamacısı İçin Konumlandırma Stratejileri**, (Çeviren: Ümit Şensoy), İstanbul: Optimist Yayınları
- TUTAR, Hasan (2006), **Yönetim Bilgi Sistemi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- TÜSİAD (2005 a), **Türkiye'de Büyüme Perspektifleri** (Makroekonomik Çerçeve Dinamikler / Strateji), TÜSİAD Büyüme Stratejileri Dizisi No:1, İstanbul: Mikado Matbaacılık, 2. Baskı
- TÜSİAD (2005 b), **Türkiye'de Yeniden Yapılanma Arayışları** (Seçilmiş Sektör / Kurum Politika Örnekleri), TÜSİAD Büyüme Stratejileri Dizisi No: 2, İstanbul: Mikado Matbaacılık, 2. Baskı

- TÜSİAD (2005 c), **Türkiye’de Ekonomik Büyüme ve Mali Yapı** (Mali Gelişmişlik/Firma Mali Yapısı), TÜSİAD Büyüme Stratejileri Dizisi No:5, İstanbul: Mikado Matbaacılık, 2. Baskı
- TÜSİAD (2005 d), **Türkiye Ekonomisinde Sermaye Birikimi, Verimlilik ve Büyüme** (1972 – 2003) (Uluslararası Karşılaştırma ve AB’ye Yakınsama Süreci(2014)), TÜSİAD Büyüme Stratejileri Dizisi No:6, İstanbul: Mikado Matbaacılık, 2. Baskı
- TÜSİAD (2006), **Kayıtdışı Ekonomi ve Sürdürülebilir Büyüme** (AB Yolunda Değerlendirme ve Çözüm Önerileri), TÜSİAD Büyüme Stratejileri Dizisi No:8, İstanbul: Mikado Matbaacılık, 2. Baskı
- UÇKUN, Gazi (2002), ‘Değişim Yönetimi’, Editörler: İsmail DALAY, Recai COŞKUN ve Remzi ALTUNİŞİK, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul: Beta Yayınları
- ULUYOL, Osman, TİKİCİ, Mehmet (2007), ‘Training The Leaders Who Play an Important Role in The Strategic Management of Family Businesses: A Study in The Medium and Large Sized Family Businesses in Malatya’, **3rd. International Strategic Management Conference – Advances in Crafting Business Strategies for National and International Markets** – 21 – 23 Haziran 2007, Antalya, ss. 89 – 98
- URAK (Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu), **İllerarası Rekabetçilik Endeksi 2007 – 2008**
- UTTERBACK, James vd. (2008), **Tasarıma Dayalı İnovasyon**, (Çeviren: Yıldırım Özdemir), İstanbul: Ledo Yayıncılık
- ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S. Kadri (2007), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, 4. Baskı
- ÜNSAL, Erdal M. (2001), **Mikro İktisat**, Ankara: İmaj Yayıncılık, 4. Baskı
- ÜRETEN, Sevinç (2006), **Üretim / İşlemler Yönetimi – Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri**, Ankara: Gazi Kitabevi, 5. Baskı
- ÜRÜ, Fahriye Oben, BAHADINLI, Hande Serim, İYİGÜN, N. Öykü ve YOZGAT, Uğur (2006), ‘Kriz Yönetiminde Liderin Rolü: Baymak Örnek Olay Çalışması’, **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Düzenleyen: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon A.B.D., Erzurum, 25 – 27 Mayıs 2006, ss. 29 – 34

VARDAR, Yüksel (2006), “Stratejik Planlama”,

<http://www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi/kalitecevre/sunumlar/DR%5B1%5D.YKSEL%20VARDAR%20STRATEJK%20PLANLAMA.ppt>,

Erişim Tarihi: 06.12.2009

WEF (2009), World Economic Forum – The Global Competitiveness Report 2009 – 2010, <http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullreport.pdf>,

Erişim Tarihi: 01.05.2010

YALÇIN, Bahar, AY, Canan (2006), ‘Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması’, **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Düzenleyen: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon A.B.D, Erzurum, ss. 19- 27

YALÇIN, Bahar, AY, Canan (2007), ‘Bilgi Toplumunda Örgütsel Dönüşüm Açısından Stratejik Mimari Boyutunda Stratejik Liderlik Analizi’, Editör: Said KINGİR, **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**, Ankara: Gazi Kitabevi

YALÇIN, İbrahim (2005), **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı

YAVUZ, V. Alpagut (2008), ‘Bireysel Karar Verme’, Editörler: Adnan Özyılmaz, Ferit Ölçer, **Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları**, Ankara: Seçkin Yayıncılık A.Ş.

EK: ANKET FORMU

Sayın Firma Yetkilisi,

Bu anket Malatya’da faaliyet göstermekte olan imalatçı KOBİ’lere hitap etmekte olup, sonuçları Malatya İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü nezdinde hazırlanmakta olan ‘Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama’ isimli Yüksek Lisans tezinde kullanılacaktır. Ankete ayırdığınız vakit için şimdiden teşekkür ederiz.

Mehmet CÜREOĞLU

1- Firmanızın ticaret ünvanı nedir?

- ☐ Şahıs işletmesi ☐ Kollektif Şirket ☐ Komandit Şirket
☐ Limited Şirket ☐ Anonim Şirket

2- Firmanızın faaliyette bulunduğu sektör?

- ☐ Tekstil ☐ Gıda ☐ Kimya, kimyasal ürün imalatı
☐ Makine, yedek parça imalatı, metal ve otomotiv yan sanayi ☐ Madencilik
☐ İnşaat malzemeleri imalatı ☐ Elektrik, elektronik cihaz imalatı
☐ Matbaacılık ☐ Mobilya imalatı ☐ Plastik, plastik ürünleri imalatı
☐ Diğer

3- Firmanızda çalışan kişi sayısı?

- ☐ 1 – 9 ☐ 10 – 49 ☐ 50 – 249

4- Firmanız ne kadar süredir faaliyet göstermektedir (işletmeniz yaşı nedir)?

- ☐ 1’ den az ☐ 1 – 3 arası ☐ 4 – 7 arası
☐ 8 – 11 arası ☐ 12 ve üstü

5- Firmanız dolaylı veya doğrudan ihracat yapmakta mıdır?

- ☐ Evet ☐ Hayır

Aşağıdaki ifadelerin şirketinize hangi ölçüde uygun olduğunu belirtiniz.

SORULAR	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
6- “ Ürün maliyetlerimizi en düşük düzeye getirmeyi başarmaktayız ”	()	()	()	()	()
7- “ Yüksek kapasiteli üretimi gerçekleştirecek modern teknolojileri kullanırız ”	()	()	()	()	()
8- Her zaman toplu hammadde alımları ile şirketimiz satın alma maliyetlerini düşürür ”	()	()	()	()	()
9- “ Şirketimizin ürettiği ürünler standart ve tek tiptir “	()	()	()	()	()
10- “ Faaliyette bulunduğumuz pazarda, ürün satış fiyatı önemli değişiklik gösterdiği zaman, satış miktarında da önemli değişiklikler gözlenir. ”	()	()	()	()	()
11- “ Rakiplerimize göre hammaddeyi daha uygun fiyat ve koşullarda temin ederiz ”	()	()	()	()	()
12- “ Genellikle maliyetleri düşürmek için kaliteden ödün verimiz. ”	()	()	()	()	()
13- “ Ürünümüz tasarım, içerik olarak rakiplerimizden farklılık arz eder. ”	()	()	()	()	()
14- “ Ürünümüzü satarken müşterilerimize ödeme kolaylığı sağlarız. ”	()	()	()	()	()
15- “ Şirketimiz, rakiplerinden satış sonrası hizmetlere verdiği önem bakımından farklılık arz eder. ”	()	()	()	()	()
16- “ Ürün siparişlerini anlaşma süresi içerisinde ve taahhüt edilen özelliklerde müşteriye teslim ederiz. ”	()	()	()	()	()
17- “Markalaşarak farklılık yaratmaktayız. ”	()	()	()	()	()
18- “ Ürünlerimiz sadece belirli bir tüketici grubuna hitap eder. ”	()	()	()	()	()
19- “ Ürünlerimiz sadece belirli bir bölgeye hitap eder. ”	()	()	()	()	()

20- “ Şirketimiz yalnızca belirli bir ürün grubunu üretir. ”	()	()	()	()	()
21- “ Biz stratejilerimizi geliştirirken, rakiplerimizin stratejilerini de dikkate alırız. ”	()	()	()	()	()
22-“Rakiplerimizin maliyetlerini biliriz. ”	()	()	()	()	()
23- “ Rakiplerimizin üstün ve zayıf yönlerini biliriz, onları iyi tanırız. ”	()	()	()	()	()
24- “Sahip olduğumuz üretim teknolojisi bize rekabet üstünlüğü sağlar ”	()	()	()	()	()
25- “ Sektörümüz, firmalara önemli ölçüde teknolojik yenilik fırsatları sunmaktadır. ”	()	()	()	()	()
26- “Sektörümüzde yeni teknoloji talebi artmaktadır. ”	()	()	()	()	()
27- “Sektörümüzde büyüme olanakları sınırlıdır. ”	()	()	()	()	()
28- “Faaliyette bulunduğumuz sektörde, yeni ürünlere yönelik pazar talebi gün geçtikçe artmaktadır. ”	()	()	()	()	()
İşletmenizin çevresel değişimlere ayak uydurabilmesi için aşağıdaki alanlardan hangi sıklıkla bilgi topladığınızı belirtiniz					
29- Ekonomik gidişat	()	()	()	()	()
30- Teknolojik gidişat	()	()	()	()	()
31 Tedarikçilerin stratejileri	()	()	()	()	()
32 Dağıtıcıların stratejileri	()	()	()	()	()
33- Müşteri istek, beklenti ve ihtiyaçları	()	()	()	()	()
34- İşletmenizde son beş yıl içerisinde düşünülen ve de uygulamaya konulan ‘yenilikçi fikirler’ oldu mu?	() Evet		() Hayır		
35- Bir önceki soruya cevabınız ‘hayır’ ise, sizce bunun nedeni aşağıdakilerden hangisi veya hangileridir?	A) Organizasyon yapısının elverişsiz olması B) Gerekli mali kaynağın bulunamaması C) Çalışanlarda yeniliğe karşı direniş gösterilmesi D) Yeni ve pahalı teknoloji gerektirmesi E) Rekabet avantajında etkili olmayacağı düşüncesi F) Müşteri istek ve beklentilerini karşılayamayacağı düşüncesi				
36- Otuz dördüncü soruya cevabınız ‘evet’ ise, ilgili yenilik fikri kimden geldi?					