

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



777742

**KÜÇÜK ve ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ
İŞLETMELERDE REKABET BİÇİMLERİ VE BİR
UYGULAMA**

117142

**Nihat KAYA
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Oya ERDİL**

**GEBZE
2002**

**T.C. YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Nihat KAYA'nın tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 20/12/2001 tarih ve 2001/38 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Doç.Dr.Oya ERDİL
(Tez Danışmanı)

(GYTE)



ÜYE : Prof.Dr.Erol EREN

(Doğuş Ü.)



ÜYE : Yard.Doç.Dr.Adnan CEYLAN

(GYTE)



ÜYE : Yard.Doç.Dr.Cengiz YILMAZ

(GYTE)



ÜYE : Yard.Doç.Dr.Lütfihak ALPKAN

(GYTE)



ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 07/02/2002 Tarih ve 2002/04 Sayılı kararı.



ÖZET

İşletmeler gelişmek ve büyümek istiyorlarsa, üstün performansa yol açan rekabet yönelimine sahip olmalı ve bu yönelime uygun rekabet biçimlerini kullanmak zorundadırlar. Yeni rekabet yöntemleri, yeni kabiliyetler ve yönetim uygulamaları işletmelerin birbirlerine karşı olan üstünlük ve zayıflıklarını daha keskin bir hale getirmektedir. Hızlı çevresel, teknolojik değişimler ve artan küreselleşme, rekabetin gittikçe şiddetlenmesine neden olmaktadır. Bu durumda işletmeleri daha korunaksız ve daha hassas yapmaktadır. Ayrıca şiddetli rekabetin beraberinde getirdiği yıkıcı etkilere, oldukça fazla unsur neden olmaktadır. Bu rekabetçi ve dinamik ortamlarda Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri, üstün performansı yakalayabilmeleri ancak işletmenin amaç ve kaynaklarına uygun rekabetçi yönelime sahip olmalarına ve bu yönelime uyan rekabet biçimlerini kullanabilmelerine bağlı olmaktadır.

Bu tez dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin özellikleri ve rekabet stratejisi yönelimleri, ikinci bölüm Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde rekabetçi uygulamalar ve üçüncü bölüm Endüstriyel makina üreticileri sektöründe faaliyet gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde rekabet biçimleri üzerine bir saha araştırması anlatılmıştır. Dördüncü bölümde sonuç ve öneriler sunulmuştur.

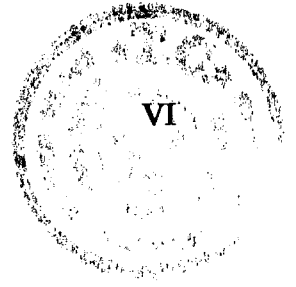
Bu tezde öncelikle Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde uygulanabilecek rekabetçi yönelimler ve rekabet biçimleri ile ilgili teorik bir altyapı oluşturulmuştur. Tezin uygulama kısmında uygulama sahasındaki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin rekabetçi yönelimleri ile rekabet biçimleri tesbit edilmiş, performansları ölçülmüştür. Belirlenen rekabetçi yönelimlerle uygulanan rekabet stratejilerinin performansa etkileri tesbit edilmiş, aynı zamanda aralarındaki etkileşimler belirlenmeye çalışılmıştır.

SUMMARY

If a firm want to grow and develop, it should have the competitive orientation, which leads to higher performance. And it has to use the competitive strategies which are appropriate to this orientation. New competition ways, new abilities and new management practices elucidated the strong and weak side of firms relative to each other. This situation forces the firms to be more careful and more intelligent. The destructive forces which came from the intensive competition are caused by many things. The survivalance, success and development of Small and Medium-sized firms depend on them to have competitive orientation, which are appropriate to their goals and sources, and to use competitive ways which are appropriate to their orientations.

This thesis consists of four sections. In the first section characteristics and competitive strategy orientations of the firms, in the second section, competitive practices in the Small and Medium-sized firms are explained and the third section contains a research which is made on the competitive ways of Small and Medium-sized Businesses in the industrial machine sector in Turkey. Conclusion and suggestions are provided in the fourth section.

In this thesis, first, a theoretical bacground which is related to competitive orientations and competitive ways which can be applied in Small and Medium-sized firms is established. In the application part of this thesis competitive orientations and competitive ways of Small and Medium-sized firms in the application field are established and their performances are measured. The effects of the determined competitive orientations and current competitive strategies on the performance are established and also interactions between them are tried to be exhibited.



TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın her aşamasındaki katkı, teşvik ve desteklerinden dolayı kıymetli hocam tez danışmanım Doç. Dr. Oya ERDİL'e, Prof. Dr. Erol EREN'e, Yrd. Doç. Dr. Adnan CEYLAN, Yrd. Doç. Dr. Cengiz YILMAZ ve Yrd. Doç. Dr. Lütfighak ALPKAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Bilimsel çalışmalarını teşvik eden ve bizler için bu ortamı sağlayan değerli hocamız Rektörümüz Prof. Dr. Ahmet AYHAN'a, İşletme Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Salih AYNURAL'a, desteğini ve yardımlarını hiç bir zaman esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Gökhan ÖZER'e ve Fen Fakültesi Sekreteri Sahip AYHAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Nihat KAYA

Ocak 2002



İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET.....	IV
SUMMARY.....	V
TEŞEKKÜR.....	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	VII
TABLolar DİZİNİ.....	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XII
GİRİŞ.....	XIII

I.BÖLÜM

.KOBİ'LERİN ÖZELLİKLERİ VE REKABET YÖNELİMLERİ

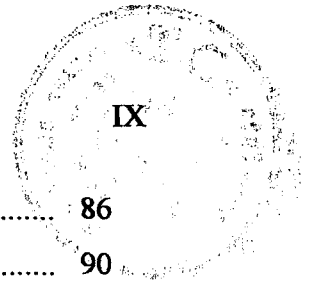
1.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler.....	1
1.2. KOBİ'lerin Özellikleri.....	4
1.3. KOBİ'lerin Güçlü ve Zayıf yönleri.....	7
1.4. KOBİ'lerde Rekabet Analizi.....	11
1.4.1. Potansiyel Güçler (Endüstriye Yeni Giriş Tehditleri).....	14
1.4.2. İkame Ürünler.....	15
1.4.3. Alıcıların Gücü.....	15
1.4.4. Satıcıların Gücü.....	17
1.4.5. Endüstrideki Rekabet Seviyesi.....	17
1.5. KOBİ'lerde Vizyon ve Rekabet Açısından Önemi.....	22
1.6. KOBİ'lerde Misyon ve Rekabet Açısından Önemi.....	24
1.7. KOBİ'lerde Planlama ve Rekabet Açısından Önemi.....	26
1.8. KOBİ'lerde Strateji Oluşturma Süreci.....	30
1.9. KOBİ'lerde Strateji Uygulama Safhaları.....	34
1.10. Rekabetçi Yönelimler ve KOBİ'ler Açısından Değerlendirilmesi.....	37
1.10.1.Stratejik Yönelim.....	37
1.10.1.1. Anlatımcı Yaklaşım.....	38
1.10.1.2. Sınıflandırıcı Yaklaşım.....	38
1.10.1.3. Karşılaştırmalı Yaklaşım.....	40

1.10.1.3.1. Saldırgan Nitelikli Strateji Boyutu.....	41
1.10.1.3.2. Analizci Nitelikli Strateji Boyutu.....	42
1.10.1.3.3. Savunmacı Nitelikli Strateji Boyutu.....	42
1.10.1.3.4. Geleceğe Yönelen Nitelikli Strateji Boyutu.....	42
1.10.1.3.5. Proaktif Nitelikli Strateji Boyutu.....	43
1.10.1.3.6. Risk Alma Eğilimi Yüksek Strateji Boyutu	43
1.10.2. Pazar Yönelimi.	44
1.11. Rekabet Avantajına Dayalı Stratejiler.....	45
1.11.1. Rekabet avantajının kaynakları.....	47
1.11.2. Kabiliyete Dayalı Rekabet Avantajları.....	50
1.11.3. Porter'ın Jenerik Stratejileri.....	55
1.11.3.1. Farklılaştırma Stratejisi.....	56
1.11.3.2. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	58
1.11.3.3. Odak (niche) Stratejileri.....	60
1.11.3.3.1. Odak-Düşük Maliyet Stratejisi.....	61
1.11.3.3.2. Odak-Farklılaştırma Stratejisi.....	62
1.11.3.3.3. Odak Düşük maliyet/Farklılaştırma Stratejisi.....	63

II.BÖLÜM

KOBİ'LERDE REKABETÇİ UYGULAMALAR

2.1.KOBİ'lerde Rekabetçi Yöntemler.....	66
2.1.1. Ürün stratejileri.....	67
2.2.1.1. Yenilik Stratejisi.....	67
2.2.1.2. Kalite Stratejisi.....	75
2.2.1.3. Hızlı Hareket Etme Stratejisi.....	78
2.2.1.4. Esneklik Stratejisi.....	79
2.1.3. Pazar Stratejileri.....	81
2.1.3.1. Fiyatlama Stratejisi.....	82
2.1.3.2. Reklam ve Özendirme Stratejisi.....	84
2.1.3.3. Pazarlama Kanalı Stratejisi.....	86

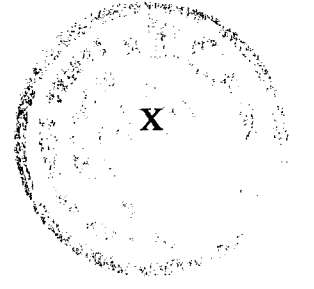


2.2. KOBİ'lerde Gelişme ve Büyüme Stratejileri.....	86
2.2.1. Gelişme Safhasının Tanımı	90
2.2.2. İç Büyüme Stratejileri.....	96
2.2.2.1. Uzmanlaşma Stratejisi.....	96
2.2.2.2. Çeşitlendirme Stratejisi.....	98
2.2.2.3. Dikey Entegrasyon Stratejisi.....	100
2.2.3. Dış Büyüme Stratejileri.....	104
2.2.3.1. Satın Alma Stratejisi.....	104
2.2.3.2. Birleşme Stratejisi.....	106
2.2.4. İşbirliği Stratejileri.....	108
2.2.4.1. Stratejik İttifaklar Kurma.....	109
2.2.4.2. Müşterek Yatırım Ortaklıkları.....	112
2.3. Durgun Büyüme Stratejileri.....	114
2.4. Tasarruf Stratejileri.....	116
2.5. Uluslararası Faaliyetlere Yönelik Stratejiler.....	118
2.6. İşletme Başarısının Değerlendirilmesi ve Kontrolü.....	120

III.BÖLÜM

ENDÜSTRİYEL MAKİNA ÜRETİCİLERİ SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE REKABET BİÇİMLERİ ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın amacı ve kapsamı.....	125
3.2. Teorik Model ve Hipotezlerin listesi.....	130
3.3. Faktör Analizi Sonuçları.....	134
3.4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	138
3.5. Değişkenler Arasındaki ilişkilerin Analizi.....	138
3.5.1. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	139
3.5.2. Etkileşimli Regresyon Analizi Sonuçları.....	140
3.6. Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	147
3.7. Araştırmanın sınırlamaları ve gelecek araştırma konuları.....	151



IV:BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	152
KAYNAKLAR.....	155
ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET ÖRNEĞİ.....	166
ÖZGEÇMİŞ.....	171



Tablolar dizini

1.1. Çeşitli ülkelerde büyüklüklerine göre işletme sınıflandırması.....	2
1.2. Büyüklüklerine göre işletme tanımlamaları.....	3
1.3. KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yönleri.....	8
1.4. Alternatif rekabet stratejileri	59
1.5. Jenerik stratejilerin riskleri	60
2.1. KOBİ'ler için özel ittifak sonuçları.....	110
3.1. Anket uygulanan işletmelerin bulundukları iller ile anket geri dönüş sayılarını gösterir tablo.....	126
3.2. Stratejik yönelim boyutları için faktör analizi tablosu.....	134
3.3. Pazar yönelimi faktör analizi tablosu.....	135
3.4. Jenerik stratejiler için faktör analizi tablosu.....	136
3.5. Alternatif rekabet stratejileri için faktör analizi tablosu.....	137
3.6. KOBİ performanslarının faktör analizi tablosu.....	137
3.7. Araştırmada kullanılan değişkenlerle ilgili Alfa güvenilirlikleri.....	138
3.8. Modelde kullanılan tüm değişkenlere ait Pearson korelasyonu tablosu.....	139
3.9. Savunma strateji yönelimi ile farklılaştırma stratejisinin performansla etkileşimini gösteren regresyon analizi.....	140
3.10. Analizci strateji yönelimi ile uzmanlaşma stratejisinin performansla etkileşimini gösteren regresyon analizi.....	142
3.11. Odak (niche) stratejisi ile uzmanlaşma stratejisinin performansla etkileşimini gösteren regresyon analizi.....	144
3.12. Uzmanlaşma stratejisinin, Pazar yönelimi ve performansla etkileşimini gösteren regresyon analizi.....	145



Şekiller dizini

Sayfa

1.1. Endüstri rekabetini yönlendiren güçler	12
1.2. Kabiliyet ağı.....	54
1.3. Porter'ın jenerik stratejileri.....	57
2.1. KOBİ stratejileri.....	66
2.2. Ansoff'un "şirket stratejisi".....	91
2.3. Greiner'in yaşam döngüsü.....	92
2.4. Dikey Pazar yapıları.....	101
3.1. Çalışmanın Teorik Modeli.....	130
3.2. Çalışmanın Uygulama Modeli.....	131
3.3. Farklılaştırma stratejisinin, savunmacı strateji odaklılık ve performansla etkileşimi	141
3.4. Uzmanlaşma stratejisinin, analizci stratejik odaklılık ve performansla etkileşimi.....	143
3.5. Uzmanlaşma stratejisinin, niche stratejisi ve performansla etkileşimi.....	145
3.6. Uzmanlaşma stratejisinin, pazar yönelimi ve performansla etkileşimi.....	146
3.7. Modelde kabul ve red edilen hipotezler.....	150

Giriş

Ekonomik gelişmelerin ve teknolojik yeniliklerin baş döndüren hızı, geleneksel anlayışları büyük oranda değiştirmekte ya da köklü biçimde yeniden yapılandırmaktadır. Gelecek yıllar işletmeler açısından büyük bir ihtimalle “en üstünler arası rekabete” konu olacaktır. Dünya ekonomik sisteminde, iş aleminin küresel ve ulusal anlamda belli kurallar çerçevesinde hareket etmesine yönelik düzenleme çalışmalarının artmasına ve bu anlamda belli ölçülerde iyileşmeler olmasına rağmen; bu durumun fırsatlar, hızlı hareket etme, teknoloji ve karar verme açısından son derece karmaşık bir yapıya da neden olduğu görülmektedir. Tüm bu belirsizlikler yeni fırsatları ve tehditleri beraberinde getirirken bir işletmenin başarılı olabilmesi teknolojik açıdan yeterli ve üstün olmasına, fırsatları hızlı bir şekilde tüketmesine, doğru kararlar vermesine, mevcut iş ya da işleri en üstün şekilde yapmasına ve en önemlisi stratejik yaklaşımlar açısından doğru tercihleri seçmesine bağlı olmaktadır. İşletmelerin tercihleri ise önceliklere bağlıdır. Bu öncelikler:

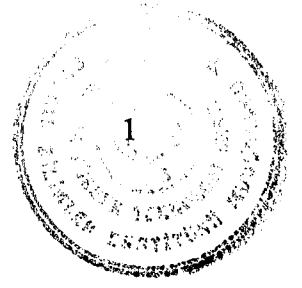
- Hayatta kalmak
- Başarılı olmak
- Büyüme ve gelişme göstermek

olarak üç ana konuyu kapsar. Bu nedenle her öncelik, belli stratejik seçimleri gerektirir. Diğer bir deyimle kazanan olmak için belli anlayışlara ve kabiliyetlere sahip olma gereklidir. İş dünyasında “kazanan” olmak gittikçe zorlaşmaktadır. Cesur bir şekilde fırsatların üzerine gidenler, iyi organize olanlar, proaktif ve müşteri odaklı anlayışı benimseyen işletmeler kazananlar grubu oluşturmaktadır. Bu tür işletmeler iyi ve doğru bir gelecek için, gerekli kaynakları erkenden tahsis ederler, açık hedeflere sahiptirler, üst yöneticileri pek çok faaliyetin içindedir, hem başarı hem de hatalardan bir şeyler öğrenmek için olumlu adımlar atarlar, en çok iş yapmak istedikleri organizasyonlarla

ilişki kurmak için girişimci ve proaktif bir tavır sergilerler. Bu günden geleceğe doğru yapılacak atılımların zemin ve altyapısını bu niteliklere sahip yaklaşımların oluşturacağı açıktır. Kaybedenler ise disipline olamamış, çevredeki olaylar gerçekleştikten sonra tepki veren, içsel odaklı, pek çok fırsatı uzaktan izleyen işletmeler olacaktır. Bu tür işletmeler başarıyı önerilerin niteliğinden çok bu önerilerin sayısı ile ölçerler. Kendi çabalarından ya da başkalarının çabalarından bir şeyler öğrenmek için çok az çaba sarf ederler. Üst yöneticileri, bir çok faaliyetin dışında ve ilgisizdirler. Kaybedenler rekabet ederken yaptıkları yanlış stratejik tercihler nedeniyle “yönlendiren işletme” konumunda değil, “yönlendirilen işletme” konumundadırlar. Dolayısıyla olayları hep geriden takip ederler ve bunun neticesinde de çoğunlukla büyük yatırımlara rağmen yetersiz ve etkisiz kalırlar.

Hızlı gelişme sürecinin yaşandığı günümüzde işletmeler hem yerel hem de küresel pazarlarda daha iyi rekabet etmeyi, gelişmeyi ve büyümeyi istemektedirler. Rekabet üzerine etkili olan unsurların sayısı da buna paralel olarak değişmekte ve artmaktadır. Değişim süreci, rekabet açısından daha akılcı ve uygulanabilir yeni yöntemler sunulmasını gerektirmektedir. İşletmelerin başarılı bir şekilde rekabet etmeleri, daha hızlı büyüme ve gelişme göstermeleri, işletmelerin sahip olduğu nitelik ve kabiliyetlerinin bu yeni yöntem ve anlayışlara uyarlanmasına bağlıdır. İşletmelerin sahip oldukları nitelikler ve kabiliyetlerin açık bir şekilde belirlenmesi için genelleştirici ve ayırıcı yaklaşımlardan yararlanılabilir. İşletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılması, onların öncelikle genel özelliklerinin anlaşılmasına yardımcı olur. Fakat aynı zamanda onların ayırıcı özelliklerinin daha iyi bilinmesine, rekabet açısından onlara en uygun rekabet biçimlerinin sunulmasına da yardım edebilir. Ortak bir kanı olarak işletmeler; Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Büyük İşletmeler olarak ikiye ayrılırlar. Her bir işletme kategorisi kendine has genel ve ayırıcı özelliklere sahiptir. Genel bir değerlendirme yapılacak olursa işyeri sayısı, çalışan sayısı ve katma değer olmak üzere üç önemli gösterge incelendiğinde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) gerek sosyal gerekse ekonomik anlamda önemli bir yer işgal ettikleri görülür. KOBİ’ler büyük işletmelere nazaran daha esnek yapıdadırlar. Endüstri içinde büyük oranda tamamlayıcı nitelik göstererek endüstrinin gelişimi ve etkinliğini artırır. KOBİ’ler içinde bulundukları endüstride daha az yatırımla daha çok üretim

sağlarlar, daha düşük yatırım maliyetleri ile istihdam meydana getirirler. İstihdam açısından önemli bir yer tutarlar. Teknolojik yeniliklere yatkınlıkları onları bir teknoloji üreticisi ve kullanıcısı durumuna sokar. Bir ülkedeki bölgeler arası dengeli kalkınmaya önemli katkılarda bulunurlar ve büyük ölçekli işletmelerin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısı konumundadırlar. Politik ve sosyal sistemlerin dengelerine önemli katkılarda bulunurlar. Sermayenin tabana yayılmasında ve gelir dağılımında oldukça olumlu etkileri vardır. Aynı zamanda KOBİ'ler demokratik toplumun ve liberal ekonominin önemli kaynaklarındadırlar. Bu olumlu katkıların yanında KOBİ'lerin önemli sorunları vardır. Finansal kaynaklar, insan kaynağı ve teknoloji açısından büyük kısmı oldukça yetersizdir. Yönetimsel sorunları ile rekabet güçlerinin geliştirilme zorunlulukları önemli sorunlarıdır. Bu tezde öncelikle KOBİ'ler için rekabet açısından yeni yaklaşımlar ve teknikler sunulacaktır. Tezin birinci bölümünde KOBİ'lerin özellikleri ve rekabet stratejisi yönelimleri ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir. KOBİ'lerin genel ve ayırıcı özelliklerinin bilinmesi, onların sahip olacakları stratejik yönelim üzerinde oldukça önemli etkiye sahiptir. Her şeyden önce rekabette sahip olunan yönelimin, işletmenin yapısına ve özelliklerine uygun olması gereklidir. Bu uygunluk sayesinde işletmeler sahip oldukları nitelikleri en üst düzeyde rekabetçi silah olarak kullanabilirler ya da benimsenen rekabetçi yönelimin gerektirdiği nitelikleri elde edebilirler. Tezin ikinci bölümünde KOBİ'ler tarafından uygulanabilecek rekabetçi yöntemler açıklanmıştır. Rekabetçi yöntemlerde, bu yöntemleri KOBİ'lerin üst düzeyde başarıyla uygulayabilmeleri öncelikli olarak ele alınmıştır. Özellikle KOBİ'ler açısından bu yöntemleri uygulamanın beraberinde gelecek avantaj ve dezavantajlar sunulmaya çalışılmıştır. Tezin son bölümünde ise, Türkiye'de endüstriyel makina üreticileri sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde yapılan araştırma sunulmuştur.



I.BÖLÜM

KOBİ'LERİN ÖZELLİKLERİ VE REKABET

YÖNELİMLERİ

1.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

İşletme ve yönetim literatüründe büyüklüklerine göre işletme tanımları oldukça farklı ölçülerde ele alınmaktadır. Tablo 1.1'de de görüleceği üzere her ülke farklı ölçüleri dikkate almaktadır. Bu farklılaşma gerçekte farklı analiz ve yorumları da beraberinde getirmektedir. Kesin ve değişmeyen bir tanım yapmak kolay değildir. Ancak tanımlamada bazı ortak noktaların ve temel ilkelerin göz önünde bulundurulması araştırma sonuçlarının karşılaştırılması imkanı verebilir. Böylece konuyla ilgili değişme ve gelişmeler daha kolay görülebilir. İşletmeleri büyüklüklerine göre tanımlama amacıyla literatürde bir çok araştırma olmasına rağmen, kesin olarak üzerinde anlaşılan tek bir tanım bulunmamaktadır. Ancak büyüklüklerine göre işletmeler tanımlanırken, ülkenin ve toplumun özelliklerine; işletmelerin belirli bir dönemdeki faaliyet hacimlerine (genellikle bir yıllık üretim kapasitesi); imalat, ticaret ve hizmet sektörlerinin özelliklerine; büyüklük ölçülerinin fiziki değerler ifade etmesine (fiziki değerler büyük işletmelerde üretim ve satış miktarı ile Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelerde personel sayısı, makina parkı gibi kaynaklarla ölçülmektedir); kullanılacak büyüklük ölçütünün, mümkün olduğu kadar az ve hatta tek olmasına (imalat, ticaret, hizmet için ortak bir nitelik arz etmesi ve kolaylıkla ölçülebilir olması sebebiyle, personel sayısı büyüklük ölçütü olarak kullanılmaktadır) dikkat edilmelidir (Dinçer ve Şencan, s.8-9).

Tablo 1.1. Çeşitli ülkelerde büyüklüklerine göre işletme sınıflandırması (Tablo, Çelik ve Akgemci, 1998 ile Şencan ve Dinçer'in eserlerinden yararlanılarak geliştirilmiştir)

Ülke	Sektör	Personel sayısı		Diğer kriterler		Ek açıklama
		Küçük	Orta	Küçük	Orta	
Amerika				Yıllık geliri (satış tutarı) Milyon \$		Yönetimin ve sahipliğin bağımsızlığı nitel ölçüt olarak alınmakta
	İmalat	1-500	500-1500			
	Toptan			9.5'den az		
	Perk. Hizm.			2'den az		
	İnşaat			9.5'den az		
	Tarım			1'den az		
Almanya				Yıllık satış tutarı (Milyon DM)		Nitel ölçüt olarak: -Sermaye piyasasından sermaye sağlayamayan -İşletme sahipliği ile yöneticiliğin aynı elde birleştiği işletmeler OBI kapsamına alınmaktadır
	İmalat	1-49	50-499	2'den az	2-25	
	Toptan tic.	1-9	10-99	1'den az	1-50	
	Perk. tic.	1-2	3-49	0.5'den az	0.5-10	
	Ulaş-Hizmet-Haberleş.	1-2	3-49	0.5'den az	0.5-1	
İngiltere				Yıllık cirosu (000 pound)		
	İmalat	1-200				
	İnşaat	1-25				
	Madencilik	1-25				
	Perk. tic.			500'den az		
	Top. tic.			200'den az		
	Çeşit. serv.			50'den az		
	Motor. araç, bakım, servis			100'den az		
Fransa				Yıllık satış tutarı (milyon F.F)		
	Genel	10-49	50-500	50'den az		
İtalya				Sermaye yatırımı (milyar L.)		
	Genel	1-500		3'den az		
Japonya				Yatırılan sermaye (Milyon yen)		İşletmede iş bölümüne gidilmemiş olması, nitel ölçüt olarak alınmakta
	Sanayi	1-300		100'den az		
	Hizmet	1-100		10'dan az		
	Ticaret	1-50		30'dan az		
Avrupa Topluluğu				Yıllık cirosu (Milyar TL)		
	Genel	0-99	100-499	6-9 kadar		

Son yıllarda büyüklüklerine göre işletmeler belirlenirken farklı nitelik ve nicelik ölçütlerin bir bileşiminin esas alınması gerektiği belirtilmektedir. Ancak bu bileşimin hangi nitel ve nicel ölçütlerden oluşacağı hususundaki görüşler ise farklılıklar arz etmektedir (Müftüoğlu, 1997, s.42). İşletmelerin büyüklüklerinin belirlenmesinde satış miktarı, hasılatı, üretim miktarı ve kapasitesi, karlılık, toplam personel (işgücü sayısı), toplam sermaye, sabit yatırım tutarı, makina gücü (HP ve KWS olarak), işletme sermayesi, öz sermaye, tüketilen enerji miktarı (KWS olarak), sabit varlıkların değeri/miktarı, pazar payı, işgücünün toplam çalışma süresi, kullanılabilir alan gibi değişik nicel ölçütler kullanılmaktadır. (Müftüoğlu, 1997, s.76).

KURUM	PERSONEL SAYISI			EK AÇIKLAMA
	Küçük	Orta	Büyük	
D.P.T.	10-49	50-99	100- +	1-9 çok küçük işletme
D.İ.E	1-9	10-24	25- +	
HALKBANK	1-99	100-250	251- +	
KOSGEB	1-50	51-150	151- +	
İ.S.O	1-25	26- +		
İ.T.O	1-20	21-100	101- +	
A.T.O	10-30	31-299	300	1-9 çok küçük işletme

Tablo 1.2. Büyüklüklerine göre işletme tanımlamaları (SEZER, 1999,s.3)

Yukarıdaki bölümde de belirtildiği gibi bu ölçütler arasında en elverişli olan ve uygulamada en fazla kullanılan ölçüt, personel (işgücü) sayısıdır. Ülkemizde’de çoğunlukla personel sayısı nicel ölçüt olarak kullanılmaktadır. Ancak Tablo 1.2’de de görüleceği üzere Türkiye’de konu ile ilgili kurum ve kuruluşların kullandığı ölçütler aynı olmakla birlikte (ki bu personel sayısıdır), bu kurumların esas aldığı personel sayısı farklılıklar göstermektedir. Büyüklüklerine göre işletmeler tanımlanırken yukarıda sayılan hususların dikkate alınması, doğru bir tanımlama için gereklidir. Bu hususlara göre tanımlama aynı zamanda böyle işletmelerin rekabet açısından hangi özelliklere sahip oldukları hakkında da fikir verebilir. Tanımlama yapılırken mümkün olduğunca az hatta tek bir ölçütü kullanmaya yönelik çabaların, uygulamada meydana gelen bu karışıklığı gidereceği de söylenebilir.

1.2. KOBİ'lerin Özellikleri

KOBİ'leri, büyük işletmelerin azaltılmış ölçekli bir versiyonu olarak değil, sahip oldukları kısıtlar, belirsizlikler ve güdüler açısından ele almalıdır. (Hill and Stewart, 2000, s.105). Noteboom (1994), küçük işletmelerin çekirdek özelliklerini küçük ölçekle çalışma, bireysellik ve bağımsızlık olarak tanımlar. Küçük ölçeğin etkilerinin sadece üretim ve yönetimde değil, aynı zamanda pazarlamada (özellikle iletişim ve dağıtım kanallarının kurulması ve işletilmesinde) ve işletme maliyetlerinde oluştuğunu belirtir. Bireysellik özelliğini, özel işlerle iş ilişkilerinin birbiriyle örtüşmesinden kaynaklandığını, bağımsızlık özelliğinin ise, sermaye pazarlarından oransal olarak bağımsız olmayı ifade ettiğini belirtir (Noteboom, 1994, s.333).

KOBİ'ler çoğunlukla yerel olarak kurulurlar, yapılandırılırlar ve yerel çevreden oldukça etkilenirler (Karlsson and Olsson, 1998, s.37-39). KOBİ'ler, Büyük işletmelerin faaliyet göstermediği ve zayıf olduğu endüstrilerde faaliyet gösterme ve kuvvetli olma eğilimindedir. Fakat aynı zamanda tamamlayıcılık özellikleri de vardır. Tamamlayıcılık özelliğinin tipleri şunlardır: Materyallerde tamamlayıcılık (örneğin deri endüstrisinde kullanılmak üzere deri ile et endüstrisinde kullanılmak üzere etin ayrılması), risklerde tamamlayıcılık (endüstriyel ve tüketici pazarları için üretim), zamanda tamamlayıcılık (talebin zirvede olduğu ve düşük olduğu karşılıklı birbirini tamamlayan pazarlarda üretim), marka isimlerinde tamamlayıcılık (ilave bir ürün mevcut markanın isminden yararlanır). Ayrıca büyük işletmeler gittikçe artan bir oranda üretimleri için en hayati olan unsuları bile daha küçük işletmelere yaptırmaktadırlar (ortak yapıcılık). Bu açıdan Tamamlayıcılık fonksiyonu KOBİ'ler için son derece büyük önem arz etmektedir. Bu tamamlayıcılık özelliğini KOBİ'ler şebeke ilişkileri vasıtasıyla da gerçekleştirmektedirler (Noteboom, 1994, s.335).

Küçük işletmeler faaliyet sahalarına hakim olmamakla birlikte, Orta Büyüklükteki İşletmelerin önemli kısmı faaliyet sahalarına hakimdirler. Bütün ülke pazarlarına yönelmekten ziyade daha çok bölgesel faaliyette bulunmakta ve pazar bölümlmesi yapmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerin doldurmadığı veya dolduramadığı özel

ürünlerin sunulduğu odak (niche)'ları doldururlar ve genelde büyük firmalarla direk olarak rekabet etmezler (Audrestsch et al, 1999, s.201-202).

KOBİ'lerde güçlü bir sahip/yönetici konumu bulunur. İşletme sahiplerinin kaynaklar üzerindeki takdir hakkı son derece yüksektir. Yönetim kurullarının büyük kısmının küçük bir takımdan oluştuğu görülür. Yönetim Kurulu başkanlığı ve Genel Müdürlük genelde bir kişide toplanır. Az sayıda insanın oluşturduğu küçük yönetim kurulu takımları, bireysel bilişsel kısıtlara sahiptir. Bu nedenle bu küçük yönetim kurulu takımlarının aldığı kararlar, çoğunlukla yetersizdir (Chowdhury and Lang, 1993, s.9). Ancak buna mukabil dinamik, girişimsel bir yönetim anlayışı mevcuttur ve karar alma hızı son derece yüksektir (Karlsson and Olsson, 1998, s.45). KOBİ'leride kendi arasında yeni teknolojik alanlardaki yüksek eğitim seviyeli teknik yönden ileri işletmeler ve geleneksel endüstrilerdeki daha düşük eğitilmiş geleneksel işletmeler olarak ikili bir ayrıma tabi tutmak gereklidir. Küçük işletmelerde yönetimde profesyonel yönetici istihdamı çok nadir olarak görülmesine rağmen, Orta Büyüklükteki İşletmelerde hem profesyonel yönetici hem de işletme sahip/sahiplerinin oluşturduğu bir yönetim takımı mevcuttur. Küçük işletmelerde yapı daha basittir, Orta Büyüklükteki İşletmelerde yapı küçük işletmelere nisbeten daha gelişmiştir. Pazarlama, üretim ve finans departmanları çoğunlukla mevcuttur. Orta Büyüklükteki İşletmelerde operasyonel görevler tamamıyla ve yönetsel görevler kısmen delege edilmiştir (Noteboom, 1992, s.287). Küçük işletmelerin sahip/yöneticilerin genellikle teknik/mühendis kökenli olmaları üretim açısından pek fazla sorun yaşatmayabilir, ancak özellikle pazarlama ve finans alanlarında önemli sıkıntılara neden olur. Yetersiz kaynaklar nedeniyle küçük işletmelerde insan kaynaklarını geliştirme faaliyetleri son derece sınırlıdır. Orta büyüklükteki işletmeler bu açıdan daha iyidirler. Ancak önemli şekilde gayri resmi, tepkici ve kısa dönemli programlar uygulamaktadırlar (Hill and Stewart, 2000, s.115). Bilgi ve kararların tüm çalışanlara bireysel olarak ve sürekli bir biçimde dağıtılmasında; hızlı geri besleme alınmasında; başarı ihtimalinin değerlendirilmesinde; gelişme ve ilerlemenin gözlemlenmesinde ve alınan kararların orijinal amaca göre uygulanması ve yürütülmesinde oldukça etkindirler (Hill and Stewart, 2000, s.107). Küçük işletmelerde bürokratik bir yapı yok denecek kadar azdır. Orta Büyüklükteki İşletmelerde ise bir



profesyoneller çekirdeğinin oluşturduğu profesyonel bir bürokrasi bulunabilir (Noteboom, 1994, s.335).

Küçük işletmelerde genellikle bir veya birkaç ürünün üretildiği görülür. Dar bir alanda küçük ölçekli üretim yaparlar. Ölçek ekonomisi, belli bir zamanda belli bir ürünün üretim hacminin artışı ile ortalama maliyetlerin düşmesi olarak tanımlanır (akış değişkeni). Ölçeğin etkileri farklı alanlarda oluşur. Ölçek ekonomileri bilindiği gibi, sadece üretim ve yönetimde değil fakat aynı zamanda pazarlamada (özellikle iletişim ve dağıtım kanallarının oluşturulmasında ve kullanımında) ve çalışma maliyetlerinde de (performans, araştırma, sözleşme ve kontrol maliyetlerini içeren) olduğu belirtilmelidir. Dolayısıyla küçük ölçekle çalışmaktan kaynaklanan problemler şunlardır; sınırlı rasyonellikten kaynaklanan problemler, daha yüksek oranda riske katlanma ve daha yüksek maliyetlerle çalışmadır. Alan etkileri; üretim portföyüne başka ürünler ekleyerek, ortalama maliyetlerin azaltılması olarak tanımlanır. Alan etkileri farklılık üzerinde, farklı faaliyetlerde yükselir. Tecrübenin etkileri ise (başlangıçtan itibaren) kümülatif, kesintisiz bir üretim artışı ile ortalama maliyetlerin azalması olarak tanımlanabilir (stok değişkeni). Ölçek ekonomisinden farkı, ölçek ekonomisi üretim hacmine bağlıyken, tecrübenin artan uzmanlık üzerine bağlı olmasıdır. Tecrübe etkisinde bilgi birikimi ve süreçlerin azaltımı önemlidir. Kolay taklit edilemezlik ve koruyuculuk niteliği vardır. Süreçlerin azaltılması sayesinde, benzer şeyleri yapma ile istenmeyen gereksiz davranışların elimine edilmesi sağlanır. Bu da farklı faaliyetlerde ve farklı seviyelerde meydana gelebilir: üretim de, destek hizmetlerinde, pazarlamada, ve finansmanda. Üretimde tecrübe etkisinin kaynağı, gereksiz faaliyetleri atarak bir bilgi birikimi ve süreçlerin optimal bir düzeye gelmesiyle oluşan uzmanlaşmadır. Finansmanda daha düşük risk alma ve dolayısıyla daha ucuz ve daha kolay kredi bularak sürekliliği sağlamaktır. Tecrübe etkisinin en önemli olumsuz yanı, tecrübenin artmasıyla, yeni teknolojilerin bu tecrübeye uygulamadaki zorlanmasıdır. Bu durum genelde işletmeleri tutuculuğa sevk edebilir (Noteboom, 1992, 285-286). Küçük işletmelerin sahip olduğu küçük ölçek problemiyle, Orta Büyüklükteki İşletmeler nisbeten daha büyük üretim kabiliyetine sahip olmaları nedeniyle belli sektörlerde karşılaşmazlar. Bu nedenle küçük ölçeğe ve yüksek teknolojiye sahip KOBİ'ler, ölçek

ekonomisi bulunan endüstrilerde çoğunlukla rekabet etmezler. Sahip oldukları yüksek teknoloji ile küçük ölçekten kaynaklanabilecek yüksek maliyetleri üstün müşteri tatmini sağlama ile aşmaya çalışırlar (Noteboom, 1994, s333-335). Alan etkilerinden hem Küçük hem de Orta Büyüklükteki işletmeler mahrumdurlar. Tecrübenin etkilerinden yararlanma da ise Orta Büyüklükteki İşletmeler bir fabrika organizasyonuna sahip olmaları ve kesintisiz bir üretim artışı yapabilmelerinden dolayı daha iyidirler.

Uzun dönemli yatırımlar için bankalardan temin edilen finansman, KOBİ'ler için pek cazip değildir. Bu nedenle böyle yatırımlarını kendi özsermayeleri ile ya da büyük işletmelerle ortaklıklar kurarak gerçekleştirme eğilimindedirler. KOBİ'lerin genel ve ayırıcı özelliklerin bilinmesi, rekabetçi bir yönetim için önemlidir. Çünkü ancak bu şekilde başarıya giden bir strateji oluşturulabilir.

1.3. KOBİ'lerin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Tablo 1.3'de KOBİ'lerin diğer işletmelere kıyasla güçlü ve zayıf yönleri görülmektedir. KOBİ'ler büyük işletmelerle kıyaslandıklarında potansiyel avantaj ve dezavantajlara sahiptirler. Genellikle onların avantajları davranışsaldır (insan kaynakları). Dezavantajları da materyal kaynaklarda yatar (Rothwell, 1989, s.52). Potansiyel davranışsal avantajları; girişimsel yönetim, risk alma, motivasyon ve azimli çalışma, düşük bürokrasi nedeniyle güdülenmiş işgücü, uzmanlık, esneklik, müşterilere yönetim takımının yakınlığıdır (Noteboom, 1992, p.287). Küçük işletmeler sahip oldukları esneklik nedeniyle pazarda meydana gelen ani talep değişimlerine karşı daha iyi cevap verirler. (Casson, 1995, s330). Küçük ölçek nedeniyle yüksek maliyetler, dar alan, düşük tecrübe ve öğrenme eğrileri; kaynaklardaki dezavantajlardır (Noteboom, 1992, p.287). Küçük ölçekli KOBİ'ler yüksek maliyetlerini azimli çalışma (Dean et al, 1998, s.713) ve daha yalın olma ile telafi etmeye çalışırlar (Noteboom, 1992, s.293). Dar bir müşteri kesimine bir ya da bir kaç standart ürün üretme eğilimindedirler, dolayısıyla müşterileri üzerine bağımlılıkları fazla ve aynı zamanda fiyatları artırmak için oransal olarak çok az güce sahiptirler (Levy and Powell, 1998, s.183). Yönetim takımı küçüktür ve daha otokratik bir yönetim stili görülür (Casson, 1996, s.330). Finans, personel ve

pazarlama alanlarında uzman personel istihdamı açısından yetersizdirler (Petrakis, 1997, s.387). Ayrıca yeniliğin ana kaynaklarından olan ar-ge faaliyetlerini yönetmede önemli dezavantajlara sahiptirler (Karlsson ve Olsson, 1998, s.38).



KOBİ'lerin yerel olarak kurulmaları nedeniyle, yerel bölgenin sunabildiği işgücüne daha çok talepte bulunur. Büyük işletmelerin, gerekli yeteneklere sahip insan gücünün olduğu her yerde yerleşmeye karar verebilmeleri onlara önemli bir avantaj sunar. Büyük işletmelerin büyük finansal kaynaklara sahip olmaları da onların daha yetenekli çalışanları kendilerine çekmelerine neden olur (Petrakis, 1997, s.389). Yerel bölgeye bağlılığın bir yansıması da, KOBİ'leri yerel müşteri ve tedarikçilere daha fazla bağımlı hale getirir. Oysa büyük işletmeler üretim yerleşimi açısından daha esnekler ve daha uluslararası olma eğilimindedirler (Karlsson and Olsson, 1998, s.37-39). Yetenekli çalışanlara sahip KOBİ'lerde ise, yetenekli işgücü rekabetçi avantaj olarak çok önemli bir teknik kabiliyet oluşturur. Ancak bu durum genellikle kritik ticari ya da finansal durumlara karşı öldürücü bir dikkat eksikliğini beraberinde getirerek, uzun vadeli düşünme ve hareket etme kabiliyetini engelleyebilir (Noteboom, 1994, s.335).

KOBİ'lerin dinamik, girişimsel yönetimleri onların değişen çevrelere hızlı biçimde tepki vermelerini sağlar. Pazarda ve teknolojiye meydana gelen değişimlere çabuk ve etkin biçimde cevap verebilirler (Karlsson and Olsson, 1998, s.45). Büyük işletmeler dış çevreleri ile olan iletişimlerinde oldukça iyi olmalarına rağmen, KOBİ'lerin teknik bilgilerini güncel hale getirmeleri, büyük firmalara nazaran daha zordur. KOBİ'ler teknik bilgiyi içselleştirme açısından oldukça çok dış kaynağa ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle de yerel şebekelerin mevcudiyeti KOBİ'ler için önemlidir. Yenilik sürecinin tüm unsurlarını içselleştirmedeki yetenek eksikliği, bu önemi daha da artırır. (Karlsson and Olsson, 1998, s.37-39). KOBİ'ler arasındaki şebeke ilişkilerinin mevcudiyeti teknik bilgileri içselleştirmenin yanında, küçük ölçekten kaynaklanan yüksek maliyetlerin düşürülmesine de imkan verir (Gomes-Casseres, 1996, s.37). Ayrıca başka alanlarda kullanılamayan yatırımlardan kaynaklanan sabit maliyetlerin oluşturduğu batık maliyetler yüksek ise, KOBİ'lerin bu teknik bilgileri içselleştirmeleri daha fazla önem kazanır (Dean et al, 1998, s.713).

KOBİ'lerin hız ve odak (niche) doldurma kabiliyetleri büyük firmalara karşı rekabet etmede çok az kazanç sağlayabilir. Bu durum özellikle KOBİ'ler açısından önem arz eder. Büyük işletmelerin önemli finansal kaynaklara sahip olmaları, büyük

ölçekli üretim yapımları, karlı endüstrilere hızlı biçimde girmeleri ve böyle endüstrilere kolay nüfuz etmeleri onların pazarda önemli kazançlar elde etmesine imkan tanır. Endüstri için gerekli ölçeğe ulaşamayan ve finansal kaynakları kısıt olan KOBİ'ler bu nedenle daha az kârlı endüstrilerin kârlı olabilen odakları doldurma ile hayatta kalmayı tercih edebilirler. Ya da yüksek düzeyde farklılaşmayla karakterize edilen pazarlarda, odak fırsatlarını değerlendirme ile başarılı olmaya çalışırlar (Dean et al, 1998, s.725).

Hızlı teknolojik değişimin yaşandığı endüstrilerin, esnek ve hızlı işletmeleri desteklemesine karşın, endüstride meydana gelen teknolojik değişimleri gerçekleştirmeye yarayacak ar-ge için gerekli yüksek maliyetleri bir çok KOBİ karşılayamaz. KOBİ'lerin büyük çoğunluğu bu açıdan oldukça zayıftır (Dean et al, 1998, s.725). Büyük işletmeler, yaptıkları işin farklı safhalarında bir projeler portföyüne sahiptirler ve böylece risklerini yayabilmektedirler. Büyük işletmelerin büyük finansal kaynaklara sahip olması, onların risk sermayesinden yararlanma ve genişletme imkanını artırır. Ancak risk sermayecileri özellikle uzun süreli yüksek teknoloji üzerinde çalışan KOBİ'lere, sermaye sağlamada genelde isteksizdirler (Karlsson and Olsson, 1998, s. 39). Büyük işletmelerde uygulanan projeler, proje liderinin umduğu şekilde sonuçlanmasa bile, büyük üretim çeşitliliğinden dolayı sonuç firma için faydalı olabilir, fakat KOBİ'lerde bir hata finansal olarak bir felakete neden olabilir. KOBİ'lerin projeleri başarı ile neticelendirmeleri, onların büyüme ve gelişmeleri için kilit rol oynar. (Noteboom, 1994, s.333-335).

KOBİ'ler büyük işletmelere oranla hükümet düzenlemeleri üzerinde çok daha az yönlendirici etkiye sahiptirler. Büyük işletmeler genellikle lobi faaliyetlerini fonlayabildikleri için bir ön düzenleme avantajına sahiptirler. Büyük işletmelerin büyük yerel işveren rolleri dolayısıyla da güçlü bir konumda bulunurlar (Karlsson and Olsson, 1998, s.37-39). Belirsizlik ve iktisadi kriz dönemlerinde büyük işletmeler, çalışanlarını korumayı tercih ederler. Oysaki KOBİ'lerin bir çoğu böyle zamanlarda genelde çalışanları çıkarma yoluna giderler (Petrakis, 1997, s.389). KOBİ'ler kartel ve diğer tür anlaşmalara çoğunlukla engel oluştururlar (bir çok işletmenin olduğu bir endüstride

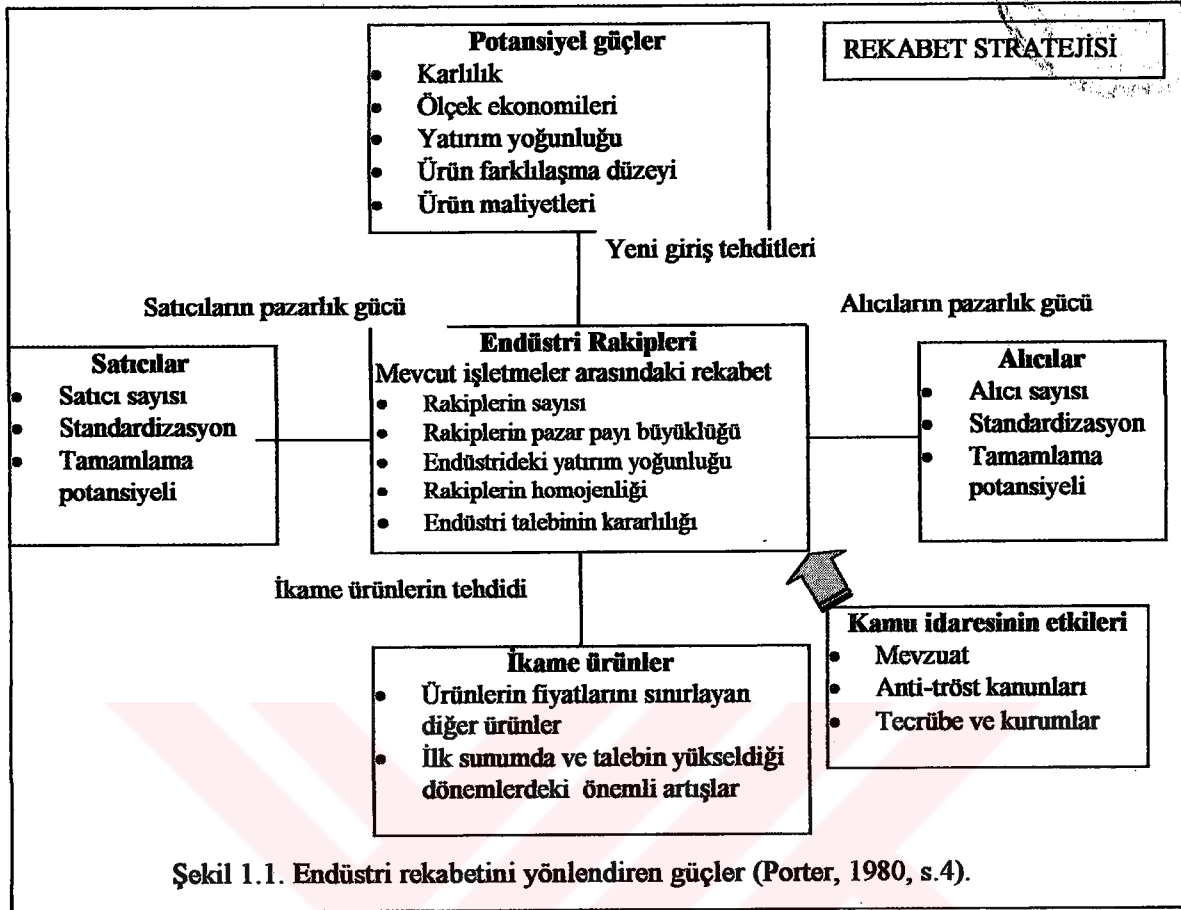
kartel oluşturma ve gizli anlaşma yapmanın zor olmasından dolayı) (Noteboom, 1994, s.335).

KOBİ'ler mevcut metod ve ürünleri taklit etme hususunda daha yeteneklidir. Belirsizliğe karşı duyarlıdırlar ve fırsatçılıktan daha fazla yararlanma imkanına sahiptirler. Ancak iş yaptıkları işletmeler tarafından, çoğunlukla yüksek oranda bir ihmal ve yanlış hareket etme riski olan işletmeler olarak görülürler (Noteboom, 1992, s.287).

Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesi, böyle işletmelerin rekabet için oluşturacakları stratejilerin belirlenmesinde önemli rol oynarlar. Dolayısıyla başarılı bir strateji için KOBİ sahip ve yöneticilerinin bu üstünlük ve zayıflıklarını iyi bilmeleri ve ona göre stratejiler geliştirmeleri gereklidir.

1.4. KOBİ'lerde Rekabet Analizi

Başarılı olmak için KOBİ'lerin rekabet analizi yapmaları, diğer bir deyişle içinde faaliyet gösterdikleri endüstrideki rekabeti yönlendiren güçleri iyi incelemeleri gereklidir. Rekabet analizi, bir faaliyet alanında karlılığın genel düzeyini açıklamaya ve aynı zamanda bir endüstri karlı iken diğer endüstrinin neden karsız olduğunu anlamaya yardım eder. Bu analiz rekabeti etkileyen kilit oyuncularını tanıma, onların güçlerini ve zayıf yönlerini, hedeflerini, stratejilerini ve hareket modellerini değerlendirme ve rakibe karşı izlenecek atak ya da savunma stratejilerini belirleme sürecidir. Rekabet alanını tanımak için iki yaklaşım mevcuttur. Bunlardan ilki ilgili endüstriyi tanımak, ikincisi ise rekabeti neyin oluşturduğuna dair pazarın durumunu araştırmak üzere müşteri ve dağıtıcılarla görüşme yapmaktır.



Şekil 1.1'deki Porter (1980) tarafından geliştirilen endüstriyi yönlendiren beş güç modeli, bu güçlerin bir endüstrideki tüm işletmeleri etkilediğini ileri sürer. Porter'ın beş güç modeli, rekabetçi güçlerin endüstride nasıl işlediği ve bu güçlerin farklı endüstri ve endüstri bölümlerinin karlılığını nasıl etkilediği hakkında sistematik bir düşünce sağlar. Rekabetçi güçler yapısı aynı zamanda rekabetin kaynakları ve strateji sürecinin doğası hakkında da bazı temel varsayımlar içerir. İşletmenin güçlendirilmesi ve konumlandırılması onun bu beş faktör altındaki rekabetçi pozisyonu ile belirlenir. Porter (1980) ayrıca bir işletmenin bu modeli rekabetçi bir avantaj kazanmak amacıyla konumunu değerlendirmek ve stratejiler oluşturmak için de kullanabileceğini belirtir (Porter, 1980, s.4).

Modele göre rekabetin durumu beş temel güce bağlı olarak değişmektedir. Bir endüstride işletme sayısının çok, bunların manevra kabiliyetlerinin yüksek ve endüstriye girmenin çok kolay olduğu zamanlar şiddetli rekabet vardır denilebilir. Böyle

endüstrilerdeki rekabet uzun vadeli olarak işletmelerin kar hedeflerini olumsuz etkileyecektir. Rekabet halindeki bir KOBİ yukarıda belirtilen rekabetçi güçlerin kollektif yapısı içinde bu güçleri iyi bir şekilde analiz etmeli, derinlemesine araştırmalar yapmalıdır. KOBİ'lerin yapacağı bu analizler oldukça önemlidir ve işletmenin endüstriye karşı güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarır. Tehdit ve fırsatlar belirlenebilir ve gerekli tedbirler alınabilir.

1.4.1. Potansiyel Güçler (Endüstriye Yeni Giriş Tehditleri)

Bir endüstride karlar yüksek, endüstriye giriş engelleri düşükse, bu endüstriye yönelik yeni giriş tehditleri oldukça yoğundur. Bazı endüstrilerde endüstriden kaynaklanan önemli özellikler (ölçek ekonomileri, yüksek yatırım yoğunluğu, dağıtım kanalına sahip olma gibi) KOBİ'ler için giriş engeli olabilirler. Büyük işletmeler faaliyet gösterdikleri endüstrilerde önemli giriş engelleri koyarak endüstriye yeni giriş tehditlerini asgari seviyeye indirebilmektedirler. Oysa KOBİ'ler, faaliyet gösterdikleri endüstrilere yönelik yeni giriş tehditlerini caydırmak için çok az özelliğe sahiptirler. Bu açıdan büyük uzmanlık gerektiren endüstrilerde faaliyet gösteren KOBİ'lerin oldukça önemli avantajları vardır. KOBİ'ler çoğunlukla çok düşük düzeyde giriş engeli olan endüstrilerde faaliyet gösterirler. Dar bir pazar alanında faaliyet gösteren KOBİ'ler, bu durumdan oldukça olumsuz etkilenirler. Daha az etkilenmek için KOBİ'ler; uzmanlıklarını artırmalı, kaliteli ürünler üretmeli, müşterileriyle uzun süreli anlaşmalar yapmalı, etkin maliyet kontrolüne dikkat etmeli, diğer işletmelerle işbirliği imkanlarını artırmalı, endüstri zincirindeki önemli tamamlayıcı işletme olmaya çalışmalıdır.

Eğer bir KOBİ bir endüstriye girecekse, endüstriye girmeden önce, o endüstriye girmek için gerekli şart ve altyapılarının ne olduğunu iyi bilmek zorundadır. Bu endüstriler veya piyasalar, bu endüstriye girmeye çalışan aday işletmenin güçlü bir işletme olmasını, belli bir üretim seviyesini baştan gerçekleştirmesini ya da belli bir teknoloji düzeyini mutlaka yakalamasını ve diğer özellikleri isteyebilir. Ölçek ekonomilerinin bulunduğu endüstrilere girmeyi düşünen bir KOBİ, endüstrinin ölçeğini



tutturmak zorundadır. Bu o endüstrideki ölçek ekonomisini tutturamayan KOBİ'lerin yüksek maliyetle yüz yüze kalınacağı anlamındadır. Modern üretimde kullanılan makineler oldukça önemli bir kapasiteye sahip olup, bir işletme makinelerini tam kapasite ile kullanmadıkça, makine satın almanın olumlu etkisi olduğu söylenemez. KOBİ'lerin büyük işletmelerden daha fazla maliyetli teknoloji içinde bulunmalarının nedenlerinden birisi budur. İşletmeler kapasitelerini artırdıkça kendi girdilerinin kullanımında işbölümü ve uzmanlaşma fırsatları da artacaktır. Emniyet stoğu ihtiyacı ölçekle orantılı olarak artmadığı için ölçek artışlarında stok tasarrufları da yapmak mümkündür. İşletmelerin tüm bunları göz önüne alarak, endüstride faaliyette bulunmak için yapacağı üretimin minimum verimlilik ölçeğini uygulaması oldukça rekabetçi bir durumu kendisine sunar. Üretimin minimum verimlilik ölçeği, birim maliyetlerin minimum olduğu en küçük üretim düzeyidir. Minimum verimlilik ölçeğinin önemi, pazara düşük maliyetli giriş için gerekli olan pazar payını belirtmesinden kaynaklanır. Giriş için gerekli pazar payı, genellikle genel pazar büyüklüğünden çok daha önemlidir (Oster, 1994).

KOBİ'ler yeni bir endüstriye girerken endüstride var olan aşırı kapasiteye de dikkat etmek zorundadırlar (aşırı kapasiteye sahip endüstrilerde yeni girişlere karşılık fiyat indirme ihtimali yüksektir). Endüstride (çeşitli ürün yelpazesi ile ve tüketici tercihlerinin büyük bir kesimine hitap eden bir endüstriye) farklılaştırılmış ürünlerin bulunması, büyük önem arz eder. Çünkü ölçekten kaynaklanan yüksek maliyetlere karşın KOBİ'lerin böyle endüstrilerde başarılı olma ihtimali daha fazladır (bu farklı ürünler için reklam faaliyetleri büyük maliyetler gerektirebilir, ayrıca KOBİ'ler tüketicilerin mevcut markalara karşı bağımlılıklarına dikkat etmelidirler). KOBİ'ler endüstride faaliyet göstermek için ihtiyaç duyulan sermaye miktarının ne olduğunu bilmelidirler. Bir endüstride kalıcılığı ve karlılığı devam ettirmek için büyük sermayelere ihtiyaç duyulabilir (ar-ge masraflarının yüksekliği, reklam giderleri gibi). Yeni endüstriye girecek KOBİ'ler, endüstrideki mevcut işletmelerin maliyet seviyeleri ile rekabet etmede zorlanabilirler. Çünkü endüstri içindeki işletmelerin tecrübe eğrilerinin konumu, sahip oldukları teknolojiyi etkin kullanma, ölçek ekonomisini gerçekleştirme gibi avantajları olabilir. KOBİ'lerin ürettikleri ürünleri tüketicilere

ulaştırmada kullandıkları dağıtım kanallarını kurma ve bu kanalları işletmek büyük zaman ve sermaye gerektirebilir. Kendi dağıtım kanallarını oluşturmak KOBİ'ler için bu nedenle oldukça güçtür. Mevcut dağıtım kanalları KOBİ'nin ürünlerini dağıtmaktan kaçınılabilir ve ya KOBİ için yüksek maliyetler çıkarabilir. KOBİ'lerin teşvik politikaları, bölgesel ve yerel yatırım indirimleri ve diğeryavantajları iyi değerylendirmeleri gereklidir. Resmi politikalar teşviklerin yanında sınırlayıcı ve kısıtlayıcı politikalarla işletmeleri etkiler. Resmi düzenlemelerin KOBİ'ler açısından en önemli dezavantajı yüksek maliyetler ve zaman içermesinden kaynaklanır (Çevre kanunları, anti-tröst kanunları, haksız rekabeti önleme kanunu çerçevesindeki düzenlemeler gibi) (Oster, 1994).

1.4.2. İkame Ürünler

İşletmeler, birbirleri ile ilişkili pazarlardaki rekabetten oldukça etkilenirler. Bir endüstrideki ikame ürünlerin mevcudiyeti, işletmelerin fiyatlarını yükseltme ve ya ürün niteliklerini değıştirme yeteneğini etkiler. İkame ürünlerin etkisi dar pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerde daha fazladır. Bu açıdan bir endüstrideki ürünlerin ikameleri, KOBİ'lerin mevcut ürünleri için oldukça önemli tehditler sunabilir. Çünkü KOBİ'ler bir ya da bir kaç ürün üretirler, dolayısıyla ikame ürünlerin mevcudiyeti oldukça olumsuz sonuçlar doğurabilir. Tavan fiyatların oluşup oluşmamasında ikame ürünler endüstri potansiyelini sınırlar. Ancak KOBİ'lerin ürünlerinin ikamelerinin tam tersine ürünün fiyatını düşürme üzerinde oldukça büyük etkisi vardır. Dolayısıyla karlılık olumsuz etkilenir. KOBİ'ler ürünlerinde müşteri tercihini yansıtarak, maliyetleri düşürerek ve ürünlerin kalitesini iyileştirerek ikame ürünlerin olumsuz etkilerini azaltabilirler. Öte yandan KOBİ'ler diğeryişletmelerin ürünlerinin ikamelerini üreterek önemli bir rekabet avantajı da kazanabilirler.

1.4.3. Alıcıların Gücü

İşletmeler amaçlarını ve hedefledikleri, karlılık düzeylerini gerçekleştirebilmek için nihai olarak ürettikleri ürün veya hizmetleri müşterilerine yani alıcılarına satmak

zorundadırlar. Her şeyden önce üreticilerin müşterilerine yönelik davranışlarda bulunmak zorunda olması alıcıların gücünü ortaya çıkarır. Özellikle serbest piyasa ekonomisinde, bir endüstride bir çok işletmenin bulunduğu, bu endüstriye aynı zamanda bir çok girişlerin ve çıkışların olduğu endüstrilerde nihai odak alıcılar yani müşterilerdir. Böyle durumlarda alıcılar güçlüdür, çünkü (Porter, 1980);

-Alıcıların yaptıkları alımlar büyük hacimde ise güçlüdür.

-Endüstrinin sunduğu ürün, alıcıların nihai ürünleri için çok fazla önemli değildir. Başka yerden temin edilebilir.

-Alıcılar geriye doğru entegrasyon stratejisi içindedir. Geriye doğru entegrasyon alıcılar için büyük bir üstünlüktür.

-Endüstriden alınan ürünler, alıcılar için düşük kar kazanımları sağlamaktadır.

KOBİ'ler müşterilerinin ne istediklerini bilmek zorundadırlar. Güçlü alıcıların fiyat konusundaki baskıları ve kalite düzeyi üzerindeki etkileri oldukça fazladır. KOBİ'ler için yukarıda sayılan tüm maddeler farklı durumlar açısından geçerlidir. Özellikle çok az sayıda alıcıya üretim yapan KOBİ'lerde, bu durum KOBİ'lerin gelişmesi, karlılıkları ve maliyetleri üzerine oldukça olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu açıdan satışlarının büyük bölümünü çok sayıdaki alıcıya yapan KOBİ'ler daha avantajlı durumdadırlar. Ayrıca standart ürün üretmeyi zorunlu kılan endüstrilerde KOBİ'lerin alıcılarının gücü daha fazladır. Çünkü onların bir alıcıdan diğerine geçmesini standart ürünler kolaylaştırır. Alıcılar geriye doğru entegrasyon yaptıklarında da pazarlık güçlerini artırır. KOBİ'ler bu nedenle standart ürünlerden çok farklılaştırılmış ürünler üzerinde durmalı, gerekirse ileriye doğru (dağıtım kanallarını kullanma gibi) entegrasyona gitmelidir. Ayrıca şebeke ilişkilerini kullanarak müşteri portföyünü geliştirmelidirler.

1.4.4. Satıcıların Gücü

Tedarikçilerin, endüstriye sundukları ürünlerinin fiyat mekanizması üzerinde eğer etkileri varsa, diğer bir deyimle fiyatları artırarak ve ürünlerindeki kalite düzeylerini düşürerek endüstri üzerinde büyük etkiye sahip olurlar. Tedarikçilerin bir endüstri içindeki güçlülüğü ise (Porter, 1980);

- Tedarikçilerin sayısı azdır.
- Tedarikçinin ürünü aranan niteliktedir ve farklılıktadır.
- Endüstrideki satışlar hususunda diğer ürünlerle rekabet etme gibi bir zorunluluk hissetmezler.
- Endüstri, tedarikçi grubunun önemli bir müşterisi değildir. Eğer endüstri önemli bir alıcıysa tedarikçilerin gelecekleri endüstriye yakından bağlı olacaktır ve onlarda endüstriyi kazanmak isteyeceklerdir (Ar-ge ve lobi gibi faaliyetlerle).

KOBİ'ler düşük miktarlarda alım yapmalarından dolayı, tedarikçiler karşısında genelde zayıf durumdadırlar. Ancak bu zayıflığı şebekeler kurarak, diğer bir deyişle şebekeler aracılığı ile alım miktarlarını artırarak, tedarikçiler karşısındaki pazarlık güçlerini artırabilirler. Standart ürünün üretildiği endüstrilerde satıcıların gücü nisbeten daha azdır. Satıcıların ürün standardizasyonuna gittiği endüstrilerde KOBİ'ler, daha iyidirler. Satıcıların güçlü olduğu endüstrilerde KOBİ'ler geriye doğru entegrasyona gidebilirler.

1.4.5. Endüstrideki Rekabet Seviyesi

Endüstrideki rekabeti oluşturan güçlerin kombine bir şekilde değerlendirilmesinden sonra, bunların etkilerinin ne olduğunu belirten merkezi konuma

dikkatleri çekmek yerindedir. Bu noktada, endüstrideki rekabet seviyesini belirlemeye yardım edecek, endüstri özelliklerini de görebiliriz.

Bir endüstrideki işletme sayısının çokluğu, KOBİ'lerin maliyetlerinin ve diğer operasyonel unsurlarının ne olduğu hususunda belirsizliği beraberinde getirir. Bir çok işletmenin bulunduğu endüstrilerde rekabet yoğundur. Ancak birebir rekabet çok azdır. Büyük pazar payına sahip işletmelerin rekabetçi davranışları daha çok birebir yapı gösterir. yani diğer önemli pazar payına sahip rakiplere daha çok önem verirler ve rekabete girerler. Oysa pazar payı çok fazla işletme tarafından çok küçük parçalara ayrılmış endüstrilerde rekabet yoğun olmakla birlikte birebir rekabet daha azdır (genel olarak, büyüklük açısından işletmelerin benzer büyüklükte olduğu endüstrilerde rekabet daha şiddetlidir). İşletmelerin birbirine benzerliği arttıkça, davranışları ve elde ettikleri sonuçlarda birbirine çok benzer. Endüstri içindeki işletmelerin konumlanma açısından farklı pozisyonları seçmesi ve diğer yandan endüstrideki talep değişimleri ile teknolojik devrimin hızlı olması ise bu işletmelerin benzerliğini azaltır. KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun faaliyet alanları, davranışları ve elde ettikleri sonuçları oldukça benzerdir. Dolayısıyla rekabette yoğundur. Benzerlikten çok tamamlayıcılık özelliğine önem veren KOBİ'lerin başarı şansları oldukça yüksektir. Yüksek sabit varlık yatırımı gerektiren sektörler, aynı zamanda yoğun rekabetin olduğu sektörlerdir. İşletmeler büyük miktardaki sabit maliyetlerinin en azından bir kısmını karşılamaya yardımcı olmak için pazar paylarını büyütme üzere yoğun mücadele ederler. Bu nedenle KOBİ'ler genelde düşük sabit sermaye yatırımı gerektiren endüstrilerde faaliyet gösterirler. Kararsız taleple birlikte yüksek sabit varlık isteyen endüstrilerde genel olarak yoğun rekabet göstergeleri mevcuttur. Bu endüstrilerdeki talep yapısının iniş ve çıkışlar göstermesi şu sonucu doğurur. Böyle bir endüstride talep arttığı zaman işletmeler endüstriye kapasitelerini artırıcı yatırım yaparlar ve/veya endüstriye yeni işletmeler girebilir. Endüstride talep azaldığı zamanlarda bu aşırı kapasiteli işletmeler rekabet savaşının şiddetini artırır (Oster,1994).

KOBİ'lerin daha çok yerel olarak kurulup yapılandırılmaları, onların yerel rekabet açısından incelenilmesini gerektirir. Bu durum çoğunlukla gözden

kaçırılmaktadır. KOBİ'lerin rekabetçi düzeyleri, faaliyet gösterdikleri mikro-ekonomik iş çevresinin kalitesinden oldukça etkilenir. Porter (2000) yerel rekabet avantajının kaynaklarını çeşitli düzeylerde ele almıştır. Şekil 1.2'deki Porter'ın modelini KOBİ'lere uygulama daha gerçekçi bir yaklaşım olabilir.

KOBİ'lerin benzer tiplerinin rekabet performanslarının bölgelere göre değiştiği bilinmektedir. Yani yerel rekabetteki farklılıklar KOBİ'lerin performansını etkilemektedir. Bunun nedeni üretim sistemleri karmaşık bir yetenek ve bilgi karışımının fonksiyonudur. Ayrıca teknolojik, ekonomik ve /veya sosyal faktörler kadar stratejik (örneğin politik senaryo, coğrafi yerleşim) faktörler yerel rekabeti etkiler (Bagchi-sen and Macpherson, 1999, s.316).

Aaker (1995)'e göre rekabet analizi müşteri ve rakipleri anlamaya bağlıdır. Rakiplerin tanınmasının ardından gelen basamak onların ne yapıyor olduklarını ve ne yapmak istediklerini bilmektir. Yani farklı alanlardaki kabiliyetlerini ve zayıflıklarını bilmek de önemli bir noktadır. Aaker analiz sürecinin şu soruları sormakla özetlenebileceğini bildirmektedir (Simkin and Cheng, 1997, s.126):

A-Rakipler kimlerdir?

***Genelde işletme kime karşı rekabet etmektedir? En önemli rakipler kimlerdir? Daha az önemli olan ancak ciddi rakip olabilecek işletmeler hangileridir? İkame ürün üreticileri kimlerdir?**

***Bu rakipler mal varlıkları, yetenekleri ve/veya sinerjilerine göre stratejik olarak gruplandırılabilirler mi?**

***Potansiyel rakipler kimlerdir? Bunların endüstriye girişlerini engelleyebilecek engeller var mıdır? Bunlar ne kadar etkili olabilir?**

B-Rakipleri değerlendirme:

***Rakiplerin stratejileri nelerdir?**

***(Belli dönemler itibarıyla) Başarılı ve başarısız rakipler hangileridir? Neden?**

***Her bir rakibin ya da stratejik grubun kuvvetli ve zayıf yönleri nelerdir?**

***Rakipler pazara girmek ya da güçlü rakip olmak için hangi kaldıraç noktalarını (analiz yapan işletmenin stratejik zayıflıkları ya da müşteri problemleri/karşılanmayan ihtiyaçlar) kullanabilmekte midir?**

***Rakiplerin aktifleri ve kabiliyetleri hususunda değerlendirme nedir? (bunun için bir rakip /rakip kuvveti şeması oluşturulabilir).**

Aaker (1995) rekabet seviyesini anlama hususunda yedi faktör ileri sürmüştür. Bu faktörlerin, rakipleri analiz ederken işletmelere bir rehberlik sağlayacağını ileri sürer (Simkin and Cheng, 1997, s.126):

***Rakiplerin büyüme hızları, satışları ve pazar payı göstergeleri oldukça önemlidir.**

***Bir rakibin hedefini ve tahminlerini bilmek o işletmenin hareketlerini tahmin etmeye yarayabilir. Hedef, finansal performans, teknolojik ilerleme ya da pazar payı oranı marka anlayışı ve müşteri tatmini açısından tanımlanabilir.**

***Rakibin şu anki ve geçmişteki stratejilerini gözden geçirilmelidir. İşletmeler genellikle şaşırtıcı bir biçimde tahmin edilebilme özelliğine sahiptir ve eğer bir taktik geçmişte uygulanmışsa tekrar edilme olasılığı yüksektir.**

***Bir rakibin üst yönetiminin tecrübesini ve özgeçmişini bilmek işletmenin gelecekteki yönetimi hakkında görüşler sağlayabilir.**

***Tüm işletmeler kendi maliyet yapıları ve kaynakları ile ilgilidirler. Rakiplerin konumlarını tahmin etmeye çalışmak onların gelecekteki uygulama niyetleri hakkında önemli ipuçları verebilir.**

***Giriş engelleri yüksek olabilir ve çaba gösteren bir işletmeyi pazar içinde aktif kalmaya zorluyor olabilir. Rakiplerin giriş engellerini anlamak, onların bir pazar içinde nasıl inatçı bir biçimde savaşacaklarının göstergesi olabilir.**

***Eğer bir işletme etkin rekabet etmek üzere iyi bir strateji geliştirecekse, rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi oldukça önemlidir.**

Wong ve Sounders (1996), bir işletmenin rakiplerini tanımlayarak, onların stratejilerini ve hedeflerini tesbit etmenin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu tesbit, rakiplerin gelecekte ne yapacakları hakkında bir tahmin yapmayı da imkan dahiline sokar. Rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi ile, işletmenin rakiplerinin bilinen stratejilerini değiştirmeleri için nasıl zorlanabileceklerini tahmin etme imkanı sağlanır. Bir rekabet stratejisinin gelişimi rakiplerin muhtemel hareket biçimlerinin bir tahmini olmadan ve rakiplerin hangi şartlarda atağa geçeceği ve ya savunmada kalacağına dair açık bir politika oluşturulmaksızın mümkün olmaz (Simkin and Cheng, 1997, s.125).

Böyle bir analizin çok az sayıdaki KOBİ tarafından yapılabildiği söylenebilir. Çünkü böyle bir analizi yapabilmek için önemli ölçüde bilgi kaynağına, bu bilgileri toplayıp, değerlendirebilmeye, bunları organize etmeye ihtiyaç vardır. Dolayısıyla böyle analizler hem finansal kaynaklarını hem de uzman insan kaynağını gerektirirler. KOBİ'lerin bir çoğu her iki unsur açısından yetersizdirler. Özellikle böyle bir analizi yapabilecek insan kaynağından yoksundurlar.

1.5. KOBİ'lerde Vizyon ve Rekabet Açısından Önemi

Bir vizyon, geleceğin bir fotoğrafıdır. Vizyon, işletmenin uzun vadeli olarak gelecekte neye benzemek istediğini ortaya koyan imajıdır. Bir işletmenin vizyonu gerçekçidir, güvenilirdir ve organizasyonda çalışanlar için çekicidir. Burada rüyalardan bahsedilmez. Başarılabilecek bir takım şeylerden bahsedilir. Hiç bir zaman varolmamış şeyler hakkında somut biçimde düşünmek zordur. Dolayısıyla insanları başarıya doğru yönleltmek için, vizyonlar anlaşılır ve gerçekçi olmalıdır. Bu amaçla paylaşılan bir vizyon oluşturmak için formal bir sürece ihtiyaç vardır. Bu süreç fırsatları sezme ile başlar ve başarılı bir uygulama ile sona erer. Vizyon oluşturma sürecinin merkezi; geleceği açık bir şekilde tanımlama, bir değerler temeli oluşturma ve vizyon sürecinin önemini belirten mesajlar vermedir (Callon, 1996, s.101-103). Bu açılardan bir vizyon; işletme çalışanlarının yeni kabiliyetler edinmesini, her yönden kendilerini geliştirmesini ve uzun vadeli bakış açılarını güçlendirmelidir (Perry, 1993, s-61). Müşterek bir şekilde yeni bir yöne doğru ilerlemeyi sağlayan güdüleyici etkiye sahip olmalıdır. Aynı zamanda yeni bir vizyon, değişimi ve bazı durumlarda da onun önemli bir kısmını temsil etmelidir. Bir çok vizyon gelenekseli reddeder, işletmeyi ve onun küresel pazardaki rolünü geliştirmeyi amaçlar. Kendine güven, bireysel kanaat, güçlü kalma, entellektüel kapasite ve takım oluşturma gibi kişisel nitelikler vizyona eşlik eder (Callon, 1996, s.122). Bir vizyon, tüm çalışanlarca paylaşıldığı ve benimsendiği zaman tam anlamıyla bir kaldıraç vazifesi görür (Perry, 1993, s.62). Hangi stratejik gelişme süreci benimsenirse benimsensin ve çekirdek kabiliyetler zaman içinde öğrenme ile nasıl değiştirilirse değiştirilsin, vizyon değişime götüren kararları desteklemek ve doğrulamak için entegre edici bir güç rolü oynar. Başarılı vizyon geleceğin ne olacağını ve organizasyonu geleceğe uymasını sağlar. Organizasyonun güdüsü ve liderliği yolu ile “o geleceği” kısmen oluşturma, işletmenin stratejileri ve rekabetçi sonuçları değerlendirme ve tahmin etme kabiliyetine dayalıdır. (Thompson and Richardson, 1996, s.13). Bu nedenle doğru bir vizyon geliştirme sistematik bir süreç gerektirir (Callon, 1996, s.103):

1-İşletme çevresini tanımlama; stratejik süreç ve tercihleri seçebilmek için endüstri ve pazar incelenmelidir.

2-Şirket vizyonunu kurgulama; İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri anlayışına dayalı olarak başlangıçta, tartışmayı uyuracak biçimde tasarlanmalıdır. Bu düşünceleri uyaran ve değişime doğru güçlü bir dürtü sağlayan biçimde olmalıdır. Yöneticiler bu çabada önemli bir rol oynar. Öncelikle operasyonlar üzerine odaklanılmalı, ölçülebilir hedefler içeren anlamlı geri besleme sağlanmalı ve bu sayede ilerleme izlenmelidir. Sonuçta eğer bu yapılanlar gerçekten güçlüyse, mevcut rekabet yapısını olumlu olarak değiştirecektir.

3-Vizyonu plana dönüştürme; İhtiyaç duyulan bir plan geliştirmek için kararlı olmak ve harekete geçmek. Vizyon süreci, ihtimalleri ortaya çıkarmak için farklı düşünmeyle başlar ve yenilikçi düşüncelerin ortaya çıkmasına da neden olur.

Bu belirtilen hususlara bakıldığında vizyon durağan değil, dinamiktir. Sürekli olarak dış çevrede meydana gelen fırsatları tanımlamayı, işletmenin çekirdek kabiliyetlerini ve bunların değer oluşturmada nasıl uygulanabileceğini değerlendirmeyi gerektirir (Long and Vickers-Koch, 1995, s.10). Bir çok KOBİ herhangi bir vizyona sahip değildir ya da sahip olunan vizyonun farkında değildir. Bu nedenle de açık bir yön duygusundan yoksundurlar, gelecekle olan bağlantılarını kurgulayamazlar. Dolayısıyla gelenekseldirler ve kısa vadeli bakış açısına sahiptirler. Bu durum stratejik düşünceden çok teknik düşüncenin ön planda olmasından kaynaklanır. Teknik açıdan başarılı olan ancak belli vizyona sahip olmayan bir çok KOBİ, yanlış büyüme ve gelişme süreci içerisine girmektedir. Dolayısıyla kendilerinin şu andaki ve gelecekteki konumlarını iyi tanımlayamadıkları için, yanlış tercihleri ve stratejileri uygulayarak yetersiz ve başarısız olmaktadır.

1.6. KOBİ'lerde Misyon ve Rekabet Açısından Önemi

İşletmeler faaliyet alanları ile ilgili olarak, genelde şu sorulara cevap bulmaya çalışırlar: Varolma nedenimiz ve temel amacımız nedir? İşletme için yegane ve ayırıcı özellik nedir? Gelecek 3 ila 5 yıl arasında neyin işletme için farklı olması muhtemeldir? Kimler işletmenin asıl müşterileridir? Anahtar pazar bölümleri nelerdir ya da hangilerinin olması gereklidir? Şimdi ve gelecekte işletme için asıl ürün ve hizmetler nelerdir? Ana ekonomik ilgiler nelerdir ya da neler olmalıdır? İşletmenin temel amaçları, değerleri, ilham ve öncelikleri nelerdir? Bu soruların hepsine cevap veren, işletmeye yön duygusu kazandıran ifade “işletme misyonu”dur (Miller and Dess, 1996, s.65).

Gelişmekte olan işletmeler, organizasyonel geçiş aşamaları boyunca çeşitli zorluklarla karşılaşır. Özellikle küçük işletmeden büyük işletmeye ya da yeni işletmeden olgun işletmeye geçiş aşamaları, önemli içsel ve dışsal değişimleride beraberinde getirir. bu aşamalar boyunca katedilen hızlı gelişme, denizaşırı pazarlara girmeyi, sınırların dışına çıkmayı da gerektirebilir. Satış hacminde ve çalışan sayısında artışlar görülür. Organizasyon yapısının karmaşıklık seviyesinin artar. Profesyonel yönetim anlayışı ile yöneticilerin organizasyon içindeki rolleri yeniden tanımlanmayı gerektirir. Dolayısıyla gelişim genellikle sahip/yöneticinin bir “yapan” kişiden, bir “yönetici”ye dönüşmesi ile yeni bilgiler ve değişiklikleri öğrenmesini gerektirir. Pek çok Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme bu geçişi yapamadığı için gelişimleri başarısız olmuştur (O’Gorman and Doran, 1999, s.59).

Bu geçişi başarmak için, çalışanlara ve yöneticilere neyin hayati olduğunu veya olmadığını göstermek ve dikkati bir noktada toplamak gereklidir. Ortak bir amaç olmadığı zaman parçaları bir araya getirmek zordur ve bunlar arasındaki bağlantılar kurulsa bile bu parçaların birbirinden ayrılma eğilimi yüksektir. Bu nedenle amaçları, değerleri ve idealler içeren bir misyonun oluşturulması zaruridir (Miller and Whitney, 1999, s.9). Misyon, işletmenin hangi mal ya da hizmet sektörünü seçtiğini ya da hangi iş

kolunda olduğunu, temel ürün veya hizmetlerin neler olacağını belirtir. Aynı zamanda tüketici ve pazar ihtiyaçlarını, teknoloji gereksinimlerini veya tüm bu hususların müştereken ifadesini içerir (Eren, 1997, s.11). KOBİ sahip/yöneticilerin öncelikli olarak nereye ulaşmak istediklerini ve oraya nasıl ulaşacaklarını belirlemeleri gereklidir. Onlar bugünü olduğu kadar geleceği de çok iyi planlamalıdır. KOBİ'ler bir misyona sahip olmakla, başarı hedefleri üzerine odaklanmayı da gerçekleştirmiş olurlar. Misyon ile kazanılan yön duygusu KOBİ'ler açısından son derece önemlidir. Çünkü misyonsuz bir işletme bir çok farklı yönde faaliyet göstermeye çalışarak, enerjisini boşa harcar (Steinhoff and Burges, 1993, s.53). Misyonun KOBİ'lere sağladığı kazançları şöyle özetleyebiliriz (O'Gorman and Goran, 1999, s.60):

*Organizasyon içinde amaç birliğini gerçekleştirir, davranış ve kararlara rehberlik eder.

*Personeli motive eder.

*Şirket imajını güçlendirir ve ilgili kişilere bu imajı iletir.

*Performansı artırır.

KOBİ sahip ve/veya yöneticilerinin, daha büyük organizasyonların yönetim uygulama ve süreçlerini mutlak olarak benimsememeleri gereklidir. Büyük firmalarda kullanılan planlama modellerini ve aynı zamanda başka bir işletmeye özgü olan misyon da dahil olmak üzere körü körüne benimseme KOBİ'ler açısından uygun değildir. Misyon şirketin performansına katkıda bulunabilir ya da bulunmayabilir. Önemli olan misyonun KOBİ'lere açık bir yön duygusu verip vermediğidir (O'Gorman and Doran, 1999, s.65). KOBİ'lerin, "bir yaşam biçimi olarak müşteri tatminini sağlamayı" en önemli misyon durumu olarak görmeleri (Brooksbank et al, 1999, s.117) bu yön duygusunun kazanımı açısından dikkat çekici bir durumdur.

1.7. KOBİ'lerde Planlama ve Rekabet Açısından Önemi

Planlama faaliyete geçmeden önce, amaçları yerleştirme ve bu amaçları başarmanın en uygun yollarını seçme sürecidir. Stratejik planlama, bir organizasyonun rehber üyelerinin, geleceği tahayyül etmesi ve bu geleceği kazanmak için gerekli prosedür ve işlemleri geliştirdikleri süreçtir (Nolan and Pfeiffer, 1993, s.3). Faaliyet etkinliğini iyileştirme amacıyla operasyonel planlar; stratejik yönetim kapasitesini inşa etmek için de stratejik planlar yapılmaktadır. Stratejik planlama, organizasyonun ve çalışanların düşünce yapısında oluşan bir faaliyet yapısı sağlar. Stratejik planlama, bir zaman diliminde alınmak zorunda olunan (paylaşılan değerler kümesine dayanan) faaliyet kararlarının alınmasında, alternatiflerin ortak bir dilde tartışılmasının sağlanmasında ve stratejik durumların değerlendirilmesinde organizasyon yöneticileri ile çalışanları için bir yapı sağlar. Diğer bir deyişle organizasyonun stratejik yönetim kapasitesini inşa eder. Stratejik planlama paylaşılan bir vizyon ve inancı sağlamanın ötesinde, organizasyon liderlerinin organizasyonun enerjisini bir noktada toplamasına imkan verir. Belli bir zaman periyodunda planın tamamıyla uygulanması bakımından organizasyonun kapasitesini artırır. Organizasyon gelişirken, bu gelişmenin organize edilmesine ve çevrenin daha iyi anlaşılmasına yardım eder (Riseeuw and Masurel, 1994, s.313). Stratejik planlama “ne yapılacağı” ile ilgili iken diğer planlar “işin nasıl yapılacağı” ile ilgilidir. Yani hem taktiksel hem de operasyonel planlar; bölümler, çalışma grupları ve çalışanlar tarafından daha kısa bir zaman dilimi içinde başarılması gerekli olan daha özel, daha ölçülebilir amaç ve hedefleri koymakla ilgilidir (Nolan and Pfeiffer, 1993, s.4). Yapılan tüm planların merkezini stratejik planlama oluştururken, diğer plan yapıları onun üzerine kurulur. Bölümlere yol gösterici kurallar stratejik planla tesbit edilir (Eren, 1997, s.43). Bu nedenle de bir stratejik planın üç temel soruya cevap vermesi gereklidir (Nolan and Pfeiffer, 1993, s.4):

*“İşletme nereye gidiyor?” ilk sorudur. Açık bir yönelim duygusu olmadan, açık hedef ve amaçlarla misyon olmadan bir organizasyon başıboş bir durumdadır.

***"Çevre ne durumdadır?"** ikinci sorudur. Bu soru organizasyonun dış çevresi, rakipleri, tehdit ve fırsatları incelemesini gerektirir. Organizasyon amaç ve hedefleri ile bu amaç ve hedeflere ulaşma kapasitesi arasındaki açıklığı ölçmek zorunludur.

***"Oraya işletme nasıl ulaşır"** son sorudur. Amaçlara ulaşmak için organizasyona imkan veren özel iş modellerinin ne olduğu ile organizasyonun kaynaklarının nasıl tahsis edileceği belirlenmelidir.

Dar bir anlayışla hazırlanan stratejik planlar, her zaman için çok fazla yaratıcı değildir. Böyle planlar tabiatında stratejik olmaktan ziyade taktikseldir ve dolayısıyla organizasyonda verilen günlük kararları nadiren etkiler. Bir stratejik planın, günlük organizasyonel kararları oluşturma hususunda bir kriter sağlaması gereklidir. Ayrıca tüm bu kararların değerlendirilebileceği bir model de sağlamalıdır (Nolan and Pfeiffer, 1993, s.1). Hiç stratejik planlama yapmayan işletmelerin kuvvetli bir yön duyguları yoktur. Bu nedenle böyle işletmeler, şiddetli rekabet ortamlarında kolaylıkla ortadan kalkmaya mahkumdurlar (Eren, 1997, s.36). Bir çok KOBİ'nin stratejik planlama yapmamalarının nedenlerini şöyle özetleyebiliriz (Robinson and Pearce, 1984, s.129):

***Zaman:** Yöneticilerin sürekli ortaya çıkan problemler karşısında planlama yapmalarının çok zor olduğunu ve bunun için çok az zamanları olduğuna inanmaları.

***Planlamaya başlama:** Genelde KOBİ sahip ve yöneticileri planlama sürecine çok az düzeyde aşınadırlar ve bu konudaki bilgileri de çok az düzeydedir. Böyle KOBİ sahip ya da yöneticileri, planlama süreci ve devamlılığı hususunda kararlı değildirler. Planlama için gerekli olan bilgi kaynağına çok az ulaşabilmekte ve bunların nasıl kullanılması gerektiğini de bilmemektedirler.

***Büyük uzmanlık:** KOBİ sahip/yöneticileri çoğunlukla genelleyicidirler ve planlama sürecinde ihtiyaç duydukları belirli özel uzmanlıktan yoksundurlar.

***Güven ve açıklıktan yoksunluk:** KOBİ sahip/yöneticileri kendilerini etkileyen iş ya da kararlar hakkında oldukça hassastırlar ve ihtiyatlıdırlar. Bu nedenle stratejik planlarını çalışanlarla ve danışmanlarla paylaşmaktan genelde kaçınırlar.

KOBİ'lerde stratejik planlama önemli bir konudur. Başarı düzeyi üzerinde de oldukça büyük etkisi vardır (Schavenk and Shrader, 1993, s.53-65). Diğer yandan stratejik planlama yapanlarla yapmayanlar arasında herhangi bir önemli başarı düzeyi farklılığının bulunmadığı da öne sürülmüştür (Lyles and Baird, 1993, s.38-41). Bunun nedeni olarak, böyle işletmelerde resmi olmayan stratejik karar alım süreçlerinin etkinliği artırdığı yönündeki görüşler gösterilmiştir. Sonuçların bu şekilde farklı çıkmasının bir nedeni de, başarı ölçümlerinden kaynaklanmaktadır. Başarı belirlenirken objektif finansal ölçütler (pay sahiplerinin tatmini ya da ürün geliştirmeyi de kapsayan finansal olmayan ölçütlerle birlikte) kullanılmıştır. Oysaki yapılan planların etkinliğini ölçmek için objektif ve subjektif kriterlerin her ikisinin de kullanılması zorunludur. Bu ölçümler ise satışlardaki artışlar, yatırımın geri dönüşü ve endüstri ortalamasıdır (Leslie and Nabil, 1998, s.25).

KOBİ'ler için stratejik planlamanın, bir tahmin yapma işlemi olmaması gereklidir. Stratejik planlama bir kesinlik gerektirir. İşi planlamak, niceliksel tekniklerin basit bir uygulamasını değil bundan daha öte yaratıcılığı, analiz ruhunu, niteliksel düşünmeyi gerektirir. Stratejik planlama sadece gelecek kararları ile uğraşmaz, gerçekte organizasyonu ve onun geleceğini etkileyecek olan bugünün kararlarını oluşturma ile de ilgilidir. Dahası stratejik planlama, riski elimine etmez Ancak riskleri değerlendirmede yöneticilere yardımcı olur (Nolan and Pfeiffer, 1993, s.7) İyi bir stratejik plan; işletme amaç ve hedeflerini başarmaya yardımcı olan rekabetçi avantajları kazandıran ve sürdüren plandır. Faaliyet etkinliğini iyileştirmenin ötesinde bir KOBİ'nin pazarını, ürünlerini, üretim süreçlerini, satış ve dağıtım kanallarını tanımlamaya ve bunlar üzerinde güçlü yönler oluşturma ile rakiplerin zayıf yönlerinden yararlanmayı amaçlar (Curtis, 1983, s.87-88). KOBİ'lerde gelişme stratejik bir şekilde planlanmazsa, kârlı sonuçlara ulaşmak oldukça zorlaşır (Quebeck, 1996, s.25)

İşletmeler karmaşık çevresel şartlarda performanslarını, esnek planlama sistemlerini benimseyerek artırabilirler. Planlanma esnekliği, çevresel fırsatlar/tehditler olduğu zamanlarda, bir işletmenin stratejik planını değiştirebilme kapasitesidir. Bu şekilde işletmenin planlarını, fırsat ve tehditler açısından ayarlaması sağlanır. Planların oldukça detaylı ve karmaşık olması ise onların bu ayarlamaların oluşturulması açısından değişim hızını yavaşlatır (Barringer and Bluedorn, 1999, s.420-421) Bir planı esnek bir biçimde tasarlamak, değişim ihtiyacı olduğunda oluşabilecek bir çok engeli ortadan kaldırır. Diğer yandan planlama esnekliği, daha tutucu KOBİ'lerin işlerini zorlaştırabilir. Tutucu KOBİ'ler yenilikçi olmadığı için, tekrar eden işleri ve rutin faaliyetleri en iyi biçimde yönetme ile rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar. Bu manada esnek bir planlama sistemi böyle KOBİ'lerin faaliyetlerini hızlandırmaktan ziyade işlerin aksama riskini artırır.

Bir planlama ufku, planlama için tesbit edilen gelecek zaman diliminin uzunluğunu gösterir. Planlama ufku, işletmelerin hem kısa hem de uzun dönemli stratejileri aynı anda yönetebilme ihtiyacını gerektirdiği zamanı verebilmelidir. Genelde, "kısa" ortalamalı bir planlama ufku (5 yıldan az) kısa ürün ve hizmet hayat döngüleri ile karakterize edilen dalgalı endüstrilerde faaliyet gösteren, girişimsel nitelikleri fazla olan KOBİ'ler için daha uygun olabilir. Yoğun bir çevresel gözlem ve yüksek dereceli bir organizasyonel planlama esnekliği ile eşlik eden kısa bir planlama ufku, bir KOBİ'ye çevresel değişimleri hızla fark edilebilme ve uygun ürün ve hizmetleri geliştirme kapasitesi sağlar. Girişimci özellikleri yoğun olan KOBİ'ler için uzun planlama ufku savunulabilir bir düşünce olmayabilir. Hızlı çevresel değişime rağmen uzun dönemli planlamaya aşırı güven duyma, daha kısa dönemli planlama çabaları için bir engel olabilir. Bu da girişimsel sürecin proaktif doğasına ters düşer. Dalgalı endüstri ve çevrelerde faaliyet gösteren girişimci nitelikli KOBİ'ler, uzun dönemi başarmak için kısa dönemde ayakta kalmalıdır. Neticede uzun dönemli plânlama böyle firmalar için uygun olmayabilir Uzun plânlama ufku (5 yıldan fazla), tutucu firmalar için optimal olabilir. Tutucu bir KOBİ, yeni ürün ve hizmeti tanıtmak için sürekli fırsat aramaz ve böyle bir firma genelde kararlı ve tahmin edilebilir çevrelerde faaliyet gösterir (Covin and Slevin, 1997, s.189-200). Böyle çevrelerde rekabet avantajı genellikle ürün ve

marka farklılığından alınır. KOBİ'ler uzun dönemli bir planlama ufku ile kısmen ürün güvenilirliği elde ederler. Uygulamada plânlama esnekliğinin başarılmaması oldukça zordur. Planlama esnekliği ile firma girişimciliği yoğunluğu arasında güçlü bir ilişki vardır.

1.8. KOBİ'lerde Strateji Oluşturma Süreci

İşletmeler hem müşteriler için değer oluşturmak hem de kâr etmek zorundadırlar. Ayrıca elde edilen kâr, sermaye yatırımları ile giderlerin maliyetinden yüksek olmalıdır. Bu nedenle işletmelerin başarılı olması ve hayatta kalması, iki önemli sonuçtan kaynaklanır. Bunların her ikisi de belli organizasyonel kabiliyetlere sahip olmayı gerektirir. Bu iki önemli sonuç aşağıda belirtilmiştir (Thompson and Richardson, 1996, s.7):

a- Uygun müşteri etkileşim sürecine bağlı olarak müşteri beklentilerini tatmin eden çekici ürün ve hizmetler üretme. Özellikle başarılı organizasyonlar bunu rakiplerinden ayrı olarak, bazı değerli ve ayırıcı yönlerde farklılaşmayı gerektiren şekillerde yaparlar. Bunlara özellikle gelir oluşturmak için ihtiyaç vardır.

b- Maliyetleri müşterilerden elde edilen gelirin altında bir seviyede tutmayı başaran etkin organizasyonel süreçler meydana getirme. Stratejik yönetimde işletmelerin bu yeteneklerini ölçme, iyileştirme, gözlemlene ve daha ileriye götürme ana amaçtır.

Bahsedilen iki önemli özellik, tüm işletmeler için geçerlidir. Ancak KOBİ'lerin bu kabiliyetlerin yanında, etkili bir stratejik yönetim açısından bazı hususlara daha fazla önem vermesi de gereklidir. Bunlar yedi önemli unsur olarak bir araya getirilebilir (Nolan and Pfeiffer, 1993, s.216):

* Liderlik: Rekabetçi üstünlüğün ilk gereksinimi iyi liderlik yapmaktır. Rakipleri alt etme isteğini tüm işletmeye aktarma ve bu isteği canlı tutma, gerekli faaliyetleri yerleştirme, uygun riskleri alma bakımından KOBİ'lerin etkin liderliğe ihtiyaçları vardır.

KOBİ'ler özellikle işletmenin gereksinim duyduğu kabiliyetlere sahip olmasını sağlamak yönünden liderlik uygulamalarına ihtiyaç duyar (Thompson and Richardson, 1996, s.7). Etkin liderlik, karşılıklı fonksiyonel çabayı ve geniş yetenekler kümesini gerektirir. Bu bakımdan KOBİ'ler liderleri farklı düşüncelerde olan grup ve yöneticileri koordine etmede, teknik açıdan uzmanlaşmada ve diğer fonksiyonel alanlarda bilgi sahibi olmaları hususunda eğitmelidirler. Liderlerin hem resmi hem de gayri resmi kanalları kullanarak ihtiyaç duyulan kaynakları düzenlemesi bakımından yeterince otoriter ve yaratıcı olmasına dikkat etmelidirler. Liderlerin bütün fonksiyonel alanlar için eşit empati ve ilgi duymasına özen göstermelidirler. Eğer liderler bunu başaramazlarsa takdir edilmediğini hisseden bir bölümün üyeleri daha az çaba sarf edebilir ve hatta süreci zayıflatabilirler. Liderler, fonksiyonlar için uygulama sorumluluklarını yerine getirmede yeterli genişlik ve otonomide sağlamalıdır (Noble, 1999, s.26) KOBİ'lerde liderlik genelde sahip yöneticilerin üzerinde toplanır. Liderlik yeteneği olan sahip/yöneticilerin, değişimin benimsenmesi ve uygulanmasında büyük önemi vardır. Çekirdek kabiliyetleri geliştiren değişim süreçlerini uygulama için işletmenin başındaki insanlar gerekli girişimlerde bulunmazlarsa, isteksiz veya yetersiz olurlarsa başarısızlık kaçınılmazdır. Değişimi benimsemenin, lider kişiliğin üç yönüne dayandığı belirtilir. Birincisi, lider fırsatlara doğru "proaktif" olmalıdır. Hayatı bir fırsat kaynağı olarak görebilmeli, fırsatları yakalama ve meydana getirme için sabırlı olmalıdır. Uzun vadeli bir bakış geliştirmeli, bu uzun vadeli amaçları gerçekleştirmek için yüksek düzeyde güdülenmelidir. İkincisi lider tehditlere doğru proaktif olmalıdır. Hayatı bir tehlike kaynağı olarak görmeli ve tehlikelerden sakınmaya güdülenmelidir. Üçüncü olarak liderin etik bakış açısı, diğerlerinin konum ve görüşlerine saygı gösterme eğiliminde olmalı ve diğerlerinin görüşlerini kendi görüşlerini zenginleştirdiğini kabul etme alçak gönüllüğüne sahip olmalıdır. Bu kabiliyete sahip liderler, işletmenin her çalışanından en iyiyi meydana çıkarma kabiliyetini ister ve öğrenme ile paylaşmanın oluşmasını sağlarlar (Thompson and Richardson, 1996, s.19-20). KOBİ sahip ve yöneticileri açısından gerekli olanda bunlardır. Fırsatları değerlendirme ve tehditlerden sakınma üzerine odaklanma, geniş bir perspektiften bakma ile diğer kişilerin görüşleriyle kendi başarısını güçlendirme KOBİ sahip ve yöneticilerin gerçekleştirmek zorunda oldukları yeteneklerdir.

***Hedefleri ısrarlı biçimde takip etmek:** Başarılı olmak “kazanmak” üzerine odaklanmayı gerektirir. Bir çok KOBİ’nin başarısız olmasında iyi planlanmamış projelere girmek ya da iyi planlansa bile yeterli çaba göstermemek yatar.

***Belli noktalarda kuvvetleri yoğunlaştırma:** Ayırıcı kabiliyetler üzerinde ve mevcut başarılı ürün ya da hizmetler üzerinde yoğunlaşma diğer rakipler üzerinde önemli üstünlükler sağlar.

***Atak olma ve yüksek hareket kabiliyetini devam ettirme:** Rakiplere karşı saldırgan faaliyetler almak ve savunmada kalmamak, bu prensibin ana mesajıdır.

***Rakipleri zayıf yerlerinden vurma:** Bu prensip, rakiplerin zayıf yönlerini bulmayı ve onlardan yararlanmayı gerektirir.

***Güvenliği sağlama:** Uyuşuk bir rakip, aniden bir faaliyet patlaması gösterdiği zaman rekabetçi bir mesaj gönderiyor demektir. Başarı, rakibin planını sezmeye ve buna karşı kendi tepkisinin ne olacağını gizlemeye bağlıdır. Bu strateji, yüksek oranda çevresel gözlem ve detaylı düşünmeyi gerektirir.

***Bütün personelin üzerine düşen rol ve vazifelerini yapmalarını sağlama ve bunu kolaylaştırma:** Küçük bir ordu eğer kendini amacına adanmışsa, çok büyük zaferler kazanabilir ve çok büyük şeyler elde edebilir.

Tüm personelin çabalarının işletme amaçlarına yönlendirilmesinde, açık ve kesin hedeflerin belirlenmesi ve hedeflerin ısrarlı ve ilkeli bir şekilde takip edilmesinde, güçlü olunan kabiliyetler üzerinde uzmanlaşmada, yüksek hareket kabiliyeti elde edilmesinde, rakipleri değerlendirme ve çevreyi daha iyi tanımlamada yukarıda belirtilen yedi unsurun KOBİ’ler açısından oldukça önemi vardır. Bu yedi unsur, başarılı bir rekabet stratejisi oluşturma için temel şarttır. Bu şartları karşılamamanın yanında, bunları harekete geçirecek bir strateji geliştirilmesi gereklidir. Oysaki bir çok KOBİ’de bu şekilde yapılandırılmış bir rekabet stratejisi oluşturulmamıştır. Bunun bir çok nedeni olmakla

birlikte, KOBİ sahip ve yöneticilerinin böyle bir strateji oluşturma ve süreçleme yeteneğine sahip olmamaları en önemli nedendir. KOBİ'ler için bir rekabet stratejisi oluşturma, şu süreçleri kapsar (Simkin and Cheng, 1997, s.126):

A- İşletme şu an ne yapıyor?

1- Tanımlama: Geçerli olan gizli yada açık strateji belirlenmelidir.

2- Belirli tahminler: Uygulanacak olan stratejiyi anlamlı kılmak için işletmenin oransal pozisyonu, kuvvetli ve zayıf yönleri, rakipler ve endüstri trendleri hakkında tahminler yapılmalıdır

B- Çevrede neler oluyor?

1- Endüstri analizi: Rekabette başarılı olmak için kilit faktörler ile endüstrinin sunduğu önemli fırsat ve tehditler belirlenmelidir.

2- Rakip analizi: Mevcut ve potansiyel rakiplerin kabiliyetleri ile yetersizlikleri belirlenmelidir. Aynı zamanda rakiplerin gelecekte yapabilecekleri muhtemel hareketlerinin neler olacağı da tahmin edilmelidir.

3- Sosyal analiz: Fırsat ve tehdit oluşturabilecek önemli idari, sosyal ve politik faktörler belirlenmelidir.

4- Kuvvetli ve zayıf yönler: Rakipler ve endüstri analiz edildikten sonra, hali hazırda mevcut rakiplerle ve gelecekte rakip olması muhtemel işletmelerle karşılaştırma yapıldığında işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerinin neler olduğu belirlenmelidir. Bu işlemten sonra gelecek zaman diliminde bu işletmelere karşı işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerinin neler olabileceği de tahmin edilmelidir.

C- İşletme ne yapıyor olmalıdır?

1- Yapılan öngörü ve belirlenen stratejinin kontrolü: Uygulanan stratejideki mevcut öngörülerin, yukarıda belirtilen “B” süreciyle kıyaslandığında ortaya çıkan sonuç nedir?

2- Stratejik alternatifler: Uygulanabilir stratejik alternatifler nelerdir?

3- Stratejik seçim: Hangi alternatif, dışsal fırsat ve tehditlerle işletmenin pozisyonu arasında en iyi bağlantıyı kurar?

Bu süreçleri iyi analiz edemeyen ve gerekli çabayı göstermeyen KOBİ’ler rekabet açısından oldukça zayıf bir konumdadırlar. Bu süreçleri gerçekleştirmedeki başarısızlık, KOBİ sahip ve yöneticilerinin rekabet stratejisini süreçleme hususundaki yetersiz bilgilerinden ve kıt kaynaklara sahip olmaktan ileri gelir. Süreçleme yetersizliğinin diğer bir nedeni de, bağlı işletme olarak faaliyet gösteren KOBİ’lerin bu tahmin ve analizlerinin ana işletme merkezinde yapılmasıdır. İşletmenin dışında bir merkezde rekabet stratejinin oluşturulması, işletme özelliklerinin yeterince dikkate alınmamasına neden olur.

1.9. KOBİ’lerde Strateji Uygulama Safhaları

İşletme stratejisi, amaçları başarmayı içeren bir hareket planıdır. Strateji bir amaca nasıl ulaşılacağını vurgular. Stratejinin fonksiyonu ise, belirsiz durumlarda uygun faaliyetleri belirlemektir. Bir strateji, çeşitli durumlar için uygulanabilir olan bir model sunar ve böylece insan zihninin sınırlı süreçleme kapasitesini bir şekilde tanımlamaya yardım eder (Frese et al, 2000, s.1-2). Pek çok işletme stratejiyi işletmenin seçilmiş müşterileri ve diğer pay sahibi grupları için, benzersiz değer seviyeleri oluşturmada kullanabileceği çekirdek kabiliyetleri tanımlama ve geliştirme amacıyla geniş bir yönetim açılımını içeren bir süreç olarak görür (Long, Vickers-Koch, 1995, s.6).

İşletme stratejileri; içerik ve süreç olarak iki asli yapıdan oluşur. İçerik, stratejinin hangi türünün kullanıldığını (örneğin Porter'ın düşük maliyet, farklılaştırma ve ya odak stratejileri), süreç ise yöneticinin strateji içeriğini nasıl formüle edeceğini ve uygulayacağını ifade eder (Frese et al, 2000, s.1). Stratejinin bu iki asli yapısında altı faktörden oluşur (Curtis, 1983, s.3): Birincisi, ahenkli, birleştirici ve tamamlayıcı kararlar modelidir. Bu nedenle strateji gelişimi bilinçli, açık ve proaktiftir. İkincisi, strateji bir işletmenin amacını belirleme, onun uzun vadeli hedeflerini yerleştirme, faaliyet planlarını uygulama ve kaynak tahsisatının yapılmasının yoludur. Üçüncüsü, strateji, işletmenin rekabet ettiği alanın bir tanımlama şeklidir. Dördüncüsü, strateji bir rekabetçi avantaj geliştirmek için içsel kuvvet ve zayıflıklara, dışsal fırsat ve tehditlere bir tepkidir. Beşincisi; strateji işletme ve fonksiyonel yönetici ve yönetsel görev ve rollerin farklılaştırılması için mantıklı bir sistem oluşturur. Böylece, yapı fonksiyonu izler. Altıncısı; strateji işletmenin hissedarlarına yapacağı ekonomik ve ekonomik olmayan katkıları tanımlamanın bir yoludur.

Rekabetçi strateji farklı olmakla ilişkili olup, müşterilere yegane bir değer bileşimini sunma için farklı bir eylem setinin seçilmesini ve neyin yapılmayacağına karar verilmesini gerektirir (Porter, 1996, s.61-78). Bu açıdan bakıldığında rekabet stratejisinin amacı sürdürülebilir rekabet avantajını başarma için bir işletmeye onun rakipleri, tedarikçileri ve müşterileri karşısında konumlanmasını (Rhyne and Teagarden, 1997, s.188) ve gerektiğinde bu konumunu değiştirmesini sağlar (Teece et al, 1997, s.511) İyi bir stratejiye sahip olmaklada pişman olunacak kararları almanın risklerini minimumuma indirmeyide ihtimal dahiline sokar (Eren, 1997, s.188). KOBİ'lerde bir stratejiyi uygularken aşağıda belirtilen safhalara dikkat etmeleri gereklidir (Curtis, 1983, s.4-5):

a)Ön uygulama: Çeşitli bölüm elemanlarından bir grup strateji formülasyonuna dahil edilmeli, bu sayede stratejinin işletme çapında anlaşılması sağlanmalıdır. Bu özellikle sahip yöneticiler açısından strateji formülasyonunun daha sağlıklı gerçekleştirilmesini sağlar.

b)Uygulamayı organize etme: Fonksiyonel ilişkiler tesbit edilmeli ve ilişkiler ağı oluşturulmalıdır. Problemler ortaya çıkmadan önce sezinlemeli ve çözümlemelidir. Bütün fonksiyonların katılımı ve azami katkısı sağlanmalı, karşılıklı fonksiyonlar arası ortaklıklar güçlendirilmeli, fonksiyonların birbirlerinin alanlarını daha iyi anlamaları sağlanmalıdır. Sahip yöneticilerin daha etkin katılımı sağlama hususunda takım çalışmasını özendirmeleri gereklidir. Bu sayede küçük yönetim takımlarının beraberinde getirdiği yetersizliklerde belli ölçüde giderilmiş olur.

c)Uygulama sürecini yönetme: Özellikle büyüme aşamasındaki KOBİ'lerde fonksiyonel bölümlerin oluşması, birbirinden ayrılması, yakın çalışma ilişkilerini sınırlamaktadır. Bu olumsuz durum, fonksiyonların yeniden bu ilişkileri yakınlaştıracak şekilde yapılandırılmasıyla aşılabılır. Fonksiyonlar arası ortak dil ve anlayışla hareket etme organizasyonel değişimi hızlandırır. Büyüyen KOBİ'lerde, yeni hiyerarşi düzeylerinin oluşması ile üst ve orta yönetici tabakasının oluşması neticesinde, üst yöneticinin sezgisel, orta yöneticilerin pragmatist ve mantıksal düşünme eğilimlerinden dolayı stratejinin anlaşılması ve uygulanmasında ciddi sorunlar ortaya çıkarabilir (Sezgisel düşünceler tahmin etme eğilimli ve gelecek yönelimlidir; mantıksal düşünme ise, somut gerçekler üzerinde yoğunlaşır ve pragmatisttir. İçinde bulunulan zaman çok önemlidir). Bir pazar fırsatı oluştuğunda veya saldırgan bir rakibe tepki olarak pek çok yeni strateji geliştirildiğinde bu yeni stratejiye organizasyonun gösterdiği direnç, imkan ve fırsat kaybına yol açabilir. Direnç, fonksiyonel alanları oluşturan KOBİ'lerde, bu fonksiyonların kendi hayat alanlarını aşırı koruma isteğinden veya organizasyonel ataletten kaynaklanan statükoyu koruma, değişime direnme, eski yetkileri muhafaza etme isteğinden kaynaklanabilir. Bir pasif direncin dışında, kişilerin ve fonksiyonların bir stratejiyi aktif olarak zayıflatma çabaları KOBİ'ler için zaman zaman gerçekten tahrip edici olabilir. Uygulama safhasının başında, tahrip edici tepkiler gösterebilecek kişileri tanımak önemlidir. Bu tür problemleri önlemek için yönetim müşterek çalışmalar için özendiriciler oluşturabilir ya da bu kişilerin faaliyetlere katılımlarını azaltarak, etkisiz hale getirebilirler.

d)Karşılıklı fonksiyonel başarıyı artırma: KOBİ'lerde fonksiyonlar arası ilişkiler daha yoğundur. Ancak bu ilişkilerin zayıf olduğu KOBİ'lerde yöneticilerin mümkün olduğunca gayri resmi şebekeler kullanması teşvik edilmeli, bürokrasiye mani olunmalıdır. Böyle kanallar sayesinde kararlar etkin olarak alınır ve süreç hızlandırılır. Yöneticilerin profesyonel anlamda hangi stratejilerin KOBİ geleceği açısından hayati, hangisinin sıradan olduğunu anlaması da zorunludur.

KOBİ sahip ve yöneticilerinin bu safhaları gerçekleştirirken önemli bazı sorunlarla karşılaşacaklarını bilmeleri gereklidir. Bu sorunlardan en önemlisi KOBİ'de yerleşik şirket kültürüdür. İkincisi KOBİ çalışanlarının gerekli yeteneklere sahip olmamasıdır. Üçüncüsü ekonomide ve endüstride meydana gelen olumsuz değişimlerdir. Dördüncüsü ise çok kısa sürede başarılı olma hırsı ve isteğidir.

1.10. Rekabetçi Yönelimler ve KOBİ'ler Açısından Değerlendirilmesi

Rekabet ortamında benzer yöntemlerin farklı işletmelerce sıkça uygulandığı görülse de, başarılı işletmelerin belli bir rekabet yönelimine sahip olduğu ve sahip olunan yönelim doğrultusunda rekabet stratejileri oluşturdukları açıktır. Bu rekabetçi yönelim belli stratejik açılımları yeterince değerlendiremeyen bir çok KOBİ için hayati bir konuma sahiptir. Rekabet ederken bilinçli olmak, aynı zamanda hem kısa hem de uzun vadeli hareket etmek gereklidir. Sahip olunan stratejik yönelim ile uygulanan rekabet biçimlerinin uygunluğu ise başarıyı beraberinde getirir. Bu açıdan rekabetçi yönelim stratejik yönelim ve pazar yönelimi açısından incelenebilir.

1.10.1. Stratejik Yönelim

Stratejik yönelim; yararlı bir şekilde yönlendirilebilen, stratejik planlama ve süreç geliştirmeye rehberlik ve öncülük eden özel yönetsel algılar, eğilimler,

yatkınlıklar, güdüler ve beklentiler olarak tanımlanır. Yöneticilerin benimsemiş olduğu stratejik yönelim, organizasyonların ne yaptığı ile ne yapacağı üzerinde oldukça büyük etkilere sahiptir (Wood and Robertson, 1997, s.426). Stratejik yönelim, organizasyonel etkinliğin merkezidir. Çünkü bu; sürekli performans iyileştirmeleri yapmak için, bir firma tarafından uygulanan rekabetçi stratejiyi temsil eder (Gatignon and Xuereb, 1997, s.78). Stratejik yönelim başlıca üç görüş açısından incelenir (Morgan and Strong, 1997, s.1053-1054):

1- Anlatımcı yaklaşım

2- Sınıflandırıcı yaklaşım

3- Karşılaştırmalı yaklaşım

1.10.1.1. Anlatımcı Yaklaşım

Anlatımcı yaklaşım, çoğunlukla vak'a inceleme analizlerini kullanan kalitatif metodlarla uygulanır. Böyle bir yaklaşım örgütsel araştırmada kullanıma sahipken, hassas bir şekilde ayarlanmış ölçüm tekniklerini uygulama bakımından yetersiz kalması nedeniyle anlatımcı yaklaşımın teori testi için kullanımı sınırlıdır.

1.10.1.2. Sınıflandırıcı Yaklaşım

Tipoloji ya da sınıflandırma olarak adlandırılan yaklaşım ise, işletmeleri üzerinde durulan stratejiye göre sınıflar. Örneğin Miles ve Snow'un strateji tipolojisi (1978), strateji biliminde geniş bir şekilde incelenmiştir. Bu yaklaşım işletmeleri uygulamış oldukları stratejilere göre araştırmacı, savunmacı, analizci ve tepki verici olarak dört tipe ayırır (Miles et al, 1978, s.550):

Araştırmacı işletmeler, dinamik çevrelerde faaliyet gösterirler ve başlıca kabiliyetleri yeni ürün ve pazar fırsatlarını bulup tüketmektir. Saldırgan, fırsatçı ve

sürekli değişim olgusuyla hareket ederler (Miles et al, 1978, s. 551-552), gerektiğinde işbirlikçidirler (Dansky and Brannon, 1996, s.239) yeni ve geniş pazarlarda daha etkindirler. Yeni teknolojilerin oluşturulup geliştirilmesinde endüstriyel öncülerdir. (Morgan and Strong, 1997, s. 1054). Teknolojik esneklikleri hızlı tepki vermeyi sağlarken, bünyelerindeki çok yönlü teknolojilerin varlığından dolayı tam olarak bir etkinlik sağlayamazlar (Miles et al, 1978, s. 551-552).

Savunmacı işletmeler, nisbeten istikrarlı çevrelerde kararlı bir pazar oluşturmak için, pazarın dar bir bölümünde sınırlı sayıda ürün üretirler. Rakiplerin alanına girmesini engellemek üzere saldırgan biçimde (rekabetçi fiyatlama, yüksek kaliteli ürünler üretme gibi faaliyetleri içerir) hareket edebilir. Kendi alanları dışındaki gelişme ve eğilimleri göz ardı etmeye meyillidirler (Morgan and Strong, 1997, s.1054). Yenilikçi faaliyetler düşüktür, ancak yüksek verimlilik, sıkı maliyet kontrolü ve teknolojik etkinlik, savunmacının başarısının merkezidir (Dansky and Brannon, 1996, s.239). Dar alanda faaliyet gösterme, pazarda meydana gelen önemli değişimlere tepki vermeyi engeller. Böyle işletmelerin yöneticileri kısa dönemli karar ufkuna sahiptirler ve riskten mümkün olduğunca kaçarlar (Rajagopalan, 1997, s.767).

Analizci bir işletme, hem araştırmacı hem de savunmacı stratejinin kuvvetli yönlerini tek bir sistemde birleştirir. Hızlı değişimlerin yaşandığı endüstrilerde izlenmesi zordur. Bundan dolayı da analizcinin uyumlayıcı yaklaşımını tanımlayan en iyi kelime “denge”dir. Analizci işletmeler geleneksel ürün ve müşteri çekirdeğini eşzamanlı olarak sürdürürken, yeni ürün ve pazarların nasıl oluşturulacağı ve tüketileceğini de belirlemeye çalışırlar. Bunun içinde kararlılık niteliği gösteren ürün ve pazarlarda faaliyet etkinliğini artırırken, değişimlere tepki verme hızında artırırlar (Morgan and Strong, 1997, s.1054). Hem savunmacı hem de araştırmacılarda bulunan özelliklerin bir araya getirilmesi nedeniyle, organizasyonu ikili bir teknolojik çekirdek meydana getirmeye zorlar. Bu durum yönetimin temelde farklı plan, kontrol ve ödül sistemlerinin eş zamanlı bir biçimde çalıştırmasını gerektirir. Dolayısıyla kararlılık ve esneklik özellikleri, faaliyet alanında önemli değişimler meydana geldiğinde, organizasyonun bir bütün olarak hareket etme kabiliyetini sınırlar. Sonuç olarak analizci işletmeler eğer

gereken dengeyi strateji-yapı ilişkisi yolu ile sürdüremezlerse, hem verimsizlik hem de başarısızlık riski ile karşı karşıya kalabilirler (Doty et al, 1993, s.1226).

Tepki verici işletmelerin, değişen bir çevrede verilmesi gereken tutarlı bir tepki mekanizmaları yoktur. Bu nedenle hemen hemen her zaman tutarsızlık durumunda yaşarlar. Hızlı değişim gösteren çevrelerin gerektirdiği şekilde hareket edememe ve uygun tepki verememe, önemli özellikleridir. İşletme dışsal bir kontrol odağına sahiptir ve yönetim problem odaklıdır. Talep analizi ve pazar araştırmalarını çok az seviyede kullanırlar. Bu durum da böyle işletmeleri bir izleyici konumuna sokar (Wood and Robertson, 1997, s.426). Böyle bir izleyici konum üst yönetimin organizasyon stratejisini açık bir şekilde beyan etmemesi ve organizasyon yapısının belli bir stratejiye uygun olarak oluşturulmamasından kaynaklanır (Doty et al, 1993, s.1227).

1.10.1.3. Karşılaştırmalı Yaklaşım

Yukarıda bahsedilen bir sınıflandırıcı yaklaşım iyi bir çerçeveye oturtulmuştur ve diğer alternatiflerle işletmeler arasındaki stratejik yönelimi değerlendirme hususu, KOBİ'ler açısından açıklanmaya çalışılmıştır. İşletmelerin anlamlı bir biçimde sınıflandırabilen farklı stratejik yönelimler edinebilmelerine rağmen, bunun gibi kısıtlı yaklaşımlar, rekabetçi stratejinin çeşitli yönleri ile ilgili nüansları ortaya çıkarmayabilirler. Çünkü bu şekilde oluşturulan sınıflamalar, tipolojiden hariç tutulan boyutların önemini kabul etmezler (Morgan and Strong, 1997, s.1055).

İşletmelerin stratejik yönelimlerini değerlendirme açısından en uygun yaklaşım, karşılaştırmalı yaklaşımdır. Pek çok araştırmacı da bu yaklaşımı tasvip eder. Araştırmacıların büyük kısmı "stratejinin anahtar niteliklerini (ya da diğer adıyla boyutlarını) tanımlama ve ölçme" çabası içerisindeyler. Bundan dolayı karşılaştırmalı modeller, stratejik sınıflandırmalar karşısında değildir. Karşılaştırmalı yaklaşımlar stratejinin boyutlarını inceleme yolu ile stratejik yönelimin değerlendirilmesini sağlarlar. Stratejik yönelimin bu boyutlarını belirleyen kaideler, rekabetçi stratejinin altı ayırt edici

özelliğini öne süren Venkatraman tarafından ileri sürülmüştür. Stratejik yönelimin boyutları ise şunlardır (Morgan and Strong, 1997, s.1055):

1-Saldırgan nitelikli strateji boyutu

2- Analizci nitelikli strateji boyutu

3-Savunmacı nitelikli strateji boyutu

4-Geleceğe yönelen nitelikli strateji boyutu

5-Proaktif nitelikli strateji boyutu

6- Risk alma eğilimi yüksek nitelikli strateji boyutu

1.10.1.3.1. Saldırgan Nitelikli Strateji Boyutu

Organizasyonların çevreye uyum gösterme açısından genelde yavaş oldukları iddia edilir. Bu olguyu açıklamak için pek çok sebep mevcuttur. Fakat aksini açıklamaya elverişli çok az çalışma vardır (yani neden saldırgan olduğunu açıklamak için). Saldırganlık boyutunu, işletmenin rakipleri ile kıyaslandığında pazar konumunu iyileştirmek için kaynaklarını ne kadar hızlı yaydığı gösterir. Pazar fırsatlarını tüketme amacıyla ilk harekete geçen işletme olma avantajını arayan ve kavgacı bir durum arz eden işletme özelliği de saldırganlık boyutunun diğer bir yönüdür. Saldırganlığın ezici teması “üstün olan rekabettir” ki bunun pazar odaklı örgütün baskın bir yönü olduğuna inanılır. Saldırganlık, işletmenin oransal pazar payını ve rekabetçi pozisyonunu sürekli iyileştirmek için yüksek oranda yatırım gerektirir. Başarının ve bu tarzı muhafaza edebilmenin anahtarı, fırsatçı bir anlayışla müşteri ihtiyaçlarını tanımlama ve kaynakları buna göre cevap vermek üzere hızlıca seferber etme kabiliyetidir (Morgan and Strong, 1997, s.1055-1056).

1.10.1.3.2. Analizci Nitelikli Strateji Boyutu

Stratejik yönelimin analizci boyutu, araştırmacı ve savunmacı strateji tutumlarının bir kombinasyonu olan Miles ve Snow'un analizci işletme tipinden ayrılır. Burada analizci boyut hem örgütsel hem de çevresel bağlamda meselelerin tümüyle anlaşılmasını sağlamak üzere, stratejik karar vermeye tamamen problem çözme metoduyla yaklaşımı temsil eder. Analizci nitelik, bir organizasyonun stratejisi ve çevresi arasındaki uyumun başarılması açısından önemlidir (Morgan and Strong, 1997, s.1056). Analizci işletmelerin toplam kalite programları ile uyumlu ve başarılı oldukları söylenebilir. Aynı şekilde müşteri ihtiyaçlarını karşılama üzerine daha fazla önem verirler. İçsel süreçlere daha fazla odaklanırlar, maliyet azaltmaya ve yetenekli personeli işletmeye çekmeye özel bir önem verirler (Dansky and Brannon., 1996, s.239).

1.10.1.3.3. Savunmacı Nitelikli Strateji Boyutu

Savunmacılık boyutu, bir işletmenin pazar konumunu herhangi bir yolla geliştirmek yerine, korumayı amaçlayan tutumları yansıtır. Saldırgan faaliyetlerin aksine maliyet düşürme ve etkin kazançlar elde etmeye önem verilir. Bu nitelik aynı zamanda bir işletmenin analiz stratejilerine ayırdığı yetersiz kaynakların ve yetersiz algılama sistemlerinin bir göstergesidir (Morgan and Strong, 1997, s.1056-1057).

1.10.1.3.4. Geleceğe Yönelen Nitelikli Strateji Boyutu

Gelecekteki çevresel durumlara hazırlık ve bunlar arasında yer alma, stratejik yönetim için çok önemlidir. Rekabet açısından geleceğe yönelme derecesini ölçmek oldukça zordur. Ancak bu yönelim derecesini pazarı geliştirmek için yapılan planlar ile bunların nitelikleri gösterebilir. Geleceğe yönelen strateji boyutunu benimseyen işletmelerin, yalnızca müşteri ihtiyaçlarını tesbit etmekle kalmayıp, aynı zamanda uzun dönemde müşteri ihtiyaçlarını karşılama bakımından bunların ne olacağını fark edebilmesi gerekir (Morgan and Strong, 1997, s.1057).

1.10.1.3.5. Proaktif Nitelikli Strateji Boyutu

Örgütlerin proaktif tutumları, yeniliğin asli bir unsurudur. Proaktif nitelik, ortaya çıkan fırsatları sürekli olarak araştırmak ve değişen pazar koşullarına olan tepkileri ölçmek için firmalarca yapılan girişimleri tanımlar. Bir faaliyet uyumu olarak proaktif nitelik, güçlü araştırma ve geliştirme kabiliyetleri gerektirir. Böyle bir proaktif niteliği sergileyebilmek için, işletmelerin güçlü fonksiyonel bağlılığa gitmeleri ve kuvvetlerini bir pazar odağına doğru yönlendirmeleri gereklidir (Slater and Narver, 1995, s.63-75). Pazar belirsizliğini azaltmaya ya da müşteri beklentilerini etkilemeye çalışan işletmeler daha fazla proaktif nitelikli stratejiler izlemektedirler (Sackett et al,1997,s.362). Bu nitelikte, içsel bir kontrol odağı önemlidir. Kaynakları ve kabiliyetleri sistematik bir şekilde geliştirmek, aynı zamanda sürekli talep-pazar analizi yapmak zorunludur. Yönetim çevrenin bir tehdit olmasını beklemeden harekete geçer. Böyle organizasyonlar genelde fırsat arayıcısı olup, lider konumdadırlar. Yenilikçilik yüksektir, aynı zamanda uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler (Wood and Robertson, 1997, s.431). Proaktif, risk alıcı ve yenilikçi işletmelere en iyi örnek girişimsel nitelik gösteren işletmelerdir. Tutucu işletmeler ise risk almayan, daha az proaktif ve daha çok “bekle - gör” ilkesini benimserler (Petrakis, 1997,s.384).

1.10.1.3.6. Risk Alma Eğilimi Yüksek Strateji Boyutu

Risk kavramı, bir faaliyet neticesinde oluşabilecek muhtemel kazanç ve kayıp miktarıyla değerlendirilebilir. İşletmeler açısından risk alma eğilimi, kaynak tahsisatı karar senaryolarında belli olabilir. Eğer kaynaklar kazanç getirmesi garanti olan olanlardan başka alanlara tahsis edilmiyorsa, işletmenin risk alma eğiliminin çok düşük olduğu söylenebilir. Bu açıdan risk alma eğilimi, ürün ve pazarlara yönelik karar alırken anahtar bir parametre olabilir. İşletme rekabet modellerinde yapıcı risk almanın, pazar fırsatı arama açısından girişimciliği uyaran önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir (Morgan and Strong, 1997, s.1057).

Strateji boyutlarının hangisinin işletme tarafından benimsendiği, uygulanacak olan rekabet biçiminin seçimi açısından önemlidir. Çünkü benimsenen strateji boyutu ile uygulanan rekabet biçiminin birbiriyle uygun olmaması durumunda başarısızlık ihtimali artar. Bunun bir çok nedeni olmakla birlikte, en önemlisi benimsenen strateji boyutuna göre kaynakların işletme düzeyinde dağıtımıdır. Bu kaynak dağılımı, işletmede bu altı boyuttan birisi düşünülerek dağıtılabilir, ancak bu kaynak dağılımı, uygulanan stratejiyi desteklemiyorsa düşünce ve hareket arasında farklılık meydana gelir.

1.10.2. Pazar Yönelimi

Pazar yönelimi, bir işletmenin tüm üyelerinin tutumlarını ve davranışlarını şekillendirecek olan pazarlama kavramının organizasyonel düzeyde benimsenmesidir. Basitçe pazar yönelimi; organizasyonun pazarlama anlayışını temel işletme felsefesi olarak benimseme gönüllülüğüdür. Bu bakımdan pazar yönelimi, organizasyonel amaçları gerçekleştirirken müşteri ihtiyaçlarını da tatmin etmek amacındadır (Miles ve Arnold, 1991, s.49-50). Yöneticiler üzerinde yapılan incelemelere dayanarak Kohli ve Jaworski (1990) pazar yöneliminin; “işletmede çalışanların projeleri ve çabalarını ahenkli bir şekilde bir araya getirerek işletmelerin performansını artırdığını” ileri sürerler (Slater ve Narver, 1994, s.22-23). Bir işletmenin pazar yönelimli olabilmesi için; a) mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak, üstün müşteri değeri oluşturmak üzere bir değerlendirme sistemi geliştirmiş olmalı, b) mevcut ve potansiyel müşteriler ile rakipler hakkındaki bilgileri sistematik olarak toplayıp bunları en ince ayrıntısına kadar analiz etmeli, c) elde edilen bilgilerin ve analiz sonuçlarının organizasyon çapında paylaşımını teşvik etmiş olmalıdır. d) Fırsatları değerlendirmek ve tehditleri aşmak için, değişen müşteri ihtiyaçları ile rekabetçi faaliyetlere yanıt vermek üzere entegre olmuş bir organizasyon yapısı geliştirmeli, e) ayrıca organizasyon çapında daima göz önünde tutulacak öncelikleri belirlemiş olmalıdır. Diğer işletmelerle kıyaslandığında pazar yönelimli bir işletmenin kendinden daha düşük pazar yönelimli rakiplerine oranla daha başarılı olması, o işletmenin müşterileri için daha uzun dönemli üstün değer oluşturmaktan kaynaklanır (Morgan ve Strong, 1998, s.1053-1057). Pazar yöneliminin üç unsuru vardır (Voss ve Voss, 2000, s.68):

***Müşteri yönelimi**

***Rakip yönelimi**

***Fonksiyonlar arası koordinasyon**

Pazar yöneliminin bu üç unsuru, uzun dönemli bir bakış açısına sahiptir ve kâr yönelimlidir. Müşteri yönelimi, müşteriler için değer geliştirme ve artırma ile ilgili olan kültürel tutumları içerir. İşletme kültürü; “işlerin yapıldığı yol” dur ve dolayısıyla, müşteri yöneliminin tümü uygulama ile ilgilidir. Bu yüzden müşteri yöneliminin, işletmenin tüm faaliyetlerine nüfuz etmesi gereklidir (Appiah-Adu ve Singh, 1998, s. 386-387). Müşteri yönelimi, pazar yöneliminin kalbidir. Müşteri tatminini başarmak için bir satıcının, müşterisinin tüm değer zincirini sadece bugün olarak değil zaman içinde değişim geçirdiğini bilerek hareket etmesini gerektirir. Alıcı değeri, alıcıyı ya pazarlarında daha etkin kılarak ya da operasyonlarında verimli kılarak, değer zinciri içinde her hangi bir noktada oluşturulabilir (Slater ve Narver, 1994, s.22-23). Bu husus müşterilerine daha yakın olabilen KOBİ’ler açısından son derece önemiyet arz eder. KOBİ’lerin bir çoğu araştırma ve geliştirme için, düşük maliyetli üretim yapmak için ya da etkin planlama stratejileri geliştirmek için, işletme karlılığının diğer kaynaklarını araştırma için gerekli olan finansal kaynaklardan yoksundurlar (Pelham, 2000, s.48-67). Üstün müşteri değeri oluşturma, sadece müşteri değeri üzerine eğilmekten daha fazlasını gerektirir. Üstün değer, belli başlı rakiplerin kısa dönemli güçlülük ve zayıflıkları ile, uzun dönemli kabiliyet ve stratejilerini anlamayı ve tanımlamayı zorunlu kılar. Pazar yöneliminin üçüncü çekirdek unsuru, alıcılar için değer oluşturmak üzere personelin ve tüm işletmedeki diğer kaynakların koordinasyonu sağlamakla meydana getirilir (Slater ve Narver, 1994, s.22-23).

1.11. Rekabet Avantajına Dayalı Stratejiler

Rekabet avantajı genel olarak, bir işletmenin rakipleri karşısında kendisine yegane bir avantaj sağlayan bir üretim-dağıtım sisteminin oluşturulmasını ifade eder.

(Sackett et al, 35-49). Diğer bir açıdan rekabetçi avantaj, bir işletmenin rakiplerinden daha iyi rekabet etmesini sağlayan farklılıklar olarak tanımlanabilir (Ma, 2000, s.53-62). Rekabetçi üstünlüğün ana amacı, hedeflenecek alanlara karar vermektir (Sackett et al, 1997, s.359). İşletmeler başarılı olmak istiyorlarsa müşterilerine değer eklemek zorundadırlar. Kazanç veya gelir elde edebilmeli, elde edilen gelir de sermaye yatırımlarından ve devam eden giderlerin maliyetinden fazla olmalıdır.

İşletmelerin odaklandıkları iş alanındaki kabiliyet ve statüleri rakipleri karşısında bulundukları konumu belirler. KOBİ'ler kendi özel kabiliyetlerini anlamak için de işletmenin içine, çevresindeki fırsatları tanımlamak içinde dışarıya bakmalıdır. İşletmenin kabiliyet ve fırsatlarını değerleyebilme becerisi rekabet avantajını da beraberinde getirir (Long and Vickers-koch, 1995, s.14).

Rekabet avantajları genelde ölçek ekonomileri ve ürün-süreç teknolojileri ile başarılmaktadır. Ancak günümüzde artık bunlar yeterli değildir. Ölçek ekonomileri yolu ile avantaj kazanmanın en iyi örneği, seri üretimdir. Hala pek çok üretici düşük maliyetle standardizasyon veya yüksek maliyetle esneklik arasında seçim yapmaları gerektiğine inanmaktadırlar. Ürün teknolojisinden kaynaklanan rekabet avantajı ise, patentler ya da know-how sahipleri tarafından korunur. Bugünün hızlı ürün gelişimi ve ürünlerin kolayca taklit edilmesi hiç bir üreticinin teknik avantaj sayesinde sağladığı rekabetçi konumuna tam olarak güvenmemesi gerektiğini göstermektedir (Sackett et al, 1997, s.359).

Başarılı işletmeler, rekabet avantajının üretim stratejisinin diğer fonksiyonel stratejilerle iyi bir şekilde entegre edilmesiyle elde edilebileceğini fark etmişlerdir. Bu şu anlama gelmektedir: stratejideki değişiklikler, rekabetçi çevredeki ve işletmenin kendi içindeki değişimlerle başa çıkmak için gereklidir. Bundan dolayı, hiç bir “en iyi” üretim stratejisi yoktur ve tüm rekabetçi üreticiler gerekli olduğunda bir stratejiden diğerine geçmeye hazır olmalıdırlar. Sadece bir rekabet stratejisine dayanmak (ne kadar başarılı olursa olsun) genellikle genel şartlar değiştiğinde probleme dönüşebilmektedir (Sackett et al, 1997, s.359). Bir çok ürün kategorisinin olgunlaşması, yegane ürün-pazar stratejileri

izleyerek rekabet etmeyi zorlaştırmaktadır. Çoğunlukla belli bir rakibin bir adım önünde sürekli kalma imkansız hale gelmektedir. Bir ürün hattını yeniden konumlandırma vasıtasıyla stratejik rekabetçi avantaj kazanma (ve pazar bölümlerini), rakipler aynı oyunu oynadığında ve bu tarzda sabit kaldığında oldukça iyi işler. Eğer rakipler bu oyunu oynamıyorsa uzun dönemli başarı elde edilemez (Egelhoff, 1993, s.48).

1.11.1.Rekabet Avantajının Kaynakları

Bir rekabet unsurunun avantaj olabilmesi için (Thompson and Richardson, 1996, s.9);

1-Bir ürün dizisi üzerinde uygulanabilir olması gereklidir.

2-Rakipler tarafından taklit edilmesi zor olmalıdır.

3-Müşteriler için temel ve değerli bir kazanç sağlamalıdır.

Rekabet avantajı kaynağının özünü pazar payı, tecrübe eğrileri, firma kültürü, pazarlama ve araştırma uzmanlığı ile varlık sahipliği oluşturmaktadır (Oster, 1994, s.129). Yapılan araştırmalar pazar payı ile karlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir (Eren 1997, s.223). Bir endüstride faaliyet gösteren ve ya yeni bir endüstriye girecek işletmelerin pazar payı lideri olan ve ya önemli pazar payına sahip olan firmalar ile direkt olarak pazar payı mücadelesine girmeleri bazen oldukça tehlikeli sonuçlarda doğurabilmektedir (Dean et al, 1998, s.724). Bir pazarda belli bir konuma sahip bir işletmenin başarılı olması için pazar lideri olmasını göstermek yanlış sonuçlara götürebilir. Belki bir işletmenin performansı, yüksek etkinlikli ve verimli ar-ge fonksiyonundan, belki güçlü servis hizmetlerinden belki de işletmenin güçlü servis yeteneğinden kaynaklanabilir. Bu nedenle KOBİ'ler, rakiplerinin pazar konumunun nedenini araştırmadan doğrudan pazar payını tehdit etmeye çalışmamalıdır. Bunun yerine daha çok bu rekabetçi üstünlük sağlayan özelliklere (ar-ge, üstün servis vb.) göre hareket etmeleri gereklidir (Oster, 1994, s.130-133).

Bir işletmenin geçmişteki tecrübelerinden yararlanması ve değerlendirmesi firma için ayrı bir öneme sahiptir. İşletmelerin başarısızlıklarını ve başarılarını kaydetmeleri, rapor etmeleri ve bunların nedenlerini analiz etmeleri gereklidir. İşletmelerin uzun süreli olarak performans sonuçları hakkında detaylı analizler yapmaları iyi neticeler verebilir. Tecrübe eğrileri, performanstaki uzun süreli trendleri göstermenin bir aracıdır. Bu eğriler aynı zamanda performansın gelecekteki seviyelerinin projeksiyonu için de faydalıdır. Artan üretim nedeniyle meydana gelen iyileştirmelerin daha çok birim üretmenin bir sonucu olduğu sanılabilir. Ancak bu doğru bir yorum değildir. Performanstaki bir iyileşme, yönetim ve çalışanların uyumlu faaliyetleri yolu ile ortaya çıkar. Üretimdeki iyileşmeler, üretim sürecini ve işletme prosedürlerini sürekli iyileştirmek amacıyla organizasyonun göstermesi gerekli çabalar bütünüdür. Öğrenme eğrisi gereği sürekli iyileştirmeye gidilecekse yapılması gereken eylemler önceden belirlenmiş olur. Bunlardan bazıları şunlardır (Compton, 1997,s.93).

*Üretim artışları ölçek avantajları sağlar. Endüstriyel maliyetler, enerji, ar-ge harcamaları artan üretim hacmine yayılır ve ortalama birim maliyetteki payları azalır.

*İşgücü kullanımında verimlilik artar. Bir işin tekrar edilmesi çaba israfının ortadan kalkmasına ve hataların azalmasına yol açar.

*İyileştirilmiş metod ve süreçler kullanılır. Üretim çevrim zamanlarında azalma, taşımalarda azalma, hızlı takım değişimleri gibi iyileştirmeler verimliliği artıracaktır.

*Ürünün yeniden tasarımı, imalat maliyetlerini azaltıp süreç çıktısını artıracaktır.

*Ürünün standardize olması, eylemleri optimize etmek ve verimliliği artırmak için süreçte faaliyet gösteren işgücünün yeteneklerini artıracaktır.

*Daha ucuz ya da daha güvenilir malzemelerin mevcut sürecin yerine geçmesi verimliliği artıracaktır.

Tecrübe eğrileri vasıtasıyla maliyetlerini indiren işletmeler kendileri kâr ederken; tecrübenin sağladığı kolaylıkları ve fırsatları kullanamayan işletmeler zarar ederler. Burada rekabet açısından önemli olan konu, tecrübe eğrisinin işletmeye özel olmasıdır. Eğer bu tecrübe eğrisi işletmeye özel değilse ve kolaylıkla taklit edilirse, işletmenin avantajı kısa bir süre sonra ortadan kalkar.

İşletmeler rekabetçi güçlerini artırmak için kendi işletme ideolojilerini yani kültürlerini oluşturmaya başlamışlardır. Bu organizasyon ideolojisi, firma içinde ortak bir takım değerlerin varlığını kabul etmeyi ve bu değerler doğrultusunda hareket etmeyi gerektirir. Bir işletmenin kültürü; organizasyonel bir varlık, bir değerdir. Bu öyle bir varlıktır ki, başka bir organizasyonda aynısını bulmak çok zordur. Çünkü kültür o firmaya hastır ve değerlerden meydana gelir. Normlardan, politikalardan meydana gelir. Resmi yapı, işletmenin sadece küçük bir kısmıdır. İşletmeler için görünmez ve dokunulamaz varlıklar ve değerler kümesi olan işletme kültürü, kolayca taklit edilemediği için sürdürülebilir bir rekabet avantajıdır. Örneğin, yönetim kademelerinde profesyonel çalışma ile istikrarı benimseyen bir işletme kültüründe uzun vadeli ve daha büyük yatırımlar yapılabilir. Oysa hızlı bir şekilde yönetim kademelerini değiştiren işletmelerde bu niteliği bulmak çok zordur. Bir işletmeye özgü olan kültür o işletmenin tedarikçilerinden en son müşterisine kadar iş yapma felsefesini de etkiler ve oluşturur (Gibson et al, 1997).

İşletmelerin varlık mülkiyeti içerisinde ilk olarak patentleri gösterebiliriz. Bir patent önemli bir maliyet avantajı sağlayabilir. Aynı şekilde önemli bir üretim girdisinin mülkiyetine sahip olmak, mukayeseli olarak bir üstünlük sağlayabilir. İyi planlanmış ve organize edilmiş etkin bir dağıtım kanalı bir üstünlük sağlayabilir. İşletmelerin alıcılarla yaptığı uzun vadeli sözleşmelerde bir üstünlük meydana getirebilir. Tüm bunlardan birisini ve ya birkaçını firma kendi bünyesinde meydana getirerek üstünlük sağlayabilir (Oster, 1994, s.136).

Bir pazarlama avantajının rekabetçi bir avantaj olabilmesi için özel bir yapıya sahip olması ve bir çok yönetim uygulamasının karmaşık bir bileşeninden oluşması

gereklidir. Eğer böyle değilse, örneğin basit olarak sadece bir pazarlama açısından veya ilginç reklamlar yapmaktan kaynaklanan bir pazarlama avantajı varsa bu kolaylıkla taklit edilir. Bir organizasyonun bilgi ve uzmanlığı; kolayca ifade edilemeyen zımni bir nitelik taşıyorsa, bu özel bilginin ne olduğu kullanım esnasında anlaşılamıyorsa ve bilgi basit değil karmaşıksa karlı bir stratejik varlık olarak hizmet edebilir. Bu gibi durumlarda rakipler için bu avantajı taklit etmek ve kopyalamak oldukça zor olacaktır (Oster, 1994, s.134). KOBİ'lerde pazarlama uzmanlığı işletmenin tüm operasyonlarına rehber olması gereken bir yaklaşım olarak değerlendirilir. Pazarlama uzmanlığı pazar ihtiyaçlarının analizine ve müşteri tatmininin ölçümüne önem verir (Brooksbank et al, 1998, s.117-118). Bazı işletmeler pazarlama avantajı olarak araçlara ya da müşterilere sundukları hizmetlerin türüne ve kalitesine önem vererek, üstünlük sağlamaya çalışmaktadırlar. Uygun kredi koşulları, satış sonrası servis hizmetleri, istenilen zamanda ve ücretsiz ürün teslimi, ürünün istenilen yer ve zamanda montajı, uzun süreli garanti imkanları, müşterilere hediyelik eşyalar verilmesi gibi teknikler kullanabilmektedir. Kimi işletmelerde müşterilere yakınlık ve optimal yer seçimi ile çeşitli fırsatlar oluşturabilmekte, üstün yetenekli satış personelinin avantajı olarak değerlendirmeye çalışmaktadır (Oster, 1994, s135).

1.11.2. Kabiliyete Dayalı Rekabet Avantajları

Ayrılcı kabiliyetler basitçe, rakiplerin yapamadığı bazı şeyleri (gerçek ya da potansiyel) yapma yeteneği anlamındadır. Kabiliyetler ise insan, süreç, ürün ve entegre edilmiş süreçlerden meydana gelir. (Sackett et al, s.362) Ayrılcı kabiliyetler şunlardan kaynaklanır (Love et al, 1995,s.466-467):

a) Yapı: Çalışanlarla, tedarikçilerle, müşterilerle ve diğer ilgili kişilerle uzun dönemli ilişkiler kurma ve devam ettirme yeteneği ile fırsatçı davranışı cezalandıran bir çevre oluşturma yeteneğidir. Böyle bir kabiliyet içsel ve dışsal şebeke ilişkilerinin kullanılmasını gerektirir. Yapının rekabetçi avantaj oluşturabilmesi için; organizasyonun fonksiyonlarını entegre ederek sinerji oluşturmalarını ve aynı zamanda üreticiler, perakendeciler, tedarikçiler, dağıtıcılar arasındaki bağları bir sistem olarak yönetmesini

gerektirir. Yapı; organizasyondaki kişiler, fonksiyonlar ve bölümler arasındaki karşılıklı bağımlılığın teşvik edilmesinden kaynaklanan ve sinerjiye götüren “sistemik düşünme”, ile organizasyonlar arasında bağlantıların ya da ittifakların kurulabilmesine imkan tanınmalıdır (Thompson and Richardson, 1996, s.9). KOBİ’lerin ayrımcı kabiliyetleri daha sinerjistik bir biçimde düzenleyebilmeleri için aşağıdaki uygulamaları geliştirmeleri gereklidir (Thompson and Richardson, 1996, s.9-11):

*Müşteri odaklı teknolojik faaliyetleri geliştirmek. Pazardaki mevcut ürünler, nitelikler ve faaliyetler nispeten daha az görülebilir kabiliyetlerin nihai sonuçlarıdır. Ürün ve hizmet üstünlüğü; fonksiyonel süreç ve stratejik yapı kabiliyetleriyle bağlantılı olarak müşteri odaklı teknolojik faaliyetleri geliştirmeye bağlıdır. Ayrımcı teknolojik kabiliyetlere sahip olmak, bir endüstrideki güç ve başarının sırrıdır.

*Stratejik başarı belli süreç ve kabiliyetleri geliştirmeye bağlıdır. Bu tür süreçler sadece bir ürün ya da hizmete bağlı olmayıp, tüm organizasyonla ilgili olacaktır. Fonksiyonel süreç kabiliyetleri için en tipik alanlar müşteri hizmeti, nakit yönetimi, yeni ürün geliştirme, lojistik yönetimi, bilgi yönetimidir.

*Yönetim yetenekli çalışanların yetiştirilmesi üzerine odaklanmalıdır. KOBİ’lerin bir çoğunda sadece makina ve teknolojiye güvenerek esneklik kazanmaya çalışmak oldukça önemli görülmekte, ancak çalışanlara gerekli önem verilmemektedir. Yetenek geliştirmenin asıl amacı, işletmenin tümünde sürekli öğrenme sürecini pekiştirmektir. (Lau, 1994, s.14).

b)Ün: Bilgiyi müşterilere nakleden anahtar bir metoddur. Ün’ün değeri ürün ve hizmetler hakkında müşterilerin nasıl bilgi topladığına bağlıdır. Ayrımcı kabiliyetlerin oluşumu her bir işletme için özeldir. Özellikle ayrımcı kabiliyetlerin kaynağı “ün” ya da “yapıya dayalı” yeteneklerden oluşuyorsa, diğer işletmeler tarafından taklit edilmeleri oldukça zordur.

c)Yenilik: Müşterilerce değerli bulunan yeni ürün ya da hizmetin veya böyle bir ürün ya da hizmetin yeni bir şekilde teslim edilme metodudur.

d)Stratejik aktifler: Bir işletmenin niteliklerinin sonucu değil ancak pazar konumu veya hakimiyetinin sonucudur. Üç ana tipi vardır. Doğal monopol, batık maliyetler (bir rakip tarafından kolayca karşılanamayan), lisanslama veya hükümet düzenlemeleri yolu ile elde edilen ayrıcalıklar.

e)Müşteri odaklı teknolojik ve fonksiyonel süreç kabiliyetleri: Çekirdek teknolojik kabiliyetler üzerindeki kontrol imkanı, bir endüstrideki güç ve başarının sırrıdır. İşletmelerin üstün bir rekabetçi olmasını sağlayan fonksiyonel süreç kabiliyeti, sadece ürün yada hizmete özel olmayıp tüm organizasyonla ilgili olacaktır ve bu kabiliyetlerde genelde bilgi sistemleri ve teknolojileri üzerinde yapılacaktır. Süreç kabiliyetlerinin geliştirilmesi ve kullanımı için en belirgin alanlar; müşteri hizmeti, nakit yönetimi, yeni ürün geliştirme, lojistik yönetimi bilgi yönetimidir. Fonksiyonel süreç kabiliyeti daha düşük maliyetler ile müşteri tatminine yol açan hızlı etkin ve verimli hizmetlere götürür (Thompson and Richardson, 1996, s.9). Başarının en temel taşlarından birisi, işletmedeki fonksiyonel ilişkilerin genel kalitesidir. Bu kaliteyi, fonksiyonel katkıları anlamayı ve değerlendirmeyi artıran sık iletişim meydana getirir (Noble, 1999, s.26). Fonksiyonel süreçleri iyileştirmeye verilen önem, işletmelerin nasıl değer yaratacakları hususunda farklı biçimde düşünmelerine neden olur. Bu onlara gelecekte rekabet avantajı oluşturmalarının temeli olarak bu kabiliyetleri tanımlamalarına ve bunları nasıl kullanacakları sorusunu sormalarına neden olur (Chaston and Mangles, 1997, s.48). Bir işletmenin sahip olduğu çekirdek kabiliyetler şu şekillerde rekabet avantajı oluşturlar (Thompson and Richardson, 1996, s.9):

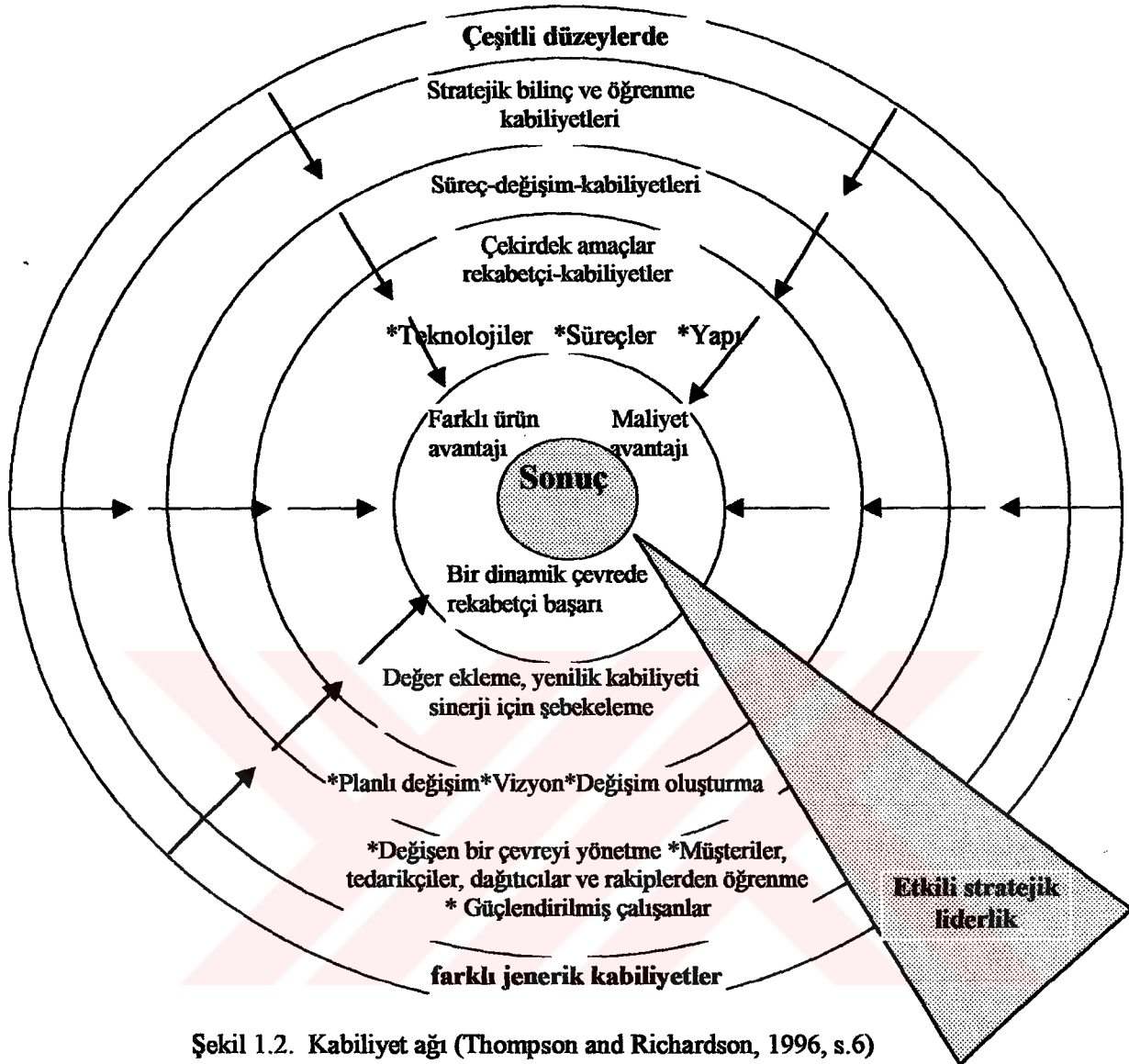
*Önemli pazar alanları ya da bölümlerine girişi sağlayarak,

*Ürün ya da hizmetin algılanan müşteri yararlarına önemli katkıda bulunarak,

*Rakipler için taklidi zorlaştırarak,

***Organizasyonun maliyetlerini önemli ölçüde azaltarak.**

Belirtilen bu avantajları sağlayan çekirdek kabiliyetleri elde etmek için KOBİ'lerin değer zincirlerini iki şekilde incelemeleri gerekir. İlk olarak değer eklediği müşterilerinin konumları ile eklediği değer ve bunun maliyeti arasındaki farkın en büyük olduğu değer zinciri üzerindeki özel noktaları araştırmalıdır. Bu şekilde bir KOBİ, değer zincirinin üzerindeki bu noktalarda kendisine avantaj veren özel yetenek, bilgi ya da teknolojiye sahip olduğunu öğrenir. Çekirdek kabiliyetlerin ne olduğunu tesbit etmek müşteri ve hissedarların ihtiyaçlarının karşılanması açısından önemlidir. Bu bilgilerin incelenmesi, KOBİ'lerin büyük sinerjiler oluşturan faaliyet kararları almasını sağlar. Çekirdek kabiliyetleri uygulayarak özel noktalarda değer oluşturma ve değer zinciri yolu ile onu daha etkin süreçlere ekleyerek değer oluşturma, meydana getirilebilecek değer toplam miktarını büyük ölçüde artırır (Long and Vickers-koch, 1995,s.13). KOBİ'ler süreçleri etkin bir şekilde bağlamaktan gelen değer ekleme üzerinde de yoğunlaşırlarsa, bu onların kendi stratejik süreçlerini iyileştirmene neden olur. Ayrıca bu durum önemli süreç zincirleri üzerinde kontrolü daha iyi sürdürebilmek için uygun tedarikçilerle yakın ortaklıklar ve ittifaklar oluşturma imkanını da verir (Long and Vickers-Koch, 1995, s.13).



Şekil 1.2. Kabiliyet ağı (Thompson and Richardson, 1996, s.6)

Stratejistlerin organizasyonlarını, rekabetçi konumlarını iyileştirecek şekillerde sürekli olarak geliştirip yapılanmaya gereksinimi olan kabiliyetler portföyü olarak görmeleri gereklidir. Şekil 1.3’de görüldüğü gibi stratejik ve rekabetçi başarı; gerçek stratejik amaçlar, stratejik değişim kabiliyetleri ve stratejik öğrenme kabiliyetleri olarak, üç kabiliyet grubuna bağlıdır. Bu kabiliyetler, bir dizi karşılıklı bağımlı tabakalar olarak görülebilir. Ağın merkezi olumlu üç sonucu, yani jenerik organizasyonel kabiliyetlerin mevcudiyeti ve yapılandırılmasına bağlı olan rekabet avantajını başaran sonuçları gösterir. Üçüncü jenerik kabiliyetler ağın dış katmanında olup, bu kabiliyetlerin yapılandırılması diğer tabakalarında kapsar. Merkeze en yakın olanlar rekabetçi avantajı

oluşturan gerçek çekirdek kabiliyetlerdir. Dinamik ve rekabetçi çevrenin taleplerini yansıtmak ve rekabetçi avantajı sürdürmek için bu gerçek kabiliyetlerin zamanla geliştirilmesi ve değiştirilmesi gereklidir. organizasyonların bu nedenle, hem kesintili hemde sürekli değişiklikleri yönetebilme kabiliyeti, süreç kabiliyetinide gerektirir (Thompson and Richardson, 1996, s.5-6). Eğer bir ayırıcı kabiliyet sürdürülebilirse, işletme için bir rekabet avantajı olmaya devam edecektir (Ma, 2000, s.55). Başkaları tarafından kolayca taklit edilemeyecek şekilde bazı temel kabiliyetler geliştirip, kaynaklar elde edip, dağıtılmadıkça hiçbir amacın başarılamayacağı kesindir. Kaynak dağılımı ve rekabet avantajları sadece stratejinin çok önemli yönleri değildir, bunlar aynı zamanda başarıyı tespit etmede faaliyet sahasından daha da önemli olabilirler (Long and Vickers-koch, 1995, s.9).

1.11.3. Porter'ın Jenerik Stratejileri

Porter (1980); işletmelerin geniş bir pazarı hedeflediklerinde düşük maliyetlerle üretim yaparak ya da ürün ve hizmetlerinde farklılaştırmalar yaparak rekabette avantaj sağlayabileceklerini belirtmiştir. Bu ilk yaklaşımda jenerik stratejiler işletmelerin geniş bir pazarda ya verimlilik ya da farklılaştırmayı aradıklarını iddia eder. Bu yaklaşıma göre işletmeler ne kadar çok verimlilik üzerinde dururlarsa o kadar az farklılaştırmaya gideceklerini, ne kadar çok farklılaştırma yaparlarsa o kadar az verimli olacaklarını ileri sürer (Porter, 1980, s.35-37). Aynı zamanda düşük maliyet stratejisi için gerekli değer zincirinin farklılaştırma stratejisi için gerekli değer zincirinden kalitatif bir biçimde farklı olduğu belirtilir. Düşük maliyet stratejisinde mümkün olduğu ölçüde maliyetleri azaltma üzerinde durulurken farklılaştırma stratejisinde değer zinciri vasıtasıyla üstün kaliteyi ve imajı başarma (önemli maliyetleri içerse bile) üzerinde önemle durulur (Varadarajan, 1998, s.92). İkinci yaklaşımda bu iki stratejinin eş zamanlı ve karlı bir biçimde bir işletmede kullanılabileceği ileri sürülmüştür. Bu yaklaşıma göre farklılaştırma stratejisinin edinilmesi yüksek ürün kalitesini artırmayı gerektirir. Bu da muhtemelen farklılaştırma stratejisini desteklemek için bir dizi fonksiyonel alanda daha yüksek maliyetlere katlanmayı içerir. Kaliteli ürün sunmak, işletmenin ürünlerine olan talebi artırır. daha yüksek pazar talebi işletmenin daha büyük pazar payı elde etmesine

ve kümülatif üretim hacmi vasıtasıyla da daha düşük maliyetlere ulaşmasını sağlar. (Porter, 1980, s.35).

	Düşük Maliyet	Farklılaştırma
Geniş Pazar hedefi	Maliyet liderliği	Farklılaştırma
Dar pazar hedefi	Maliyette odaklanma	Farklılaştırmada odaklanma

Şekil 1.3. Porter'ın jenerik stratejileri (Porter, 1980, s.39).

Şekil 1.4'de gösterildiği üzere KOBİ'lerin ikinci anlayışı daha çok benimsedikleri ve uyguladıkları söylenebilir. Hem farklılaştırma hem de düşük maliyet stratejisinin eş zamanlı olarak ve karlı bir biçimde bir KOBİ'de uygulanması mümkündür (Helms et al, 1997, s.689-691).

1.11.3.1. Farklılaştırma Stratejisi

Rekabet stratejilerinin çoğu rakiplerin üretmediği hizmet ve ürünleri sunmak olan farklılaştırma üzerine kuruludur. İşletmeler benzersizlik derecelerini artırmak için çabalar, aynı zamanda marka imajını ve işletme imajını artırmaya çalışırlar (Porter, 1980, s.37). Farklılaştırma müşterilerin sadakatini ve seçimini artırır, fiyata olan hassasiyeti azaltır. Aynı zamanda karlılığı da artırabilir. (Morden, 1993, s.114). Farklılaştırma pazara giriş engellerini de yükseltebilir. Rakipler farklılaşmanın meydana getirdiği benzersizliği aynı seviyede ve kalitede başarıya kadar işletmeye önemli üstünlük sağlar (Morden, 1993, s.114). Farklılaştırmanın bazı kaynakları şunlardır (Porter, 1980, s.38).

*Teknolojik ya da fonksiyonel/operasyonel avantaj

*Ürün ya da hizmet uzmanlığı ve kalitesi

*Teslim ya da dağıtım

*Tasarım

*Satıcı/perakendeci şebekesi düzeyi ve kalitesi

*Satış öncesi ve sonrası müşteri hizmeti düzeyi ve kalitesi

*Marka imajı ve firma ünü

*İmalat yoğunluğu: Bu husus bir ürünü üretmek için diğerleriyle yapılmak zorunda olan bileşenleri yapma açısından önemlidir (Miller and Dess, 1996, s.153).

*Statü sembolü: Ürün ve hizmetlerin bunların müşterilerine sağladığı statü ve ayrıcalığın ifadesidir. Bu ürün ve hizmeti kullanan müşteriler farklı statülerde olduğunu hissettirirler (Miller and Dess, 1996, s.153).

Küçük ölçeğe sahip KOBİ'ler, büyük bir pazarda düşük maliyet stratejisini hedefleyemez. Ancak, bir farklılaştırma ve/veya odak stratejisini gerçekleştirmeye ihtiyaç duyarlar. Dar bir müşteri grubu için daha farklı ürünler sunmayı hedefleyebilirler (Noteboom, 1992, s.292). Kendini her noktada farklılaştırma fırsatına sahip olan bir işletme, müşterilerinin o ürün veya hizmete daha uzun süre ihtiyaç duymayacaklarını ve o ürün ve ya hizmetten kurtulmaya karar verecekleri zamanı da bilmelidir. Eğer işletmeler kendi ürün veya hizmetleriyle ilgili müşterilerin yaratıcı fikirlerine tamamen açık olurlarsa (buna tüketim zinciri adı verilir) rakiplerinin düşünmesi mümkün olmayan fırsatlar meydana getirebilirler (Macmillan And Mcgrath, 1997, s.133-145). Farklılaştırma KOBİ'lere, çeşitli stratejileri izleme imkanı da verir. Bu açıdan bir KOBİ, bir pazar içinde özel bir odağa yönelmek suretiyle ölçeğin neden olduğu dezavantajlardan kurtulabilir (Dean et al, 1998, s. 716).

1.11.3.2. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi geniş bir hedef pazarda en tipik müşteriyi hedefleyerek lüks olmaktan ziyade ihtiyaca hitap eden bir ürün sunmayı içerir. Çünkü maliyetler genellikle bir ürünün daha fazla standardize edilebilmesiyle azaltılabilir. Standart denilebilecek ürünlerle geniş pazarları hedefleyerek yığın üretim tekniklerinden, ölçek ekonomilerinden ve öğrenme (tecrübe) eğrisi etkisinden en üst düzeyde yararlanılır. Genellikle maliyet liderliğini amaçlayan işletmeler, farklılaştırma stratejisi izleyen rakiplerine göre ar-ge için daha az harcamada bulunurlar. Ar-ge'nin büyük bir kısmı, ürünün üretimini daha kolay ve ucuz yapmaya doğru yönlendirilebilir. Reklam harcamaları da genelde minimum düzeyde olacaktır (Dess And Miller, 1996, s.153-154). Bir işletmenin bir endüstride düşük maliyet ile rekabet edebilmesi için özellikle ürünlerin fiyatlarına karşı piyasanın esnek olması, işletmenin ölçek ekonomisi ile tecrübe eğrilerinden yararlanması gereklidir. Düşük maliyetle çalışmak kârlarının iyileşmesine neden olur. Bu stratejide işletmelerin temel olarak göz önüne aldıkları unsur maliyetleri minimum düzeye indirmek, maliyetleri artırıcı faaliyetlerden kaçınmaktır. Bu şekilde rakiplerin fiyat düzeylerinin altında pazara düşük fiyatlı ürün ve hizmetler sunarak satışlarını, pazarlarını ve kârlarını artırır.

Rakipler maliyet lideri konumundaki işletmelere karşı kolay kolay fiyat rekabetine giremezler. Ayrıca düşük maliyetli işletmeler düşük fiyatlar isteyen müşteri baskısından da korunabilirler. Böyle işletmeler yüksek kâr marjlarına sahiplerse, tedarikçilerinin fiyat artışı tehditlerine daha başarıyla karşı koyarlar. Düşük maliyetli ürünler, muhtemelen yeni ikame ürünlerden gelebilecek rekabetçi atakları en aza indirir. Bununla birlikte ürün farklılaştırmasının yapılmadığı pazarlarda müşteriler sadece en düşük maliyetli üreticileri ararlar. İşletmeler, müşterilerin aradığı nitelikleri sırf maliyet indirimi uğruna üründen kaldırılabilirler. Bu durumda bu niteliği talep eden müşterilerin kaybına neden olur. Maliyet tasarruf taktikleri rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilir. İşletmelerin kendilerini aşırı şekilde maliyet indirimine doğru adanmaları, işletmelerin diğer rekabetçi yeteneklerini genellikle sınırlayabilir. Özellikle maliyet kontrolünün vurgulanması, yenilik yatırımlarını engeller. Bu, işletmenin ürünlerini

modası geçmiş, artık kullanılmayan ürünler haline getirebilir. Bir rekabet avantajı olarak maliyetlerin kullanımı, müşterilerin ihtiyaçlarının ve işletme operasyonlarının çok dikkatli olarak izlenmesine bağlıdır. Bazı durumlarda maliyet temeline dayalı rekabet, farklılaştırmaya dayanan rekabetten daha basit görülebilir. Çünkü ürün ve hizmetlerin farklılaştırmanın bir çok yolu vardır. Bununla birlikte uygulamada, maliyet liderliğine dayanan bir rekabet avantajını sürdürme zordur. Çünkü, yönetmek ve kontrol etmek için bir çok maliyet unsuru vardır ve bu maliyetlerin her biri, olumlu ya da olumsuz bir şekilde ürünün talep edilebilirliğini etkileme potansiyeline sahiptir. (Dess and Miller, 1996,s.153-154).

Tablo 1.4. Alternatif rekabet stratejileri (Liao and Greenfield, 2000, s.97):	
Alternatif stratejiler:	Tanım;
	Bir işletme;
Yüksek oranda değer ekleme	Ticari ve endüstriyel alanlarda kullanılan geniş bir ürün dizisiyle, yüksek katma değerli yüksek teknolojili ürünleri geliştirmeyi amaçlar
Bölüme odaklanarak yüksek değer ekleme	Bir işletme sadece sınırlı müşteri grubu üzerine odaklanma ile yüksek katma değerli yüksek teknolojili ürünler geliştirmeyi amaçlar
Maliyet avantajı elde etme	Bir işletme, geniş bir pazar bölümüne hizmet etmek için mümkün olan en düşük maliyetlerde üretim yapmayı amaçlar
Bölüme odaklanarak maliyet avantajı elde etme	Bir işletme sadece sınırlı coğrafi pazarlar ve/veya müşteri gruplarına hizmet etmek için mümkün olabilen en düşük maliyetlerle üretim yapmayı amaçlarlar.
Farklılaştırma	Bir işletme, geniş endüstri bölümlerine hizmet etmek için ürünlerini farklılaştırmayı amaçlar
Bölüme odaklanarak farklılaştırma yapma	Bir işletme sadece sınırlı coğrafi pazarlar ve/veya müşteri gruplarına hizmet etmek için ürünlerini farklılaştırmayı amaçlar

Tablo 1.4 maliyet ve farklılaştırma avantajlarıyla beraber katma değer stratejisini birbirinden ayırmıştır. Ancak bu ayrımı yaparken daha çok teknolojik üstünlük ve bunun sağladığı yüksek değeri anlamak daha doğru olur. Bu açıdan bakıldığında KOBİ'lerin teknoloji yoğun endüstrilerde faaliyette bulunmaları durumunda bu stratejiyi kullanmaları gerektiği görülür. Dolayısıyla ar-ge ve yenilik faaliyetlerinin önemi artar. Hem farklılaştırma hem de düşük maliyet stratejisinin eş zamanlı olarak ve karlı bir biçimde bir KOBİ'de uygulanması mümkündür. Farklılaştırma stratejisi kaliteyi artırmayı gerektirir. Bu durum farklılaştırma stratejisini bazı alanlarda yüksek maliyetli bir hale getirir. Kaliteli ürünlerin pazara sunulması, işletmenin ürünlerinin talebini artırır

ve daha yüksek bir pazar payı elde edilir. Bu şekilde artan üretim hacmi, daha düşük maliyetle üretime imkan sağlar (Helms et al, 1997, s.689-691). Aynı zamanda bu şekilde müşteriye ek katma değer yaratılmış olunur.

Tablo 1.5. Jenerik stratejilerin riskleri (Certo and Peter, 1991).		
Maliyet liderliğinin riskleri	Farklılaştırmanın riskleri	Odaklanmanın riskleri
Maliyet liderliği sürekli değildir *Rakipler taklit eder *Teknoloji değişir Maliyete odaklananlar bölümlerde en düşük maliyeti dahi başarırlar. Diğer işletmelerin benzer farklılaştırma yapma ihtimali vardır.	Farklılaştırma sürekli değildir. *Rakipler taklit eder. *Alıcılar için, farklılaştırma gereksiz hale gelebilir Farklılaştırmaya odaklananlar bölümlerde en büyük farkı bile başarırlar. Diğer işletmelerin benzer maliyetlere ulaşması ihtimali vardır	-Odaklanma stratejileri taklit edilir. -Hedef bölüm yapısal biçimde cazibesini kaybeder. *Yapı aşınır *Talep kaybolur -Geniş bir şekilde hedeflenen rakipler, bölümü bastırır. *Bölümlerin diğer bölümlerden farklılıkları fazla değildir. *Geniş bir ürün hattı artışının dezavantajları vardır. -Yeni odaklanan (rakip) firmalar endüstriyi alt bölümlere ayırır.

Tablo 1.5’de jenerik stratejilerin riskleri kısaca özetlenmiştir. Stratejinin oluşturacağı riskler iyi değerlendirilir ve kayıplar asgari düzeye indirilirse başarı şansı artar. Ancak bu riskleri değerlemeden hareket etmek olumsuz sonuçlara neden olur. Büyüme ve gelişmeyi isteyen KOBİ’lerin sadece maliyete odaklanmaları, düşük performansa neden olabilir. Büyüme ve gelişme gösteren KOBİ’lerin, farklılaştırma ve pazar odaklılık bileşiminden oluşan rekabetçi taktiklerle maliyet kontrolünü birlikte göturdükleri tespit edilmiştir (Smallbone et al, 1995, s.44-62).

1.11.3.4. Odak (Niche) Stratejisi

Bir işletmenin ürün –pazar stratejisi, bir pazar bölümüne özel olduğunda, bir ya da daha az sayıda pazar bölümüne bir yada sınırlı sayıda ürün pazarladığında, bu stratejiye odak stratejisi adı verilir (Morden, 1993, s. 112-113). KOBİ’ler odak (niche)’larda faaliyet göstererek karlılıklarını artırabilirler. Böyle bir stratejiyi büyük işletmelerin hakim olduğu endüstrilerde ölçekten kaynaklanan dezavantajlarını telafi

etmek üzere uyguladılar. (Audretsch et al, 1999, s.201-203). Stratejik odak teorisi, bir endüstride tüm işletmelerin benzer faaliyetler gösterdiğini fakat üretim faktörlerinin yerleştirilmesinde ise sistematik farklılıklar mevcut olduğunu ileri sürer. Bu faktör dağılımındaki farklılığında odakların oluşmasına sebebiyet verdiğini ileri sürer (Audretsch et al, 1999, s.202-203). Bir odak'da faaliyet göstermek için KOBİ'lerin müşterilerini iyi bir şekilde analiz etmesi, odağın belli ölçüde büyüme potansiyeline sahip olması, işletmenin kabiliyet ve yeteneklerine uygun olması ve büyük işletmelerin ilgi alanlarının dışında olması gereklidir. Bu şekilde büyük işletmelerin genelde atladığı veya ihmal ettiği alanlara girebilirler. Diğer bir deyişle, büyük işletmelerin ilgilenmediği şeye KOBİ'ler odaklanabilirler (Thompson and Strickland III, 1984, s.102).

Bu strateji, bir KOBİ'nin hizmet verdiği pazar bölümünün gereksinimlerine ve bu gereksinimlerdeki değişimlere karşı oldukça hassas olmasını gerektirir. Böyle bir stratejiyi benimseyen bir KOBİ dar sayılabilecek bir pazarda çalıştığı için, o pazarda en iyi üretici olmaya çalışmalıdır. Böylece sınırlı bir pazara hizmet etmenin getireceği riskleri en asgari düzeye indirmelidir. Bir odak'da bir ürünle satış yapan işletme büyük risk taşır. Bu açıdan bir pazar lideri ya da en çok tercih edilen tedarikçi olmaya çalışmalıdır. Odak stratejisinin olumsuz etkilerinden kurtulmak için farklılaştırma stratejisi kullanılabilir (Morden, 1993, s.111-114). Odak fırsatları, KOBİ'ler için gelişmeyi beraberinde getirir. KOBİ'ler odak fırsatlarına daha iyi tepki verirler. Bu gelişmeyi sürdürmek için ise önemli finansal ve insan kaynaklarına ihtiyaç vardır (Dean et al, 1998, s. 715).

Wright, Pringle ve Kroll'a göre jenerik odak stratejileri üç biçimde uygulanabilir; Bunlar Odak-Düşük Maliyet, Odak-Farklılaştırma, Odak-Düşük maliyet/Farklılaştırma stratejileridir (Wright et al, 1996, s.127-131):

1.11.3.4.1. Odak-Düşük Maliyet Stratejisi

Bu strateji, dar bir pazar bölümüne odaklanma ile tüm maliyetleri düşük düzeyde tutma üzerine kurulmuştur. Bu stratejiyi benimseyen işletmeler bir odak'daki fiyata

duyarlı müşterilere lüks olmayan (müşteri ihtiyacını gideren ancak fazla özelliği bulunmayan) ürün ve hizmetler sunarlar. İşletmenin bu lüks olmayan ürünleri, işletmeyle rekabet edenlerin ürünlerinden daha az farklıdır. Ayrıca bu ürünler için fiyatın talep elastikiyeti fazladır (diğer bir deyişle ürünlerin alıcıları fiyata duyarlı oldukları için, ortalama fiyatın altında ürüne sahip olmak isterler). Bundan dolayı bu stratejiyi kullanan işletmelerin tüm maliyetlerini mümkün olduğu kadar düşük tutmaları önemlidir. Dolayısıyla bu işletmeler, başlangıçta yatırımlarını düşük tutma ve faaliyet maliyetlerini aşağıya çekmeye önem verirler. Örneğin bu işletmeler en düşük fiyatları öneren tedarikçilerden alımlarını yaparlar ve finansal kontrol fonksiyonuna önem verirler. Ar-ge güçlerini, operasyonel etkinliği iyileştirmeye dikkatlerini verecekler ve lojistik ile dağıtım etkinliklerini artırmaya çalışacaklardır. Bu tür işletmeler maliyetleri yükselten yeni ya da iyileştirilmiş ürün ya da hizmetleri geliştirmeye önem vermeyeceklerdir. Reklam ve özendirici çabalar, maliyetleri yükseltmemek için en az seviyede tutulacaktır. Odak-düşük maliyet stratejisi ile rekabet eden işletmeler, rakiplerinin hitap etmediği dar bir bölgede müşteriler için avantajlı olan düşük maliyeti devam ettirdikleri sürece yaşayabilirler. Ayrıca işletmede teknolojik kararlılık ve ya yavaş teknolojik değişim ön plandadır. Bu şekilde belli bir teknolojiye uzun süreli çalışma, onların düşük maliyetli lüks olmayan ürün veya hizmetler üretmesini sağlar. Bu stratejinin en büyük dezavantajı, lüks olmayan ürün pazarlarında periyodik olarak yoğun fiyat rekabetinin oluşmasıdır. Diğer bir dezavantaj ise, teknolojinin eskimesidir. Gerekli teknolojik değişim zamanında yapılmadığı takdirde, ürünlerin eskimesi söz konusu olabilir.

1.11.3.4.2. Odak-Farklılaştırma Stratejisi

Büyük pazarlarda farklılaştırma için ihtiyaç duyulan kaynaklara sahip olmayan ve küçük ölçekli üretim yapan KOBİ'ler odak-farklılaştırma stratejisini izlerler (Sandwig and Coakley, 1993, s.33-41). Bu strateji, dar bir müşteri alanı veya pazar odağın özel ihtiyaçları için oldukça farklılaştırılmış, ihtiyacı çok büyük ölçüde gideren ürün veya hizmetler üreten işletmeler için uygundur. Bu ürün veya hizmetler rakiplerin üretmiş olduğu lüks ürün ve hizmetlerin karşılayamadığı müşteri ihtiyaçlarını karşılamak

üzere üretilir. Bu ürünler için talep elastikiyeti oldukça düşüktür. Bu durum işletmelerin ürünlerini yüksek fiyattan satma ihtimalini artırır. Odak farklılaştırma stratejisi ile rekabet eden işletmeler, maliyet azaltımı çabalarına genellikle daha az ilgi gösterirler. Yeni gelişmeler teknolojik üstünlüğe ve organizasyonel akıcılığa önem verildiğini göstermektedir. Ürün performansı, prestij ve güvenlik arayan müşterilere hizmet etmek temel felsefedir. Bu stratejinin en zayıf yanı aynı maliyet seviyesini tutturarak rakiplerin çok daha düşük fiyatta benzer ürünleri piyasaya sürmesidir.

1.11.3.4.3. Odak-Düşük Maliyet/Farklılaştırma Stratejisi

Bu strateji ile rekabet eden işletmeler maliyetlerini düşük tutarken, bir müşteri grubu ya da pazar odağının özel ihtiyaçlarını karşılama için oldukça farklılaştırılmış ürün ya da hizmetler üretirler. Müşteri grupları ve pazar bölümleri çok sayıda ise, buralarda oluşan talep KOBİ'ler için oldukça iyi fırsatlar sunar. Bu stratejide düşük maliyeti ve farklılaştırmayı sağlayan beş yol vardır:

a-Kaliteye önem verme: İşletmenin tümünde tutarlı sürekli bir kalite anlayışı ürünleri iyileştirir, hurda maliyeti ile garanti ve satış sonrası hizmetlerin içerdiği maliyetleri azaltır. Temel amaç rakip ürünlerin sağladığı müşteri tatmininden daha fazla tatmin sağlamaktır. Müşterilerin kalite anlayışı anahtar bir kriterdir. Önceden tespit edilen bir dizi özelliğe uyum göstermek zorunlu olmakla birlikte, alıcılar tarafından algılanan kalite yeterli şartı sağlar. Kaliteye verilen önem sayesinde, meydana gelebilecek muhtemel kayıpların önüne geçilir ve ürünün maliyetini artırabilecek unsurlar elimine edilebilir. Böylece yüksek kaliteli ancak düşük fiyatlı ürünlerin müşterilere sunulması imkan dahiline girer.

b-Ürün yenilikleri: Ürün yenilikleri sadece farklılaştırmayı artırmaz. Aynı zamanda maliyetleri de düşürülebilir. Bu stratejinin girdi tasarrufu sağlaması neticesinde verimlilik artışına ulaşılabilir. Yeni ürünler geliştirirken yeni üretim teknikleri ve daha ekonomik üretim girdileri kullanılarak maliyetler düşürülebilir.

c-Süreç yenilikleri: Üretim ve dağıtım esnasındaki işlemlerin etkinliğini artıran faaliyetler, süreç yenilikleri olarak tanımlanabilir. Maliyet unsurlarının azaltılması, dağıtım ve sipariş etkinliğinin artırılması ve süreçlerin yeniden tasarlanması maliyetleri düşürebilir.

d-Sistem yenilikleri: İşletmelerin kullanmış olduğu sistemler üzerinde (pazarlama ve dağıtım, satın alma, raporlama gibi) yapmış olduğu yenilikler, hem maliyet hem de zaman tasarrufu sağlayarak, onların daha atak olmalarına neden olur. İşletmelerin hızlı cevap verme kabiliyetini artırır.

e-Organizasyonel uzmanlık-ayırıcı yetenek desteği: İşletmelerin diğer işletmeler üzerinde sahip olduğu uzmanlık ve yeteneklerin düzeyine bağlı bir stratejidir. İşletmenin sahip olduğu uzmanlık ve ayırıcı yetenekleri, onların daha düşük maliyette ve daha farklı ürünler üretmesinin asıl kaynağıdır. Ayrıca işletmenin zayıf olduğu noktaları destekleme karşılığında, bu özelliklerini daha güçlü firmalarla paylaşarak avantaj elde edebilirler.

KOBİ'ler gelişmeye açık, önemli karlılık fırsatları veren odaklarda faaliyet gösterir ve aynı zamanda düşük maliyeti de başarırlarsa büyük avantajlar elde etmiş olurlar. Böyle odaklar KOBİ'lere gelişme ve büyüme imkanları sağlar. Bu sayede büyük işletmelere karşı maliyet dezavantajını avantaja dönüştürebilirler ve müşteri ihtiyaçlarını üst düzeyde karşılayan işletmeler haline gelebilirler.

I. Bölümde KOBİ'lerin özellikleri, stratejik açıdan güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmiştir. Ayrıca rekabetçi odaklanma, rekabet biçimleri ve rekabet stratejileri incelenmiş olup, bunların KOBİ'ler açısından değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu tespit ve değerlendirmeler güçlü rekabetçi olmak için odaklanma, yönelme, amaç ve hedefleri belirleme, uygulanan rekabetçi stratejinin mantık ve içeriğini anlama ve bunları KOBİ yapı ve özelliklerine uyumlaştırma, aynı zamanda geliştirme açısından önemlidir. Bahsedilen kavram, strateji ve rekabet biçimleri hakkında bir çok KOBİ sahip ve yöneticisinin bilgisi düşük düzeydedir. Dolayısıyla hata yapma oranları da yüksektir. Bu bölüm rekabete daha derin bir bakış açısı vermesi bakımından önemlidir. Ancak özel

olarak KOBİ'ler için rekabetçi yöntemlerin daha detaylı incelenmesi de zorunludur. Bu husus da II. bölümde izah edilecektir.



II.BÖLÜM

KOBİ'LERDE REKABETÇİ UYGULAMALAR

2.1. KOBİ'lerde Rekabetçi Yöntemler

KOBİ'lerde uygulanacak rekabetçi yöntemler, KOBİ'lere özel ve özgü olmalıdır. Ancak bunu yaparken I. Bölümde anlatıldığı gibi sahip olunan rekabetçi yönelime göre yapılanma, kaynakları tahsis etme, amaçları belirleme ve izlenecek rekabet stratejisinin tespit edilmesine dikkat edilmelidir. Bu şartlar yerine getirildikten sonra, daha özel rekabetçi yöntemlerin tespiti gereklidir. Şekil 2.1'de KOBİ'lerin kullanabileceği rekabetçi yöntemlerin bir özeti sunulmuştur.

	Ürün stratejisi	Pazar stratejisi
Pazara cevap verme stratejileri	*Yeni ürün ve ya hizmet sunma *Kaliteli ürünler sunma *Ürün çeşitlendirme	*Farklılaştırma *Reklam ve özendirme *Müşteri etkinleştirme *Pazar çeşitlendirme
Öçek stratejileri	*Pazar bölümlenme stratejileri *Dikey entegrasyon *İşbirliği ve ittifaklar	*Pazar bölümlenme stratejisi *Dağıtım kanallarına girme *Fiyatlama stratejileri
Faaliyet stratejileri	*Ürüne odaklanma yada üretim stratejisinde katma değer ekleme	*Pazara odaklanma ya da pazarlama stratejisinde katma değer ekleme

Şekil 2.1.KOBİ stratejileri (Curtis'in 1983 yılında yayınlanmış olan "Küçük işletmeler için stratejik planlama" eserinden yararlanılarak geliştirilmiştir)

Şekil 2.1'de de görüleceği üzere gerçekte iki ana noktada stratejiler geliştirilebilir. Bunlar; ürüne yönelik stratejiler ve pazara yönelik stratejilerdir. Diğer sol tarafta belirtilen stratejiler daha özel olup, genelde KOBİ yapı ve faaliyetleri ile daha yakından ilişkilidir. KOBİ'ler sahip olduğu nitelikler ve kabiliyetleri ile rekabet açısından önemli ilerlemeler kaydedebilirler. Ancak her şeyden önemlisi KOBİ'ler kendi pazar şartlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, kabiliyetlerini, kaynaklarını,

tecrübelerini, pazarın işleyişini ve rekabet yeteneklerini iyi bilmelidirler. Bundan sonra kendi üretim ve pazarlama stratejilerini geliştirmeleri gereklidir. Bu durumlar bahsedilen rekabetçi yöntemlerin KOBİ'ler açısından daha detaylı incelenmesini gerektirmektedir.

2.1.1. Ürün Stratejileri

Ürün stratejileri genel olarak bir işletmenin müşteri ihtiyaçlarını üstün bir şekilde karşılamak ve müşteriye değer ekleyen ürün/ürünleri üretmek için kullanmış olduğu kalite, yenilik, hızlı cevap verme, düşük maliyet ve esneklik stratejileridir. KOBİ'ler genelde bu stratejileri belli dönemler için kullanabildiği gibi, birden fazla stratejiyi aynı anda da kullanabilirler. Örneğin hem yenilik hem kalite hem de düşük maliyet stratejilerini aynı anda kullanabilirler. Ancak bu ürün stratejileri benimsenen rekabetçi yönelim ile yakından ilgilidir. Çünkü savunmacı strateji yönelimini benimseyen KOBİ'lerin yenilik stratejileri uygulaması çok zordur. Aynı şekilde saldırganlık ya da proaktif strateji boyutunu benimseyen KOBİ'lerin düşük maliyet stratejisi uygulamaları son derece zordur (belli bir ölçeği yakalamış KOBİ'ler hariç).

2.1.1.1. Yenilik Stratejisi

Hyvarinen (1990), yeniliği, bir yaratımın başarılı uygulaması olarak tanımlar. Yeniliği yaratıcılıktan ayıran şey, bu yaratımın başarılı bir şekilde uygulanması özelliğidir. Bu şekildeki bir yeniliğin işletmelerin gelişmesini, karlılığını ve başarısını daha da hızlandırdığı görülür. Hayatta kalmak ve başarılı olmak için, KOBİ'lerin daha fazla yeniliğe önem vermeleri gerekmektedir. Ürün yenilikleri yeterli pazar payı elde etmek ve sürdürmek, süreç yenilikleri düşük maliyetle üretim yapmak açısından önemlidir (Heunks, 1998, s.263). KOBİ'lerle Büyük işletmelerin yenilik açısından kıyaslanma hususunda yıllar süren ampirik araştırmalar farklı bulgular ortaya koymuştur. Yapılan bazı araştırmalar KOBİ'ler arasında büyük işletmelere göre daha yüksek bir ortalama yenilik oranı bulmuşlardır. KOBİ'lerin düşük sermaye yoğunluğu, düşük yoğunlaşma ve yüksek seviyede yenilik içeren endüstrilerdeki büyük firmalara oranla yenilikte daha üretken oldukları bulunmuştur. Heunks (1998), ürün yeniliklerinin küçük firmalarda (10-50 arası çalışana sahip

firmalarda) gelişmeyi hızlandırdığını, süreç yeniliklerinin ise verimliliği artırdığını ileri sürer. Orta ölçekli firmalarda (50-200) yeniliğin başarı için çok önemli olmadığını, ar-ge neticesinde elde edilen yenilikler hariç, yenilik faaliyetlerinin yoğunlukla düşük karlılığa neden olduğunu ileri sürer. (Heunks, 1998, s.270)

KOBİ'lerin ar-ge çalışmalarına katıldıkları zaman büyük firmalara göre bu işi daha büyük bir yoğunluk seviyesinde yaptıklarını ileri sürülmüştür (işe alınan çalışanlar ya da satışlarla ilgili olarak). Ancak bu durum yüksek teknoloji ya da bilime dayalı endüstriler için geçerli değildir, çünkü böyle endüstrilerde yoğunluk açısından KOBİ'ler ve büyük işletmeler arasında hiç bir farklılık yoktur. Kısaca küçük firmalar ar-ge açısından, büyük firmalara oranla oldukça düşük seviyelerde faaliyet gösterirler. Ancak ar-ge çalışmalarına katıldıkları zaman daha yoğun ve daha üretken çalışmaktadırlar (Noteboom, 1994, s.338). Büyük işletmeler temel olarak, yeni ve bilime dayalı yüksek teknolojilerin oluşumunda daha iyidirler. Bu teknolojiler oldukça nitelikli ekipman, büyük ve daha özel takımlar, uygulamalarda öncelik ve temel yeniliklerin karmaşık uygulamalarını gerektirir (Noteboom, 1994, s.338) Hyvarinen (1990), Büyük işletmelerin aynı zamanda yeniliği hızlandıran kurumsal faktörlere daha fazla sahip olduğunu ve yenililiği hızlandıran kurumsal faktörlerin de nitelikli personel, dışsal işbirliği ve dış sermaye edinimi olduğunu belirtir (Heunks, 1998). KOBİ'ler temel teknolojilerin küçük ölçekli uygulamalarında yeni teknoloji-ürün-pazar kombinasyonlarında mevcut ürün iyileştirmelerinde, yeni ürün-hizmet kombinasyonlarında vb. daha iyidirler. Yani diğer bir deyişle KOBİ'ler uygulamada daha iyidirler (geliştirme ve pazara tanıtımda). Daha düşük maliyetli ve daha orijinal yeniliklerin KOBİ'ler tarafından daha çok yapıldığını, diğer yandan daha yüksek geliştirme maliyetlerini içeren ancak daha az radikal yeniliklerinde büyük işletmeler tarafından yoğunlukla yapıldığı çeşitli araştırmalar neticesinde bulunmuştur (Noteboom, 1994, s.338).

KOBİ'lerde yenilik önerileri az sayıda hiyerarşik katman nedeniyle daha az değerlendirme süzgecinden geçer. Bu nedenle büyük firmalardaki süzölmeye göre daha küçük bir kapsamdadır. Yenilikçiliği frenleyen daha az sayıda yetkili olması nedeniyle, yeniliği çok fazla gecikme olmaksızın başarabilirler. Uzman kadronun eksikliği, dışsal iletişim eksikliği ve düşük ar-ge bütçeleri ise önemli bir handikaptır (Noteboom, 1994, s.335-338). Büyük işletmeler ise yenilik açısından üç önemli

olumsuzluğa sahiptirler. İlk olarak, üst yönetim hem müşterilerden hem de fabrika alanındaki şartlardan izole edilmişlerdir. İkinci olarak işletme içi aşırı girişimcilik tolere edilmez. Üçüncüsü ise kısa dönemli düşünme eğilimi ve uzun dönemli alt yapı iyileştirmeleri için gerekli olan maliyetlere, yöneticiler çoğunlukla katlanmazlar (Karlsson and Olsson, 1998, s.42-45). Ancak bu sayılan olumsuzlukların önemli kısmı, bir çok KOBİ için geçerli olmamakla birlikte bir yenilik kararı almak ve bunu tanıtmak KOBİ'ler için oldukça riskli olabilir (dar pazar ve daha az ürün çeşidine sahip olmaları dolayısıyla). Bu risk kurulmuş hiç bir pazarın olmadığı, talebin çok az olduğu yerlerde köklü değişimlere uğratılmış yeni ürünler (yeni teknolojileri uygulamak, yeni fonksiyonlar eklemek, ya da mevcut fonksiyonları yeni şekilde uygulamak) için özellikle geçerli bir durumdur. Pazara bir yeniliği tanıtmak KOBİ'nin sahip olduğu kabiliyetleri ile ürün ve pazar çeşidine bağlıdır. Müşterilere yakın olma ve onlarla iyi etkileşim kurmaları, sipariş ürünler sunan ve kişisel hizmetler veren KOBİ'lere önemli avantajlar sağlar. Bu durum üretim açısından tüketici pazarlarına kıyasla müşterilerin daha yakın ilişkilerde bulunduğu endüstriyel pazarlarda oldukça belirgindir (Noteboom, 1994, s.333-335.).

KOBİ'lerin yenilik faaliyetlerinden azami katkıyı sağlamaları için, içsel esneklik ve kontrol arasında bir denge kurmaları gerekir. Oysaki tutucu KOBİ'ler (daha az yenilikçi olanlar), esneklik ve farklılıkla daha az ilgilenirler. Böyle işletmeler resmi planlama ve kontrol üzerinde daha fazla dururlar (Heunks, 1998, s.263-270).

KOBİ'lerden yenilik açısından “dinamik tamamlayıcılar” olarak bahsedilebilir. Farklı büyüklükteki işletmeler bir teknolojinin ya da ürünün hayat döngüsünün farklı safhalarında daha iyi ve daha etkindirler. Ürün hayat döngüsünün başlangıç safhasında ölçek küçüktür ve kâr marjları makuldür. Gelişme safhasında ölçek büyüktür ve kâr marjı da büyüktür. Olgunluk safhasında ölçek büyük, ancak kâr marjı düşüktür. Gerileme safhasında hem ölçek hem de kâr marjı düşüktür. Genelde yeni oluşan ürün pazarlarında KOBİ'ler önemli pazar payına sahiptirler, ancak daha sonra büyük firmalar onları geçerler. Gerileme safhasına gelindiğinde ise büyük firmalar genelde pazardan çekilir ve kalan pazarlar daha küçük firmalara kalır. Böyle durumlarda KOBİ'lerin hem öncü hem de geride kalan olma durumu görülmektedir. Yenilikçi işletmelerin büyük ölçeğe doğru geçiş yapma ihtimalleri

büyüktür. Başarılı bir şekilde taklit yapan ve ya başarılı yenilikçi uygulamalar gösteren işletmelerin büyük firmalar tarafından genelde satın alınması, ürün hayat döngüsünün gelişme safhasında büyük işletmelerin daha baskın olmasının nedenleridir (Noteboom, 1994, s.327-328). Kendi kaynaklarının yenilik çabalarına yeterli olmadığı durumlarda KOBİ'ler yenilikçi şebekeler kurabilirler. Bir yenilikçi işbirliği müşterek yatırım ortaklıkları, teknoloji mübadele anlaşmaları, lisanslama, alt sözleşmeler ve veri bankaları yolu ile sağlanabilir. Bu işbirliği benzer yenilikleri isteyen işletmelerin bir araya gelmesinden ziyade, tamamlayıcı kabiliyete sahip işletmelerin biraraya gelmesi ile daha etkin olur. Yenilik için benzer yaklaşımlara sahip işletmeler arası işbirliği, rekabet avantajı kazanma hırsı ve iletişimdeki zorluklar tarafından genelde engellenebilir (Cohen-Klepper, 1992, s.6). Yüksek giriş engelleri bulunan endüstrilerde yenilikçi faaliyetler büyük pazar gücü gerektirir, dolayısıyla düşük pazar paylı KOBİ'lerin böyle endüstrilerde yenilik şansı azdır. Bunu aşmak içinde KOBİ'lerin şebeke ilişkilerini artırmaları gerekir. KOBİ'lerin dışsal iletişim kurmada büyük işletmeler kadar başarılı olamamaları, teknik bilgilerini güncel hale getirmede oldukça zorlanmalarına neden olur. Diğer yandan KOBİ'lerin bir çoğu yenilikçi sürecin tüm unsurlarını içselleştirme yeteneğinden yoksundurlar. Bu duruma ölçek ekonomilerinden yararlanamamada eklendiğinde şebeke ilişkilerinin önemi oldukça artar (Karlsson and Olsson, 1998, s.35-38).

Yenilik uygulamalarının kaynağı olan ar-ge çabaları rekabetçi üstünlük sağlamanın yanında uzun dönemli yeni fırsatları da beraberinde getirebilir. Bu nedenle ar-ge ve stratejik yönetim arasındaki sinerjinin uzun dönemli stratejik hedefleri başarmak açısından hayati önemi vardır (Burgelman et al, 1998, s.22). Bir ar-ge proje seçiminin rekabetçi strateji ile tutarlı olması ve rekabetçi stratejiyi pekiştirmesi gereklidir. Düşük maliyeti hedefleyen işletmeler, ar-ge harcamalarını sürekli olarak minimize etmeye çalışırlar. Bunun için KOBİ'ler kaynaklarını dar bir pazar bölümüne yönlendirerek, yüksek katma değer stratejisi ile bölüme odaklanan maliyet avantajı stratejisi üzerinde daha çok dururlar. Etkin olarak farklılaştırma stratejisini kullanan KOBİ'ler hem ürün ar-ge'si hem de süreç ar-ge'sini entegre eden bir portföy yaklaşımı kullanırlar. Ar-ge çabaları ile kazanılabilecek teknolojik üstünlük, ürün ve hizmetlerin geleneksel farklılaştırılmasından elde edilenin çok ötesinde büyük değer oluşturabilir. Bu da önemli bir rekabet avantajı sağlayabilir. (Liao and Greenfield, 2000, s.104). Ar-ge çabaları önemli miktarda kaynak ve

yatırımı gerektirir ve kısa dönemli bir olay değildir. Ar-ge'nin ticarileştirilmesi (bir ar-ge projesinin yenilikçi ya da iyileştirilmiş ürün ya da ürünlerin başarıyla pazarlanması) ise şu kısıtları içerir (Liao and Greenfield, 2000, s.105):

*Birincisi, bir KOBİ'nin ar-ge'si ticari potansiyelli buluş ve/veya teknik olarak başarılı bir yenilik yapması gereklidir.

*İkincisi, bir KOBİ sadece yenilik veya buluşları rekabetçi ürünlere dönüştürmekle kalmamalı, aynı zamanda bu ürünlerini hedeflenen pazar bölümlerinde pazarlayabilmelidir. Ar-ge'nin ticarileştirilmesine bir takım güçler engel olabilir. Değişim gösteren bir endüstride pazar, belirsizlik ve risk dikkate alınmalıdır. Stratejik yönetime ar-ge'nin entegrasyonu, araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesini kolaylaştırabilir. Bu ar-ge'nin KOBİ'nin stratejik odaklılığı ile aynı yönde olmasını gerektirir. Eğer ar-ge projeleri önceden tespit edilen bir rekabetçi stratejiye göre değerlendirilir ve seçilirse, projeden alınan sonuçlar başarı ile ticarileştirilebilecek bir potansiyele sahip olur. Pazar talebi, rekabetçi stratejinin oluşumu ve ar-ge'nin planlanmasında göz önüne alınmalıdır. Kısaca önceden tespit edilen bir rekabetçi strateji ile uyumluluk, ar-ge projesi seçimi için önemli bir kriter olmalıdır (Liao and Greenfield, 2000, s.105).

Büyük ölçekli işletmeler yenilikleri, kendi kaynaklarından veya dışsal kaynaklardan hızlı bir şekilde fonlayabilirler ve yenilikten azami ölçüde yararlanırlar. Oysaki KOBİ'lerin birçoğu büyük işletmeler gibi büyük kaynaklara sahip değildir ve ya dışsal kaynakları çok kolay temin edemezler. Yenilikleri, küçük ölçekle yapmayı başarırlarsa da, kar oranları sınırlıdır. Çok uluslu bir büyük işletme yenilikleri, çok kısa bir sürede dünya çapında pazarlayabilir. Yeniliklerin hukuki olarak korunmasını sağlama açısından da büyük işletmelere nazaran KOBİ'ler daha zayıf bir konumdadır (Acs et al, 1997, s.10). KOBİ'lerde yenilik faaliyetlerinin artırılması için yaratıcı bir iklim oluşturmak, işletme içi girişimciliği artırmak, esnekliği geliştirmek gereklidir. Bunun için, işletme içinde araştırma özgürlüğü sağlanmalı, yetenekli ve yaratıcı personel istihdam edilmeli, araştırmalar için imkanlar ve finansal kaynaklar oluşturulmalı, çalışanları yeniliğe doğru iten ödüller verilmelidir (Karlsson and Olsson, 1998, s.35).

A-Ürün yenilikleri

Bu strateji, mevcut ürünlerin müşterilerin değerini artırma için yeni ürünler geliştirmeyi ya da farklı hacim, biçim, nitelik ve diğer özellikleri ekleme ile mevcut ürün hattını genişletmeyi içerebilir. Büyüme ve gelişme açısından ürün yeniliğinin KOBİ'ler için sektörel farklılıklar nedeniyle temel bir nitelik olmadığı söylenebilir. Örneğin, yüksek teknoloji gerektiren elektronik sektöründe yeni ürünlere sahip olmak önemli avantajdır. Böyle sektörlerde yeni ürünler büyümenin ana unsurudur. Diğer yandan daha düşük teknoloji endüstrilerde yeni ürün fırsatı daha azdır ve yeni ürün geliştirme kuraldan ziyade istisnadır. Böyle endüstrilerde yenilik, ürün nitelikleri ve teknik iyileştirmelerden ziyade tasarım ve/veya müşteriler için değer ekleme hizmetlerinin gelişimine odaklanır (Smallbone et al,1995, s.44-62). Bu açıdan KOBİ'lerde ürün yeniliği teknolojik-itme tarafından uyarılırken, büyük işletmeler hem teknolojik-itme hem de talep çekimi ile uyarılır (Karlsson and Olsson, 1998, s.42-44).

KOBİ'lerin yeni ürünler için etkin bir pazarlama yaklaşımını seçmesi onları yenilikçi kullanıcıya daha fazla yakınlaştırmasına neden olur. Ar-ge ve tanıtım paralel bir şekilde oluşturulmak durumundadır. KOBİ'ler bu oluşumu küçük ölçekleri, içsel esneklikleri ve müşteriye yakınlıkları ile birleştirirlerse büyük bir fırsat yakalayabilirler (Noteboom, 1994, s. 333-335). Ar-ge'nin yeniliğin ana kaynağı olarak görülmesinin iki nedeni vardır. Birincisi, ürün ve süreç geliştirmenin doğrudan bir kaynağıdır; ikincisi dışsal bilgileri alıp, kullanıp, tüketip, özümsemek için gerekli kabiliyetleri geliştirmesidir. KOBİ'lerde başarılı ürün ve süreç yeniliğinin hayati noktalarından birisi, ürün hayat döngüsünün ilk evrelerinde yetenekli iş gücü istihdamıdır. Bu açıdan ar-ge fonksiyonunun kurulması veya mevcutların daha da geliştirilmesi esastır. Yetenekli mühendis ve bilim adamlarına sahip olmadıkça ar-ge'de ilerleme kaydetme zordur. Fakat bir ürün ve süreci geliştirme sadece ar-ge ile alakalı değildir. Gelişme "yapma ile öğrenme" aracılığı ile üretim bölümlerinde de meydana gelebilir. Bunu KOBİ'ler üretim ve yapı itibarı ile çok fazla karmaşık olmayan ürün grupları üzerinde genelde daha çok kullanmaktadır. Yapma ile öğrenmenin başarılmasının hızı bazı endüstrilerde ön plana çıkmaktadır. Diğer bir deyişle KOBİ'lerin bunu ne kadar hızlı yapabildiği önemlidir. Öğrenme

eğrilerinin hızının özellikle yüksek teknoloji endüstrilerde önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir (Karlsson and Olsson, 1998, s.33).

B- Süreç Yenilikleri

Süreç yenilikleri sürekli artan bir şekilde iyileştirmeler yapmak ve bunu tüm işletme çapında özenle yerine getirmektir. Süreç yenilikleri için altı hayati unsur vardır (Chapman and Sloan, 1999, s.106-107):

*Açık bir stratejik yapı: İşletmenin stratejik amaçları içinde sürekli iyileştirmenin olacağı açık bir şekilde belirtilmelidir.

*Stratejik yönetim: Sürekli iyileştirme, düzenli hedefler ve dönüm noktalarını çok iyi planlamak zorundadır.

*Destekleyici bir kültür oluşturma: Sürekli iyileştirmenin değeri ve önemini tüm işletme çapında tanıtmaya ve benimsetme.

*Sürekli iyileştirme bir süreç olarak yönetilmelidir. Öğrenme ve ya problem çözme süreçlerinin uyumlamasında içerir.

*Destekleyici eğitimler verilmelidir. Sürekli iyileştirmeye katkıda bulunmak için ortak problem çözme sağlayan eğitimler verilmelidir.

İyi tanımlanmış süreç: sürecin sınırlarının, süreçteki faaliyetlerin, girdi ve çıktılarının kayda dökülmesi ve belirlenmesi işlemidir. Süreçlerden sorumlu kişinin belirlenmesi de buna dahildir. Süreç iyileştirmelerinde Sürecin ilk aşaması nedir? Süreci başlatacak eylem kimden gelecektir? Sürecin son aşaması nedir? sorularının sorulması gereklidir. Süreç iyileştirme çabalarının sınırını bu sorulara verilecek olan yanıtlar belirleyecektir. Bu sorular cevapta bir kez ortaya konduğu zaman süreci yönetenler, müşterilerin süreçle ilgili beklentileri ve ihtiyaçları sorunu üzerinde daha etkin şekilde eğitilebileceklerdir. Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasından sonra süreç tanımına geçilebilir. Özelliklerin süreç tasarımında, müşterilerin ihtiyaçları ile

beklentilerini karşılayacak bir şekilde birleştirilmesi sürecin ikinci aşamasıdır. Döngü, müşterilerin belirlenmiş ihtiyaçlarıyla beklentilerini karşılamayı amaçlayan sürecin performansı hakkındaki müşteri yapılarının öğretilmesi ile tamamlanmış olur. (Caldwell, 1998, s.56)

İşletmelerin kendilerini yapılandırırken, çalışanlar ve yöneticilerin kafalarında düşünsel anlamda devamlı gelişme ile bu düşünce için yapılan tüm faaliyetlerin önünün açılması felsefesinin yerleşmiş olması gereklidir. Bu amaç doğrultusunda çalışanlara ve yöneticilere bu inisiyatifin ellerinde olduğu ve bunu başardıkları takdirde ödüllendirileceklerini bilmeleri gereklidir. Yönetici ve çalışanların, sürekli gelişmelerini sağlamak ve aynı zamanda bunu nasıl başaracakları konusunda rehberlik vermek için eğitimlerin verilmesi zaruridir.

Yöneticilerin süreci tasarlamadan önce, müşterinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tam olarak anlamak için gerekli olan zamanı ayırmada pek fazla sabırlı oldukları söylenemez. Süreç bir kez tasarlanınca da onu hizmete sokar ve herhangi bir şikayet gelene kadar bir şey yapılmaz. Gelen şikayet üzerine hemen bu aksaklığın bir daha ortaya çıkmamasını sağlayacak şekilde sürece yeni aşamalar ekleme yolu seçilir. Daha sonra gene başka bir şikayetin gelmesine kadar beklemek tercih edilir ve ikinci şikayetinde tekrarlanmaması için süreç, bir kere daha yeniden tasarlanmaya çalışılır. Bu işlemler böyle devam eder gider ve sonuçta bir çok israf, iş tekrarı ve gereksiz karmaşıklık ortaya çıkar. Sürekli iyileştirme döngüsü sayesinde, asıl başarısızlığın temel nedenlerinin ortaya çıkarılmasını ve sürece yeni bir kontrol ve maliyet tabakası eklemek yerine bu nedenlere çözüm bulunmasını sağlar (Caldwell, 1998, s.56).

Süreç iyileştirmeleri ya da yenilikler, maliyetlerde azalma sağladığı gibi, hata ve hurdayı elimine eder, kaliteyi artırır, zaman tasarrufu sağlar, farklılaştırmada artışlara neden olur. Farklılaşmada artış ile maliyetlerde düşüşler yenilik yada sistem iyileştirmelerinin gerçekleştirilmesi vasıtasıyla başarılabilir. (Helms et al, 1997, s.689-691). Rekabetin yüksek olduğu endüstrilerde sürekli iyileştirmeyi başarmak için çok çaba harcamak gereklidir. Sürekli iyileştirme çabalarının mihenk taşı, iyileştirme için başlangıç noktasıdır. Sürekli iyileştirme programının, tüm iş ve üretim operasyonlarına odaklanması gerekir.

KOBİ'ler makinalar ve onların kurulumundan kaynaklanan yüksek maliyetler nedeniyle, ürün gelişiminden ziyade süreç gelişiminde finansal açıdan daha ciddi problemlerle karşı karşıya kalırlar (Karlsson and Olsson, 1998, s.38). Ancak, yüksek gelişme gösteren KOBİ'lerin, belirgin biçimde zayıf performans gösteren KOBİ'lere oranla üretim süreçlerinde önemli değişimler yaptıkları görülebilir. Bu tür değişimler; yeni teknolojik yapıya doğru hareketlenme ve üretimi organize etme şeklindedir. Ancak bu durum sektörler arasında farklılıklar gösterir (Smallbone et al, 1995, s.44-62). Başarılı KOBİ'ler mevcut strateji ile sürekli iyileştirme süreçleri arasında entegrasyonu sağlamışlardır. Sürekli iyileştirme programları; bu entegrasyonla birlikte gelişme hususunda kuvvetli bir inanç duyma ve uzun vadeli sorumluluğu da gerektirir (Chapman and Hyland, 2000, s.177).

2.1.1.2. Kalite Stratejisi

Yüksek kalite düzeylerinde ürün tasarlama ve üretim yapmayı başarabilen bir işletme önemli bir rekabet avantajına sahip olur (Ma, 2000, s.55-56). İşletmeler kalite anlayışının sürekli iyileştirme ilkesini uygulama ile bu rekabet avantajını sürekli hale getirebilirler. Ürün performansını artıran bir iyileştirmenin rekabet avantajı olabilmesi için, yapılan iyileştirmenin müşterinin ihtiyaçlarına en üst seviyede cevap vermesi, müşteriler tarafından değerli bulunması ve müşterilerin iyileştirme için özel bir fiyat ödemeye razı olması gereklidir. Kalite anlayışının tüm üretim sürecine uygulanması kayıp ve hata oranının asgari düzeye indirilmesine neden olur (Shafer and Oswald, 1996, s.26-27).

Kalitenin iki boyutuna dikkat edilmelidir. Birincisi, işletmenin üretim sürecinin kalitesini ifade eden süreç kalitesi (iç kalitede denir) kavramıdır. Süreç kalitesi kavramı, ürünlerin kusurlu üretilmesine neden olan unsurları yok etme ve israfı azaltma yeteneğidir. İç kalitenin iyileştirilmesi sürekli imalat iyileştirmelerini ya da toplam kalite kontrolüne benzer tekniklerin adaptasyonunu gerektirir. İşletmenin ürün kalitesi ise (buna dış kalitede denebilir) nitelik ve uygunluğun kalitesini özetler. Uygunluk kalitesi; müşterinin istediği özelliklere bir ürünün cevap verme düzeyidir. Nitelik; güvenlik ve performans vasıtasıyla müşteri ihtiyaçlarını tatmin etme açısından bir ürünün kapasitesidir. Bir KOBİ'nin dış kalitesinin

iyileştirmesi, müşteriler için ürünlerinin değerini artırmak anlamındadır (Shetty, 1991, s.45).

İç ve dış kalite, aynı türden değildir. İç kalitenin iyileştirilmesi, ürün kalitesinin iyileştirilmesine de yol açabilir. İç ve dış kalite arasındaki farkın ne olduğunun bilinmesi gereklidir. İç kalite; özellikle israfı ve aynı işi tekrar yapmayı elimine etmesi ile dışarıya doğru nakit akımını azaltır. Dış kalite ise, firma içine doğru nakit akımını artırır (pazar payı ya da fiyatta bir artışla sonuçlanan iyileştirilmiş ürün kalitesinin müşteriler tarafından takdir edilmesi olarak). İç kalitenin iyileştirilmesi, bir işletmenin etkinliğini artırır. İç kalite, değer eklemeyen faaliyetlerin azaltılması ile iyileştirilebilir (bekleme zamanları, kuyruklar, tekrar çalışma değer eklemeyen faaliyetlerden bazılarıdır). İşletmenin kalite maliyetleri –bir işletmenin kalite düzeyi tarafından etkilenen tüm maliyet konuları- ölçülmek zorundadır. Kalite maliyetlerini; a) önleme maliyetleri (meydana gelmeden kusurları önleme ile kaliteyi iyileştirme amaçlandığındaki ar-ge, eğitim ve geliştirme maliyetleri) b) Değer biçme maliyetleri (kusurlu mal miktarını azaltma ile kaliteyi kontrol etme için katlanılan maliyetler) c) iç hata maliyetleri (kusurlu birimlerin tekrar çalıştırılmasının maliyetleri) d) dış hata maliyetleri (garanti kapsamındaki onarımlar) olarak bölümlendirebiliriz. İç kalite iyileştirme faaliyetlerinden olan önleme maliyetleri düşük kalitenin engellenmesine yöneliktir. Değer biçme maliyetleri, mal ve hizmetlerin müşterilerin ihtiyaçlarına uygun olup olmadığını değerlendirebilir. İç hata maliyeti, mal ve hizmetlerin gereken özellikleri ya da müşteri ihtiyaçlarını karşılayamaması durumunda ortaya çıkar. Hatalı üretim olmazsa bu maliyetler görülmez. Dış hata maliyetleri, mal ve hizmetlerin müşteriye tesliminden sonra gerekli nitelikleri ya da müşterilerin beklentilerini karşılama olasılığı sonucu ortaya çıkar. Geri iade, tamir, müşteri memnuniyetsizliği gibi maliyetlerdir. İç kaliteyi iyileştirme için kullanılacak izleme yönteminin, kalite programının beklenen etkisini değerlendirme yeteneğine sahip olması gereklidir. Ancak, KOBİ'lerin büyük kısmının düştüğü bir hata vardır. O da kalite maliyetlerinin, maliyet sistemi içinde hesaplanmamasıdır. İşletme içindeki bilgi sistemi içine kalite maliyetlerinin uyarlanması gereklidir (Azzone and Cainarca, 1993, s.68).

Küçük işletmelerin Orta Büyüklükteki işletmelere oranla daha esnek yapılarından dolayı müşteri ihtiyaçlarını daha hızlı tanımlama ve ürünlere uyarlama yeteneğine sahip oldukları söylenebilir. Nihai kullanıcı pazarlarda faaliyet gösterenle, endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren firmalar arasında fark olmadığını varsayarak KOBİ'ler için iki tipik durum belirtilebilir. Bunlar hatırı sayılır pazarlık gücü olan müşterilere sahip KOBİ'ler ile sınırlı pazarlık gücüne sahip müşterileri olan KOBİ'lerdir. Birinci durumda KOBİ'lerin kalite düzeyi özellikle değerlendirilir ve bazen KOBİ'ler müşterilerin direkt kontrolleri vasıtasıyla belgelendirilir. Burada kalite düzeyinin iyileştirilmesi genellikle müşterilerin ihtiyaçlarına bir yükümlülüğü temsil eder. Kalite, talep sürekliliğinin bir garantisidir. Bu nedenle KOBİ'ler düzenli bir şekilde kalite maliyetlerine katlanmak zorundadırlar. Böyle KOBİ'ler müşteriler nezdinde en iyi düzeyde olmak için her yıl kalite standartlarını iyileştirmek zorundadırlar. Kalitenin rekabetçi kullanımı KOBİ'ler için bu anlamda sınırlıdır. Böyle KOBİ'lerin kalite maliyetlerinden dolayı, fiyatlarında artış yapması kabul edilmez. İkinci olayda müşteriler ile işletme arasında genellikle bire bir ilişki yoktur. Bu nedenle işletmenin ürünlerinin "artılarını" tanıtmak için müşterilerini ikna edebilmesi önemlidir. Büyük işletmelerin ürünlerinin müşteriler nezdindeki kaliteyi çağrıştıran imajları göz önüne alındığında, KOBİ'ler için aynı durumdan pek fazla söz edilemez. Bu durumu aşmak için, KOBİ'lerin işletmelerinin ve ürünlerinin güvenlik ve performans kalitesini sertifika süreci ile desteklemeleri gereklidir. KOBİ'lerin bu anlamda dışsal kalite iyileştirmelerini, güvenlik düzenlemelerinin var olduğu ve müşterilerin sınırlı pazarlık gücünün olduğu pazarlarda kullanabileceğini belirtebiliriz (Azzone and Cainarca, 1993, s.70).

Kaliteli ürün ve hizmet üretmek KOBİ stratejilerinin temelini teşkil etmektedir. Çünkü bu şekilde büyük işletmelerle rekabet edebilirler ve ihracat yapabilirler. Kalite süreçlerini kullanma ve uygulama açısından Orta Büyüklükteki işletmeler daha yeterli finansmana ve uzman insan kaynağına sahiptirler. Daha küçük işletmeler ise, kalite stratejisini küçük yapı nedeniyle yönetimin tüm faaliyetlere yakın olması ve yüksek iletişim nedeniyle daha başarılı uygulama şansları vardır.

2.1.2.3.Hızlı Cevap Verme Stratejisi

Hızlı cevap verme stratejisini; bir işletmenin rakiplerinden daha hızlı olarak müşterilerine ürün ve hizmet üretmesi, ürünleri geliştirmesi ve teslim etmesi olarak tanımlayabiliriz. Hızlı cevap verme gerçekte işletmenin esnekliği ile çok yakından ilgilidir. Rekabet avantajı çeşitli biçimlerde hızlı cevap verme vasıtasıyla kazanılabilir (Dess and Miller, 1996,s.158-161):

*Yeni ürünler geliştirme; bu stratejide işletmeler ürün geliştirme sürelerini kısaltmaya böylelikle rekabet açısından önemli bir avantaja sahip olmaya çalışırlar.

*Müşterinin ısmarladığı ürünler; müşterinin ihtiyaçlarına yönelik işletmeye verdiği ısmarlama ürünleri kabul edebilme hızı gelişen teknoloji ile hızlı bir şekilde artmıştır.

*Mevcut ürünleri iyileştirme; özellikle başarılı işletmelerin en büyük özelliği onların sürekli olarak ürün niteliklerini iyileştirmeye yönelik çabalarıdır.

*İşletmeye sipariş verilen ürünlerin teslimi; İşletmelerin almış oldukları siparişleri hızlı bir biçimde müşterilerine ulaştırma yetenekleridir.

*Pazarlama çabalarını düzenleme; İşletmenin mevcut pazarında veya yeni girdiği pazarda, amaçlara yönelik pazarlama çabalarını pazarın gerektirdiği şartlara uydurmaktır. Bunun için satış, reklam, tanıtım, fiyatlama, ürün planlama gibi faaliyetleri pazar şartlarına göre düzenlemek gerekir.

*Müşterilerin istek ve problemlerine cevap verebilme yeteneği; müşterinin bir sorununa cevap verebilme gerçek bir rekabet avantajı olabilir. Özellikle müşterilerin bilgilendirilmesi, satış öncesi ve sonrası müşterilerin seçim yapmasını kolaylaştıracak faaliyetlerde bulunulması, satış sonrası hizmetler oldukça önemlidir.

Hızlı cevap verme stratejisinin firmalara diğer firmalar karşısında kazandırdığı avantajlarda şunlardır:

*Hızlı cevap verme yeteneğine sahip firmalarla, rakipler başa baş bir rekabetten kaçınabilirler.

*Hızlı cevap verebilen firmalar, bu yetenekleri ile fiyat artışlarını daha kolay olarak müşterilerine kabul ettirebilirler.

*Hızlı cevap veren işletmeler, tedarikçilerini de aynı yeteneği kazanmaları için cesaretlendirebilir. Böylece tedarikçi-üretici koordinasyonu, yeni ürünlerin müşterilere değer ekleyen ürünlerin üretilmesini sağlar.

*Hızlı cevap veren işletmeler, pazara yeni giren rakipler ve ikame mallarla hızlı cevap verme yetenekleri ile başa çıkabilirler.

Bu strateji ile rekabet edebilmek için sistemlerin buna uygun olması gereklidir. Hızlı cevap verme stratejisi tüm pazar ya da müşteriler için eşit önemde olmayabilir. Bu stratejiyi uygulamak çoğu zaman stres ve baskı yapabilir. Hızlı olma arzusuyla oluşturulan hız, bir rekabet avantajı oluşturmaz. Hızlı olma amaç için bir araçtır, bir amaç olmamalıdır. Ürün tasarımı, üretim ve ürün tanıtımında bir işletmenin göstereceği hızlilik, müşteri kazanma için önemlidir. İşletmeler rakiplerle ve aynı zamanda zamanla da rekabet ederler. Müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde tepki vermeyi sağlayan teknik know-how ve kabiliyete sahip bir işletme, üstün bir rekabet avantajına da sahip olur. (Ma, 2000, s.55-56). Hızlı cevap verme stratejisini içsel esneklik ve çok amaçlı ekipman kullanan küçük işletmeler daha etkin kullanırlar. Oysaki belli bir fabrika organizasyonuna ve belli üretim süreçlerini gerektiren belli amaçlara yönelik ekipman ve makina kullanan Orta Büyüklükteki işletmelerin bu stratejiyi kullanma imkanları nisbeten daha sınırlıdır.

2.1.2.4. Esneklik Stratejisi

Stratejik esneklik; bir işletmenin hedeflerini, sahip olduğu bilgi ve yeteneklerinin desteği ile düzenleyerek ya da ayarlayarak belirsizliklere cevap verebilme yeteneğidir. Stratejik esneklik üretim stratejilerinin gelişimini destekler ve bunlar değişen dış koşullara işletmenin hızlı cevap vermesini sağlar. Esneklik: kalite,

maliyet ve yenilikle beraber rekabetçi üstünlüklerden biri olarak kabul edilir. Yüksek kalite ve düşük maliyet pazara girmek için bir zorunluluk olurken esneklik; bir işletmenin rekabetçi kabiliyetini artırma açısından anahtar konumdadır. Belirsizlik esnek olmayan işletmeler için tehdit olabilirken, yüksek düzeyde esnek işletmeler için fırsatlar sağlayabilir (Sackett et al, s.362). Üstün üreticilerin değişen talep modelleri ve üretim hacimlerinden ziyade, belirsizliklerle başa çıkmak için stratejik esneklik sağlamaları gereklidir. Stratejik esneklik, sadece bir esneklik gücünü tarif etmez. Esneklik, müşteri taleplerini tahmin etmek için ileri düzeyde süreç ve bilgi teknolojisine sahip çalışanların istihdamının artışı da ifade eder (Lau, 1996, s.16). Yüksek oranda esnek olan işletmeler aynı zamanda pazar talebini de (rakiplerin karşılamasının mümkün olmadığı müşteri beklentilerini karşılama yoluyla) etkileyebilir. Üstün üretici işletmeler esnekliğin özel bir boyutu üzerine odaklanma yerine, stratejik bir esneklik anlayışına ihtiyaç duyarlar- yeni iş şartlarını karşılayabilmek için rekabetçi hedeflerini hızlı bir şekilde ayarlama kabiliyetine- (Sackett et al, s.362).

Sürekli bir rekabet avantajı elde etmek, kritik kaynakları geliştirmeyi ve uzun dönemli düşünmeyi gerektirir. Stratejik esneklik; bir rekabetçi üstünlükten diğerine, baskın bir stratejiden diğerine dönüşüm yapabilmek için üretici işletmeye imkan tanır. Genel olarak stratejik esneklik üç aşamalı bir süreç vasıtasıyla başarılı (Sackett et al, 359):

1-Stratejik esnekliğin uzun dönemde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağını farkında olma.

2-Üretim fonksiyonu performansının işletme performansı ile da doğrudan ilişkili olduğunu ve hayati bir öneme sahip olduğunu anlamadır. İşletme ve üretim stratejileri arasında açık bir bağlantı geliştiren işletmeler, daha başarılı ve karlı olma eğilimindedirler.

3-Yetenekler, üretim kabiliyetleri ve yalın organizasyonel yapıların geliştirilmesi merkezindeki stratejileri formüle etme ve uygulama. Yığın üretime dayalı üretim stratejisi hızla değişen pazarlar ve kısaltılmış ürün hayat döngüleriyle baş etmek için yeterince hızlı değildir. Ayrıca rutin ve tekrar edici görevlerin

otomatik ekipmanla yapılır hale gelmesi nedeniyle, üretim işleri daha bir meydan okuyucu hale gelmiştir.

Stratejik esneklik bir iyileştirme programı değildir, aksine uyum sağlayabilme yeteneği ve değişime hazır olabilmelidir. Stratejik esnekliğin amacı, daha fazla tercih imkanı sağlamaktır. Bir işletme mevcut üretim stratejisinden, daha düşük maliyetler sunan, daha kısa zaman isteyen ve daha yüksek performansla sonuçlanabilen yeni bir stratejiyi seçebilir. Doğru stratejik esneklik, yalnızca nihayetinde tam bir organizasyonel değişimi sağlayan yetenek ve üretim kabiliyetinin gelişimi ile başarılabilir (Lau, 1996, s.16).

KOBİ'lerin büyük işletmelere göre daha esnek olduğu kabul edilir. KOBİ'lerin müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir biçimde cevap verebilmeleri esnekliklerine bağlıdır. KOBİ'lerde esnekliğin ana nedenleri şunlardır: Birinci olarak KOBİ sahipleri işletmelerinin kabiliyetleri hakkında çok önemli bilgilere sahiptirler. İkincisi KOBİ yönetim yapıları basit ve küçüktür. Yönetim takımlarının küçük olması ve yöneticilerin her gün çok yakın olarak birbirleriyle çalışması bürokrasiyi yok eder. Üçüncüsü ise, yönetimin faaliyetlere ve çalışanlara yakınlığı nedeniyle üretim sistemlerinde sıkı bir kontrol mevcuttur. Son olarak, KOBİ'lerin üretim sistemlerinin küçük ölçekte üretim yapmaya yönelik olduğu için talepteki değişimlere daha hızlı cevap verebilirler (Levy and Powell, 1998, s.184)..

2.1.2. Pazar Stratejileri

Pazar stratejileri KOBİ'lerin pazara yönelik olarak geliştirdikleri stratejilerdir. Bu stratejilerin en önemlileri fiyatlama stratejileri, pazarlama kanalı stratejileri ve reklam-özendirme stratejileridir. Fiyatlama stratejileri daha düşük seviyelerde kullanılmaktadır. Büyük işletmelerle direkt olarak fiyat rekabetine girmek ise KOBİ'ler için oldukça zordur. Fiyatlama stratejileri bir çok üreticinin olduğu ve direkt olarak büyük rakiplerin hedeflenmediği pazarlarda genelde KOBİ'ler tarafından kullanılmaktadır. Reklam ve özendirme stratejileri ise KOBİ'lerin sahip olduğu kaynak yapısı ile doğrudan alakalıdır. Pazarlama kanalı stratejilerini

oluşturmak KOBİ'ler için çok zor olmakla birlikte, bunu başaran işletmeler önemli rekabet avantajı elde etmiş olurlar.

2.1.2.1. Fiyatlama Stratejisi

Fiyat rekabeti, müşteri sayısını ve satışları artırmak için yapılır ve pazar alanını artırır. Pazar alanını genişletmek için fiyat rekabetinin yanında ürün kalitesinin de iyileştirilmesi ve ürün hatlarının genişletilmesi bu stratejiyi güçlendirebilir (Haddadj, 1999, s.92). Stratejik fiyatlama, karların kaymağını alma veya pazara nüfuz etme için çoğunlukla kullanılır. Kaymağını alma, başlangıçta “kaymak” karlar için yüksek fiyat koymağı ve sonrada daha geniş pazarlara ulaşmak için derece derece fiyatları düşürmeyi içerir. Nüfuz etme için fiyatlama; yüksek hacimde satış yapma ve hızlı bir şekilde pazar payını artırma için, düşük fiyatlar koymayı amaçlar. Satış hızını hızlandırma, özellikle teknolojiye dayalı ürünlerde ihtiyaç duyulur (Robertson, 1993, s.88).

Stratejik fiyatlama yaparken neyin değerlendirmeye alınacağı ile birlikte bunun nasıl değerlendirileceğini de belirlemek gereklidir. Yönetimsel süreç, değerlendirdiği bilgi kadar önemlidir. Fiyatlamamanın işletme içinde tek bir fonksiyon merkezinde yapılması (bu genelde diğer fonksiyonlardan izole edilmiştir) hatalı sonuçlara götürebilir. Stratejik fiyatlama yaklaşımı, her bir fonksiyondan bir temsilci ile entegre edilmiş kararları içermelidir (Smith and Magle, 1994, s.84). Stratejik fiyatlama politikası, mevcut ve muhtemel rakiplerin tespit ettikleri fiyatları, hesaba katarak stratejiyi belirlemek zorundadır. İşletmelerin fiyatlama stratejilerini belirlerken sormaları gereken sorular şunlardır (Certo and Peter, 1991,s.120):

*İşletmenin üretmiş olduğu ürün veya hizmetin hedef müşteriler için değeri nedir?

*Bu ürün veya hizmetin müşterileri, kalite göstergesi olarak fiyatı kullanırlar mı?

*Ürün ya da marka imajı, değişen fiyatları nasıl etkileyecektir?

***Ürün ve ya hizmetin değişken maliyetleri nedir? Müşteriler istenilen karı sağlayacak fiyatı kabul edecekler mi?**

***İşletmenin hedefleri nelerdir ve hangi fiyat seviyesi bu hedefleri gerçekleştirme açısından uygulanmak zorundadır?**

***Fiyatlama stratejilerini ürünün ayırt edici ya da dayanıksızlık derecesi mi etkilemektedir?**

***Ürünün yaşam döngüsü evresi nedir ve bunun fiyatlama stratejisi üzerine nasıl bir etkisi vardır?**

***Nüfuz etme ya da karların kaymak tabakasını alma için şartlar elverişlimidir?**

***Rakip ürünlerin fiyatları nedir?**

***Tasarlanan fiyat değişimi için ya da evvelki fiyat için rekabet davranışı ne olacaktır?**

***İşletme, fiyatlama hususunda elindeki imkanları iyi analiz etmiş midir ve bunlar nelerdir?**

İşletmelerin fiyat uygulamaları ile yaptıkları rekabetde dikkat edilmesi gereken ilk unsur, pazarın fiyat değişimlerine karşı göstermiş olduğu reaksiyondur. Fiyat değişimleri, işletmelerin pazar paylarında iniş-çıkışlara sebep olabilir ya da bir pazarın hacmini artırıp daraltabilir. Talebin fiyat esnekliği olduğu durumlarda fiyatlardaki indirim stratejileri rekabet açısından oldukça iyi bir silahtır. Esnek talepli ürünlerde fiyat düşmeleri aynı zamanda pazar hacmini de genişletir. Ancak burada işletmelerin ürün hayat eğrisi üzerinde ürünün konumunu iyi tespit etmeleri gereklidir. Ürün hayat eğrisinin olgunluk aşamasında fiyat rekabeti daha fazla görülür ve fiyat açısından asıl rekabette bu bölümde meydana gelir. Bu dönemdeki fiyat düşürmelerinde, ürün satışlarında artış olup olmadığı tespit edilmelidir. Herhangi bir artışın olduğu tespit edilirse, fiyat kırma stratejisinin rakipleri etkilediği

ortaya çıkmış olur. İşletmelerin bu tür fiyat değişim stratejileri, rakiplerini etkilemeli yani rakipler bu fiyat uygulaması ile gönderilen mesajı almalıdır. Bu açıdan işletmelerin diğer işletmelerin strateji, üretim süreçleri, teknolojileri, satış politikaları, maliyetleri hakkındaki sahip oldukları bilgilerin önemi ortaya çıkar. İşletmelerin esnek üretim sistemlerine sahip olmaları da fiyat rekabetine karşı onları koruyucu bir etki yapar. Öncelikle işletmelerin ürettikleri ürünlerle yeni ürünleri hızlı bir şekilde üretme yeteneği ile ürettiği ürünleri üretim hattından kaldırma yeteneği onların fiyat kırma stratejileri karşısında bir korunma sağlar. Birden fazla endüstri içinde faaliyette bulunan işletmelerin fiyat düşürme stratejisini uygularken daha dikkatli davranmaları gerekmektedir. Çünkü, bir endüstride ürettikleri bir ürünün fiyatını düşürdükleri anda, diğer endüstride rakipleri tarafından aynı stratejiyle karşılık alabilir. Bu nedenle işletmelerin birden fazla endüstrideki rekabetçi davranışları, fiyat düşürme stratejisinin etkisini azaltmaktadır (Oster, 1994, 269-288). Yeni oluşmaya başlayan endüstrilerde KOBİ'ler fiyata duyarlı alıcıları pazara çekmek için uygun fiyat indirimleri yapmalıdırlar. Bu şekilde genişleme fırsatı arayan büyük işletmeler endüstriye girmek istediği zaman hazırlıklı olurlar (Thompson and Strickland, 1984, s.104-105).

Aşırı kapasite bulunan endüstrilerde genelde önemli fiyat rekabetleriyle karşılaşılır. KOBİ'ler, böyle endüstrilerde büyük ölçeğe sahip işletmeler karşısında zayıf bir konumdadır. Ölçek ekonomilerinin verdiği düşük maliyeti, büyük işletmeler fiyat rekabetinde yıpratıcı bir biçimde genelde kullanırlar (Dean et al, 1998, s.714). KOBİ'lerin yeni ürünleri pazara tanıtırken, fiyat belirlerken pazara daha fazla duyarlı olmaya ihtiyaçları vardır. Çok az işletme, fiyatları maliyetlerle doğru bir şekilde ilişkilendirebilmektedir. Ancak bunlar genel bir alışkanlık neticesinde çoğunlukla gerekli analizler yapılmadan uygulandığı için karı pek fazla artırmaz (Love et al, 1995, s.466-467). Dolayısıyla KOBİ sahip ve yöneticilerinin doğru maliyet tespiti ile buna göre fiyatlandırma yapmalarının önemi büyüktür.

2.1.2.2. Reklam ve Özendirme Stratejisi

Satış özendirmeleri, ilk defa oluşacak ya da mevcut güçlü pazar tepkilerini uyarmak için tasarlanan özendirme araçlarını kapsar. Bunlar; direk (kişisel satış,

reklam, tanıtım, gösterimler, özel olay satışları ve üretici yardımları) ve dolaylı (halkla ilişkiler, müşteri ilişkileri, müşteri hizmetleri, ürün sitili ve paketlenme, toplumsal destek) olarak ikiye ayrılabilir. Bu unsurların hepsinin veya işletmeye en uygun olanlarının uygulanması işletmenin hedeflerine bağlıdır. Reklam hemen hemen tüm işletmeler için önemlidir. Reklam, potansiyel ve mevcut müşterileri bilgilendirmek için tasarlanan ticari bir mesaj olarak tanımlanabilir. Müşteri talebinin uyarılması için en etkili yöntemlerden birisidir (Steinhoff and Burgess, 1993, s.256-259).

Direk özendirme metotlarından reklamın maliyeti, KOBİ'ler açısından son derece önemlidir. Bir çok KOBİ, yüksek maliyetli reklamlardan özellikle kaçınır. Bu eksikliklerini genelde ihtisas fuarlarında yer alarak gidermeye çalışırlar. KOBİ'lerin genel yapısına bakıldığında çoğunlukla dar bir pazar ve müşteri kitlesine hitap ettikleri ya da büyük işletmelerin tamamlayıcısı oldukları görülür. Daha dar ve odaklanmış bir reklam stratejisi güttükleri veya hiç reklam yapmadıkları söylenebilir.

Dolaylı satış özendirmeleri son yıllarda oldukça öne çıkan konulardan birisidir. Bir KOBİ'nin halkla ilişkileri onun toplum gözündeki imajını ya da popüler ününü belirler. Bu açıdan işletme ile ilgili çalışanların tümünün sorumlu şekilde davranması, onun imajını belirler. İyi müşteri ilişkileri, satışların ve işletmenin imajının artmasına neden olur. Tatmin olmuş müşteriler, reklam ve özendirme en iyi biçimdir ve iyi bir müşteri ilişkileri stratejisi işletme başarısı üzerinde oldukça büyük etkiye sahiptir. Müşteri hizmetleri; halkla ilişkiler ve iyi müşteri ilişkilerinin her ikisinin bir parçasıdır. Endüstriyel ürün üreten KOBİ'ler için en iyi müşteri hizmetleri; zamanında teslim, istenilen ürün niteliklerine uygunluk ve etkili muhasebe metotlarıdır (Steinhoff and Burgess, 1993, s.262-263). Bunlara müşteri etkinleştirme stratejisini ilave edebiliriz. Müşteri etkinleştirmede ana hedef; müşterinin işini tümüyle anlama ve müşterinin faaliyetlerinin etkinliğini iyileştiren ürün ve hizmetleri sunmadır. En büyük başarı sadece üretim verimliliğinde bir artış meydana getirildiğinde değil, müşterinin işinde yapısal bir iyileştirme yapıldığında elde edilir. Yapısal iyileştirmeler, bir işletmenin taşımak zorunda olduğu envanter düzeyini azaltma ya da farklı ürün grupları yapan bir üretim hattı üzerinde meydana gelen karmaşık planlama türünü elimine eden ya da azaltan bir ürün ya da hizmet sunma ile başarılabılır. Bu strateji, müşteri ihtiyaçlarını detaylı olarak anlamayı

gerektirdiği için fırsatçı stratejiye benzetilebilir. Ancak bununla birlikte fırsatçı stratejide bulunan hızlı hareket etmeyi gerektirmez (Curtis, 1983, s.75). KOBİ'lerin müşterilere yakınlığı ve onlarla daha sıkı ilişkileri nedeniyle bu stratejide başarılı olma ihtimalleri oldukça yüksektir. KOBİ'lerin bu amaç doğrultusunda hizmet verecek özel bir birimi yapılarında kurma ve uzmanlaştırmaları gereklidir.

2.1.2.3. Pazarlama Kanalı Stratejileri

Pazarlama uzmanlığını, etkili pazarlama kanalları destekler. Pazarlama kanalının üyeleri bir çok fonksiyonu yerine getirir: planlama için ihtiyaç duyulan bilgiyi toplarlar, sunulan ürün hakkında ikna edici iletişimi kurar ve geliştirirler, alıcılarla ilişki ve iletişim kurarlar, alıcıların ihtiyaçlarına ürünleri uyumlama ve şekillendirme çalışmalarında bulunurlar, fiyat üzerinde bir uzlaşma sağlarlar, taşıma ve depolama faaliyetlerinde bulunurlar, kanalın maliyetleri için fon bulurlar, dağıtımla ilgili riskleri alırlar (Kotler and Armstrong, 1987, s.332). İşletme performansı üzerinde önemli etkiye sahip olduğunda dağıtım kanalı işletme tarafından bizzat oluşturulabilir. Bir KOBİ'nin kendisine ait bir dağıtım kanalı meydana getirmesi için zaman, emek, kaynak ve uzmanlık gerekir. Bu nedenle çoğunlukla dışsal kanalları kullanırlar. KOBİ'ler bu eksikliği, şebeke ilişkileri vasıtasıyla, işbirliği stratejileri ile giderebilirler. Şebeke ilişkileri dağıtım kanalının yüksek maliyetlerini azaltabilir. Kurulan şebekeler içinde işbirliği yapılan işletmelerin uzmanlığından yararlanılabilir, daha etkin dağıtım kanalları oluşturulabilir. Şebekelerden yararlanırken, bu şebekelere fazla bağımlı hale gelmemelidir. Çünkü işletme stratejilerini şebeke yapısı sınırlayabilir ve bu durumda yüksek dağıtım maliyetlerine neden olabilir.

2.2. KOBİ'lerde Gelişme ve Büyüme Stratejileri

KOBİ'ler sürekli olarak karlarını artırmaya, sahip oldukları aktifleri daha iyi kullanmaya, teknolojilerini geliştirmeye, yeni tedarik kaynakları elde etmeye ve yeni pazarlara girmeye çalışırlar. Yapılan tüm çalışmalar büyüme ve gelişmeye, daha güçlü olmaya yöneliktir. KOBİ'ler büyüme ve gelişme için şu araçları kullanırlar:

***Fiziki aktifleri ve işletme yeteneklerini içsel olarak geliştirme**

***Bu aktif ve yetenekleri satın alarak ya da bunlara sahip işletmelerle birleşerek elde etme**

***Zayıf fiziksel ve insan kaynakları için diğer işletmelerle anlaşma (müşterek yatırım ortaklığı ya da stratejik ittifak)**

KOBİ'lerde uzun dönemli olarak dışsal engellerden ziyade içsel engellerin büyüme ve gelişme üzerine olumsuz etkilerinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu durumun ana sebebi olarak yönetimsel kapasite eksikliğinin olduğu söylenebilir (Smallbone et al, 1995, s.44). Bir KOBİ'nin büyümesinde en önemli rolleri, yönetimsel kapasite, faaliyet gösterdiği pazarın sunduğu fırsat düzeyi, ürünlerini pazarladığı müşterilerinin yoğunluğu, sahip/yöneticilerin gelişmeye doğru motivasyonu ve KOBİ'nin içsel özellikleri oynar. KOBİ'lerin gelişmesini etkileyen şu faktörlere dikkat etmelidir (Adams and Hall, 1993, s.75-79):

A-Dışsal faktörler

***Pazarın hacmi:** Hizmet edilen pazarın büyüklüğü gelişmeyi olumlu etkiler.

***Yaşam döngüsü safhası:** Hizmet edilen pazar eğer "başlangıç" ve "gelişme" aşamasında ise gelişme daha büyük oranda, olgunluğa geçiş ve olgunluk aşamasında ise daha yavaş olacaktır.

***Dönemsellik:** Talebin oldukça düzenli olarak tanımlanıp, tanımlanmamasıdır. Eğer talep düzensizse gelişme daha yavaş olacaktır.

***Fiyat elastikiyeti:** Talebin fiyat değişimlerine hassas olduğu sektörlerde belli ölçüye ulaşamayan KOBİ'ler açısından yavaşlatıcı bir etkisi vardır. Fiyat rekabetinin olduğu pazarlarda, pazar payı kapma için rekabet eden ikame ürün sayısı da çoktur.

***Alıcıların yoğunluğu:** Az sayıda müşteriye bağımlı olma ile çok sayıda müşteriye hizmet etme arasında büyük fark vardır. Oldukça geniş bir müşteri tabanı, alıcıların gücünü zayıflatır.

***Rakiplerin yoğunluğu:** Pazarda az sayıda güçlü rakibin varlığı pazar payını artırma girişimlerine karşı misilleme ihtimalini artırır.

***Rakiplerin ölçeği:** Büyük ölçeğin maliyetleri düşürmesi nedeniyle, belli ölçeğe ulaşamayan KOBİ'ler açısından önemli bir dezavantajdır.

***Pazar payı:** Pazar payı ile karlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

***İhracat:** İhracat yapan KOBİ'lerin, yerel pazarlara hizmet eden işletmelere nazaran gelişme ihtimalleri daha fazladır.

***Pazar farklılaştırma:** Farklı pazarlarda faaliyet gösterme, bu pazarlardaki fırsatların değerlendirilme ihtimalini artırır.

***Teknoloji:** Pazarda yüksek teknoloji ile faaliyet etme, üstün ürün ve hizmeti sağlama ile gelişmeyi artırır.

***Rakip davranışı:** Rakiplerin etkili rekabetçi ataklar ve hareket değişimleri yapması, gelişmeyi etkiler.

B- İçsel faktörler:

***Ürün portföyü:** Geniş bir ürün dizisi sunma ile riski azaltmayı öncelikle amaçlar.

***Müşteri grubunda uzmanlaşma:** Bu faktör, ana müşteri grubuna yapılan satışların yüzdesi ile ölçülür. Özel müşteri gruplarına bağlanma KOBİ'ler açısından bireysel müşterilere bağlanmaktan daha az risklidir.

***Standardizasyon:** Sadece standart ürünlerin sunulması rekabette sınırlamalar getirebilir.

***Alt sözleşmeler:** Bu faktör, satışların % 50'den fazlasının alt sözleşmelerden gelip gelmediğini gösterir. Alt sözleşmelere yoğun şekilde bel bağlayan işletmelere, değer ekleme için daha az alan sunulur.

***Fiyatlama politikası:** Düşük fiyat stratejileri, özellikle rakipler aynı stratejiyi izliyorlarsa, stratejik manevra kabiliyetini azaltır. Çünkü düşük fiyat stratejisi, ürün farklılaştırmasının düşük olduğu pazarlarda etkindir.

Pazar fırsatlarına tepki verme yeteneği ve istekliliği, gelişme için anahtar bir konudur. Gelişmek ve büyümek arzusunda olan KOBİ'ler ürün karışımlarını değiştirmek ihtiyacını duyarlar. Bu ihtiyaç yeni müşterileri çekmek ve finansal açıdan yeni kaynaklara ulaşmak arzusundan kaynaklanır. (Smallbone et al, 1995, s.47-72). Büyüme esnasında KOBİ'ler genelde içinde bulundukları küçük pazardan, daha büyük pazarlara doğru hareket eder. Eğer KOBİ ihracat yapıyorsa, faaliyetlerini yayabileceği benzer uzmanlaşmış yurt dışı pazarları bulma daha da kolaylaşır (Petrakis, 1995, s.388). KOBİ'lerde gelişme genellikle kesintili bir süreçtir. İyi performanslı işletmeleri diğerlerinden ayıran özelliklerden biri, onların büyüme yönündeki kararlılıklarından kaynaklanır. Genel olarak yüksek gelişme gösteren işletmelerce kullanılan temel strateji, mevcut ürünler için yeni pazarlar bulmak ya da mevcut müşteriler için yeni ürün ya da hizmetler geliştirerek (ancak ürün yeniliğinin işletme rekabetçiliğine olan katkısının endüstriyel sektörlere göre değiştiğini göz ardı etmemek gerekir) yerleşik bir ürün temeli ve pazar konumu oluşturmak, üretim süreçlerini sürekli yenilemek, yeni teknolojik yatırımlar yapmak, üretimde kaliteyi ve verimliliği artırmaktır. Bu sonraki yaklaşım genel olarak ürün karışımında yüksek katma değerli ürün ya da hizmetlerin payını artırma, en büyük müşterilere olan bağımlılığı azaltma ve böylece müşteri tabanlarını genişletme teşebbüslerini içerir (Smallbone et al, 1995, s.44). Bir KOBİ, tedarikçi sayısını ve çok az sayıda müşteriye satış yapmaktan kaynaklanan bağımlılıktan kurtaracak şekilde müşteri sayısını artırdığı ölçüde, o kadar çok karlı olacak ve büyümesi içinde o kadar çok alana sahip olacaktır. Aynı zamanda KOBİ'ler nihai tüketicilerine ne kadar çok satış yaparlarsa, oldukça önemli büyüme fırsatlarına sahip olacaklardır. KOBİ'ler belli

ölçekte üretim gerçekleştiremedikleri ve yaygın bir satış ağı kuramadıkları zaman, satışları artsa bile büyümek için bir çok sorunla karşılaşacaklardır (Petrakis, 1995, s.388).

KOBİ'ler gelişme ve hızlı cevap verme avantajına sahip olmakla birlikte, büyük bir kısmı büyük işletmelerin sahip olduğu farklı iş planlarını aynı anda yönetme kabiliyetine sahip değildir. Farklı iş planlarını aynı anda yönetmek faaliyetleri farklılaştırarak riskleri dağıtır. Bu risk dağıtımını yetersiz kaynaklara sahip olan KOBİ'ler için oldukça önem taşır. KOBİ'ler büyüme ve gelişme için personel kalitesini artırmalıdır. Düşük bir teknoloji seviyesi ile işe başlayan KOBİ'ler, teknolojik seviyelerini iyileştirmek için hizmet içi eğitim programlarını kullanmak hususunda genelde isteksiz ve başarısızdır. İşgücü kalitesini iyileştirme metotlarını uygulama istekliliği, KOBİ'lerin büyüme dinamiğini de karakterize eder. Oldukça fazla iş yoğunluğu, eğitimin maliyetlerinin bir çok alana bölünmüş olması, uzmanlaşma düzeyinin düşük olduğu yerlerde böyle programların uygulanmasının zor olması, personelin daha hareketli olması, büyük işletmelere göre daha yüksek risk taşınması eğitim programlarının KOBİ'lerde uygulanmama sebebidir (Petrakis, 1995, s.386-389). KOBİ amaç ve hedefleri doğrultusunda işgücünün niteliğinin artırılması hem karlılığı hem de büyüme ve gelişme ihtimalini artırır. KOBİ'ler kaynak yetersizliğini bahane etmemeli, bunun yerine amaçlara yönelik olarak doğru zamanda doğru personeli doğru şekilde eğitmek için belli maliyetlere katlanmaları gereklidir.

2.2.1. Gelişme Safhasının Tanımı

Yapılan bir çok araştırma, KOBİ'lerin küçük pazar paylarına sahip olma, kaynak ve yeteneklerinin sınırlılığı gibi nedenlerden ötürü kendileri için stratejik alternatif sayısının kısıtlı olduğunu belirtmişlerdir. Genel olarak büyük işletmelerle direk rekabetten kaçınarak, müşterileriyle olan yakın ilişkilerini iyi kullanarak, yeni ürün ve pazar geliştirme çabalarını artırarak, büyümeye ve gelişmeye çalıştıkları söylenebilir (Watts et al, 1998, s.102). KOBİ'lerin gelişme ve büyümeleri üzerinde dışsal engellerden ziyade içsel engeller daha etkilidir. İçsel engellerin kaynağı

yönetimsel kapasite eksikliği ve gelişme çabaları esnasında oluşabilecek riskleri sahip/yöneticilerin göze alamamasıdır (Pingali and Mitra, 1999, s.64).

	Mevcut ürünler	Yeni ürünler
Mevcut pazarlar	Pazara nüfuz etme	Ürün geliştirme
Yeni pazarlar	Pazar geliştirme	Çeşitlendirme

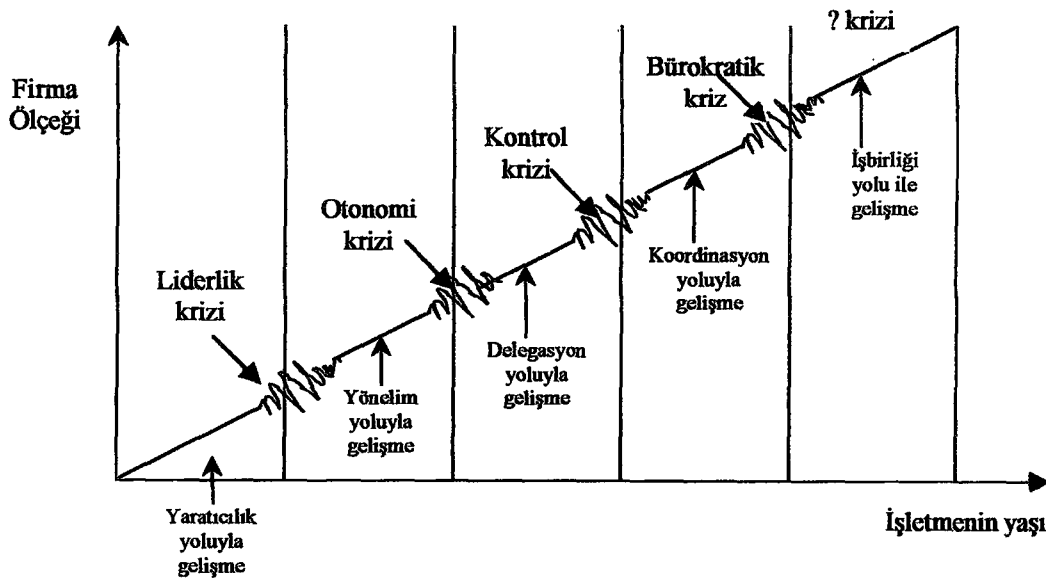
Şekil 2.2. Ansoff'un "şirket stratejisi" (Watts, Cope, Hulme, 1998, s.102).

Şekil 2.2’de görüleceği üzere Ansoff (1965), bir işletmenin ürünler ve pazarlar temeline dayanarak dört farklı strateji alternatifini kullanabileceğini ileri sürer. Pazara nüfuz etme işletmenin ürünlerini sunduğu pazarda daha büyük egemenlik kurma veya diğer bir deyişle pazarda hakim olmayı dikte eder. Potansiyel müşteriler arasında ürün denemesini özendirme; alıcılar için ürünlerin çekici hale getirilmesi, alıcıların ürünleri tüketme ve kullanma oranını artırma çabalarını içerir. Pazara nüfuz etmede fiyatlama mekanizması etkin olarak kullanılır. Nüfuz etme fiyatlaması, hızlı bir şekilde pazar payını artırma ve yüksek hacimli satış için düşük fiyat koymadır (Robertson, 1993, s.87-96) (pazardaki konumu güçlendirmeye yönelik bir strateji olmakla birlikte rakiplere yönelik açık bir saldırıdır, her zaman bir fiyat rekabeti ile karşılık verilebilir). Mevcut pazara yeni ürün sunumu (ürün geliştirme) KOBİ’lerin müşterileri ve pazarı daha iyi tanıdığı varsayılarak; en az risk taşıyan bir stratejidir. Ürün başarılı olursa gelişme ve büyüme yolunda oldukça büyük katkılar sağlayabilir. Mevcut ürünleri yeni pazarlara sunma ile işletmenin sahip olduğu pazarları genişletmesi (pazar geliştirme) yeni pazarların ve rakiplerin iyi analiz edilmesine bağlıdır. Yeni pazarlara ulaşma için temel ürünlerin modifikasyonu ve farklı dağıtım noktalarını ya da reklam ve satış çabalarında bir değişimi gerektirir. Rakiplerin potansiyel tepkileri ile rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin dikkatle incelenmesi bu stratejide önemlidir. İşletme yeni müşteriler aradığı için alıcıların miktarını, satın alma modellerini, motivasyonlarını anlamak zorundadır (Kerin and Paterson, 1998).

Uluslar arası alanda pazar geliştirme, şu dört biçimden birini alarak gerçekleştirilir: 1) İhracat 2) Lisanslama 3) Müşterek yatırım ortaklığı 4) Direkt yatırım. Her seçimin avantaj ve dezavantajları vardır. İhracat, yabancı bir ülkede

ürünleri aracılar kullanarak ya da doğrudan pazarlamayı içerir. Bu yaklaşım, minimum düzeyde sermaye yatırımı gerektirdiği için, pazar geliştirmenin popüler bir yoludur. Lisanslama, sahipleri tarafından bir işletmeye bir ücret (genellikle toplam satışların %5'i) karşılığında patent, ticari marka, know-how ve diğer maddi olamayan varlık haklarının verilmesini sağlayan bir sözleşmedir. Müşterek yatırım ortaklığı (Joint venture) ise, bir işletmenin yalnız bir pazara girmesi için gerekli finansal, teknolojik ya da yönetsel kaynaklara sahip olmadığı zamanlarda iyi neticeler verir. Yabancı ülkede direk yatırım; en fazla risk taşıyan tercihtir ve çok fazla yükümlülük getirir (Kerin and Paterson, 1998). Yeni pazarlara yeni ürünlerin sunumu (ürün ve pazar çeşitlendirme) en fazla risk taşıyan stratejilerden biridir, ancak başarılı olunması halinde işletme için çok büyük kazançlar sağlar.

Araştırmalar genel büyüme modellerinin bir çoğunun küçük ölçekli KOBİ'ler için uygun olmadığını göstermektedir (Smallbone et al, 1995, s.63). Bu yüzden araştırmacılar daha küçük ölçekli KOBİ'lerin doğasını, özelliklerini ve problemlerini anlamak için alternatif yapılar üzerinde durmuşlardır. Bir KOBİ, küçük ölçekten büyük ölçeğe doğru büyüdüğü zaman KOBİ'nin sahip olduğu özellikleri, azalır yada zayıflar (veya tersine döner). Dikkate değer bir şekilde bir KOBİ büyüdüğünde sahip/yöneticiler daha fazla yetki devri yapacak, bürokrasi artacak, ek hiyerarşi düzeyleri oluşacaktır. Planlama, koordinasyon ya da kontrol için resmi prosedürler konulur, uzmanlar ortaya çıkar, iletişim daha yapılandırılmış, resmi ve belgeli hale gelir ve işletmeye özgü bilgiler daha açık ve resmi olur (Noteboom, 1994, s. 334-335).



Şekil 2.3. Greiner'in yaşam döngüsü (Watts et al, 1998, s.102).

Şekil 2.3’de işletmelerin büyüme ve gelişme esnasında karşılaşılabilecekleri dönüm noktaları ve problemler gösterilmektedir. İşletmeler büyürken çalışan sayısı da artmakta, sahip veya yöneticilerin kontrol alanları genişlemekte, iş yükleri artmaktadır. Çalışanların yetki ve sorumluluklarının sınırları tam olarak çizilememektedir. Sahip / yöneticilerin aşırı iş yükü liderlik açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu sorun liderlik sahip/yöneticilerin doğru liderlik yönelimi ile aşılabılır. Yetki ve sorumluluk karmaşası ise, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesi ile çözülür. Sahip/yöneticilerin üzerindeki aşırı iş yükü yetki göçerimi yolu ile hafifletilir. Gelişen işletme fonksiyonları arasında zamanla kopmalar meydana gelebilir. Bunun önüne geçmek ise, etkin koordinasyon mekanizmalarının devreye sokulması ile başarılabilir. Gelişen ve büyüyen KOBİ’lerin dikkat edeceği bir diğer nokta ise, büyük ve hantal bürokratik organizasyon haline dönüşmemektir. Bunu önlemek büyüme ve gelişme esnasında daha basık örgüt yapılarını oluşturmak, daha esnek kalmakla sağlanabilir. Esneklik hem işletme içinde hem de işletme dışında oluşturulmalıdır. Bu şekilde işletme içi ve işletme dışı işbirliği imkanları değerlendirilebilir. Büyüme ve gelişme yolunda her zaman problemler ortaya çıkabilir. Önemli olan bu problemler ortaya çıkmadan önleyici tedbirlerin alınmasıdır (Bedeian and Zammuto, 1991, s.466-475).

Organizasyonel gelişmeyi izah etmek için işletmelerin belli bir evrimsel aşamadan geçtiğini ileri süren araştırmacılar, bu evrimsel süreç boyunca bir işletmenin ürün ve hizmetlerinin küresel pazarda gözle görülür bir şekilde rekabetçi hale geldiğini, bu sürecinde dört safhadan oluştuğunu belirtirler. İlk safha, rekabet az olduğu için işletmenin ürünleri yüksek kaliteye sahip değildir. İkinci safha boyunca işletme kendi üretim sistemlerini geliştirdiği için makul bir kaliteye sahiptir, fakat düşük maliyetle rekabet eder. Üçüncü safhada işletmeler iyi geliştirilmiş üretim sistemlerine sahiptirler ve üstün dayanıklılık ve güvenilirlikle rekabet ederler. Dördüncü safhada, işletmeler sürekli yeni nitelikler ekleyerek ürünlerini farklılaştırır. Bu safhada işletmenin rekabet avantajı sadece, eğer rakiplerinin üretim sistemleri ürettikleri ürünlerin değerini artırmaz yada iyileştiremezse sürdürülebilir (Chapman and Hyland, 2000, s.171-179).

Churchill ve Lewis’in (1983) modeli, alternatif büyüme yollarının altı farklı safhaya ayrıldığını, bu safhaların ise; varoluş, hayat bulma, başarı-serbestlik, başarı-

gelişme, kalkış ve kaynak olgunluğu olarak sınıflandığını belirtir (Churchill and Lewis, 1983, s.43-54). Bu safhalar bir yandan işletmenin kaynakları, diğer yandan da işletme sahip/sahiplerinin kişisel amaçları, yönetsel ve stratejik kabiliyetleri gibi faktörlere göre farklılaşır. Bu yapının önemli bir yönü, bir dayanıklılık seviyesine ulaşılmasından sonra işletmenin sahip/yöneticisi tarafından daha fazla büyümeyi bir amaç olarak görmediği başarı-serbestlik safhasını tanımlamasıdır. Yönetici veya sahip çok iyi bir pazardan daha düşük bir pazarda mevcut seviyenin üstünde bir iş potansiyeli buluyorsa, büyümeyi izleyip izlememede modele göre serbesttir. Bu modelde, gelişme için öncelikle işletmenin içinde bulunduğu faaliyet alanında başarılı olması gerekir. Gelişme ve büyümenin ise bu başarıdan kaynaklanan bilgi ve tecrübe birikimi sayesinde elde edilebileceği belirtilir. Kalkış aşaması işletmenin büyüme yolundaki en büyük hamlelerin atıldığı ve yeni stratejik kararların alınıp uygulandığı safhadır (Smallbone et al, 1995, s.63).

Kalkış aşaması boyunca bir rekabetçi konumu KOBİ'lerin nasıl sürdüreceği/ iyileştireceği hususu önemli bir konudur. Sahip olunan rekabet avantajının pazar olgunlaştığı ve şiddetli bir pazar payı elde etme mücadelesi başladığında, farklı rekabet biçimlerine karşı hazırlanma için gerekli olan uzun vadeli bakış açısını yok edip, yönetimi kör etmemelidir. Uzun vadeli stratejik ihtiyaçların, acil alınması gerekli tedbirlerle dengelenmesi gereklidir. Bu durum en kolay olarak bir endüstri gelişiminin ilk safhalarında genç işletmeleri yönetmede deneyim kazanmış olan ve bir çok endüstride faaliyet gösteren işletmelerde başarılabılır. Kalkış aşamasında böyle işletmelerden KOBİ'ler bu deneyime sahip yöneticiler transfer edebilir veya böyle işletmeleri satın alarak ya da birleşerek gerekli bir uzmanlık ve kaynak temeli kazanabilirler (Thompson and Strickland, 1984, s.105).

KOBİ'lerin olgunluk aşamasında pazar payı oluşturma için aşırı yatırım yaparak nakit tuzağına düşmemeleri gerekir. Bu aşamada elde edilen nakitler, gelecekte yüksek gelişme gösterme ihtimali olan alanlara yatırılmalıdır. Olgunluk aşamasında bu yüzden daha çok nakit oluşturulmalı, pazar payı kazanmak için uzun dönemler sürecek olan fiyat rekabetinden mümkün olduğunca kaçınılmalıdır. Mevcut müşterilere saldırgan bir şekilde satış yapmaktan ziyade, yeni, yaratıcı ve yüksek kaliteli ürünlere önem verilmelidir. Bu aşamada fabrika modernizasyonu nedeniyle oluşan kapasite artışları bazı KOBİ'lerin aşırı kapasiteye sahip olmasına neden olur.

Aşırı kapasite bir işletmeyi odaklanmış bir yaklaşımı sürdürmekten ziyade genel bir düşünce yapısına sevk edebilir. Ya da maliyet tuzağına düşürecek yönetsel baskılara götürebilir. Aşırı kapasiteyi elde tutmaktansa, onu satma ya da parçalara ayırma daha tercih edilebilir bir duruma gelebilir. Ancak burada dikkat edilecek nokta bu fazla kapasitenin, onu aynı işte kullanacak herhangi birine satılmamasıdır (Porter, 1980, s.247-248).

Küçük işletmelerin otokratik yönetim tarzı (sahip) ile büyük işletmelerin danışmacı yönetim stiline her iki özelliği KOBİ'lerde görülebilir. Otokratik yönetim stiline ziyade, farklı uzmanlık karışımına sahip bir takım tarafından danışmacı bir yönetim stiline sahip KOBİ'lerin gelişme ve büyüme ihtimali oldukça yüksektir. Danışmacı prosedürler, daha fazla bir tercih seti sunarlar. Amaçları, farklı kaynaklardan bilgiyi sentez etmektir (Casson, 1996, s.330-345).

KOBİ'lerin büyüme ve gelişmeye duydukları arzu ve isteğin şiddeti, büyüme ve gelişme üzerinde önemli rol oynar. (Roper, 1998, s.20). Yeni oluşmaya başlayan bir endüstride faaliyet gösteren bir KOBİ, büyüme ve gelişmeyi hızlandırmak için, ürün kalitesi, teknoloji açısından belli bir standardı yakalama ve hammadde tedarikçilerinden ilk taahhütleri almakla, "ilk harekete geçen olmanın" avantajını elde etmelidir. Yeni müşteriler, yeni coğrafi alanlar ve endüstrinin yeni ürünü ilk deneyen alıcılarını kazanmaya çalışma, alıcıların bu yeni ürünü denemelerini sağlamak için değiştirme maliyetlerini azaltıcı taktikler geliştirmelidir (Thompson and Strickland, 1984, s.104-105). Büyüme ve gelişme için ihracat pazarlarına KOBİ'ler ayrı bir değer vermektedirler. Bunu yapmak için pek çoğu dağıtım kanallarını geliştirmekte, yerel kökenli ortaklarla stratejik ittifaklar kurmaktadır (Simkin and Cheng, 1997, s.131).

KOBİ'ler büyüme ve gelişmelerini üç yolu kullanarak sağlayabilirler. Bunlardan ilki işletmenin sahip olduğu kaynakları ve kabiliyetleri kullanarak gelişmeyi ifade eden "iç büyüme" stratejileridir. Diğerleri ise dışsal kaynak ve kabiliyetleri edinerek ya da bu kaynakları birleştirerek sağlanan "dış büyüme" stratejisidir. Sonuncu strateji ise kaynak ve kabiliyetleri müşterek kullanma anlayışına dayalı "işbirliği" stratejileridir.

2.2.2. İç Büyüme Stratejileri

KOBİ'lerin içsel büyüme stratejileri olarak uzmanlaşma, çeşitlendirme ve dikey entegrasyon genel anlamda değerlendirilebilir. KOBİ'ler bu stratejilerden en çok uzmanlaşma stratejisini uyguladılar. KOBİ'lerin bu stratejiyi uygulamalarının bir çok nedeni olmakla birlikte en önemlileri bir endüstride tamamlayıcılık niteliğine sahip olmaları, belli ürün ya da hizmetler üzerinde yoğunlaşmaları ve belli ürün ya da hizmete yönelik olarak optimal bir yapılanma içinde olmaları gösterilebilir.

2.2.2.1.Uzmanlaşma Stratejisi

Bir işletmenin yatırımcılarının karlılığını belirleyen, işletmenin faaliyette bulunduğu piyasadaki oransal başarısıdır. Ürün hattında bir çok ürün yerine, daha dar bir ürün grubunda uzmanlaşmaktır. Bu strateji sınırlanmış belli bir pazar üzerinde ancak bir ürün çeşidi ile faaliyetleri planlama ve geliştirme esasına dayanır ve faaliyetlere kesinlik ve açıklık kazandırma amacını güder (Eren, 1997, s.236) Uzmanlaşma; farklı beklenti ve ihtiyaçlara cevap vermek yerine, sadece bir kaç dikkatle seçilmiş ürün-müşteri bölümüne odaklanmadır (Thompson and Strickland, 1984, s.101). Diğer yandan verimsiz ve toplamda çok düşük hacimli alışlar yapan müşterilerin azaltılması ve/veya sistemden çıkarılması ile böyle alıcıların işletmeye olan yüklerinin en aza indirgenmesi amacıyla müşterilerin özel bir bölümü üzerinde; rekabetin oluşturduğu yoğun baskılardan kurtulmak için siparişin özel bir türünde; fiyata en az hassasiyet gösteren veya katma değere en fazla ihtiyaç duyan müşteriler üzerine işletme uzmanlaşabilir (Porter, 1980, s.209) Bu stratejinin işletmeler tarafından izlenmesinin belli başlı üç nedeni vardır. Bunlardan ilki; işletmenin gerekli araçlara (işgücü, ekipman, malzeme) sahip olmamasından dolayı yeni işlere, pazarlara ve anlaşmalara girme imkanından yoksun olmasıdır. Bu durum işletmeyi yetenekli olduğu alanda faaliyet göstermeye zorlar. İkincisi, işletme yöneticilerinin risklerden kaçınma eğilimleri; üçüncüsü ise işletmenin faaliyet alanının gelecekte çok daha cazip hale geleceğini gösteren gelişmelerdir (Eren, 1997, s.236). Uzmanlaşma stratejisi izleyen işletmelerin endüstri hayat eğrisini mutlaka dikkate almaları gereklidir. Endüstri hayat eğrisinin düşme aşamasında işletmeler

uzmanlaşma için daha fazla yatırımdan ziyade, hızlı bir şekilde yeni ve karlı endüstrilere geçmeleri gereklidir (Porter, 1996, s.74).

Esnek uzmanlık müşteri ihtiyaçlarının sürekli değiştiği pazarlarda ürün üretme yeteneğine ve yetenekli çalışanlar tarafından genel amaçlı makinaların esnek kullanımına dayanır. Esnek uzmanlık kavramının anahtar unsurları ise şunlardır (Dijk, 1995, s.15-16):

-Çok amaçlı ekipman, yetenekli işgücü, yenilikçi bir zihniyete sahip olma. Bu sayede ürün talep edildiği zaman üretim için genel amaçlı ekipman kullanılır.

-Girişimciler kümeleri ya da küçük ve orta boy firma iletişimleri değişik fikirlerin membaıdırlar. Fiziksel yakınlık, fikirlerin değişimine imkan tanır ve kurumların ve onların buluşlarının daha kolay ve etkili gelişimini sağlar.

-Etkileşim/Şebekeleme: Büyük firmalarla KOBİ'ler arasında işbirliği çabalarıyla sözleşme ilişkilerinin kurulmasıdır.

-Kollektif verimlilik: Diğer yenilikçi üreticilerle daha yakın fiziksel ilişkilerin sonucudur.

Küçük işletmelerin büyük işletmeler karşısındaki en önemli dezavantajlarından birisi düşük uzmanlaşma seviyesidir. KOBİ'lerin, uzmanlaşma açısından büyük işletmelere yaklaştıkları söylenebilir. Bu uzmanlaşma üretim ölçeğini de destekler ve ölçek ekonomisinden yararlanmayı imkan dahiline sokar. OBI'lerde esnek uzmanlaşma, küçük işletmeler için geçerli olan esneklikten ziyade daha çok büyük işletmelerde karşılaşılan esnekliğe benzer. Diğer bir deyişle büyük işletmeler kadar karmaşık olmamakla birlikte optimal yapının getirdiği esneksizlikten bahsedilebilir. Ancak bu durum tüm sektörler için değil bazı sektörler için geçerlidir. Burada esnek uzmanlaşmayı KOBİ'ler açısından sağlayan, çok amaçlı ekipmanın ve uzmanlaşmış insan kaynağının işletme bünyesinde bulundurmaktır. Ancak uzmanlaşma ölçek ekonomilerinden yararlanmayı ve güçlü bir pazar konumu edinmeyi sağlasa da diğer yandan, uzmanlaşma kolayca tek kültürlü bir duruma işletmeyi dönüştürebilir. Bu da istikrarsızlık dönemlerinde işletmenin zarar

görmesine neden olabilir. Uzmanlaşma ile çalışan faaliyetlerinin işletmede daha fazla düzenlenme ihtiyacı ortaya çıkar. İşletme günlük rutin işlere ve tecrübeye daha fazla bağımlı hale gelir (Heunks, 1998, s.270).

2.2.2.2. Çeşitlendirme Stratejisi

Hızlı değişim emsalsiz bir şekilde ürünlerin eskimesine neden olmaktadır. Yeni teknolojiler, ikame mallar, değişen ihtiyaç ve zevkler müşteri tüketim şekillerinde değişime, bu durum da ürün yaşam döngülerinin kısalmasına neden olmaktadır. KOBİ'ler yeni ürün geliştirme için sınırlı kaynaklara sahiptirler, dolayısıyla ürettikleri ürünlerinin eskimesinden özellikle etkilenmektedirler. KOBİ'ler, anahtar ürünlerin kaybının etkisini azaltmak için gerekli ürün çeşitliliğinden yoksundurlar. KOBİ'lerin bu zayıf yönleri, çeşitlendirme yapan büyük rakiplerince çok iyi değerlendirilir. Çeşitlendirmeye gitmemiş KOBİ'ler, pazarları zayıflamaya başladığında çok az alternatife sahiptirler. Ya yeni pazarlarda çeşitlendirmeye gidecekler ya da işten çekileceklerdir (Sandvig and Coakley, 1998, s.33-41). Aynı endüstri ya da başka bir endüstride yeni işletmelerin kurulması veya mevcut bir işletmenin satın alınması yolu ile, büyüme amaçlanabilir. Kurulan ya da satın alınan işletme, kuran ya da satın alan işletmeye benzer üretim teknolojisi, benzer ürün, benzer dağıtım kanalı ve/veya pazara sahip olduğunda, bu stratejiye "ilgili ya da tek yönlü çeşitlendirme" adı verilir. İlgili çeşitlendirmede kaynakların paylaşımı yolu ile organizasyon daha büyük verimlilik elde edebilir. Yeni kurulan veya edinilen işletme tamamıyla farklı bir iş hattındaysa, bu stratejiye "ilgisiz ya da yığılma çeşitlendirme" denir. Bu strateji yavaş gelişen endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerin gelişmesini, daha hızlı gelişen endüstrilerden işletme satın alarak hızlandırmak; işletmenin elinde aşırı nakit olduğunda başka bir endüstriye yatırım yaparak bu nakit fazlalığını değerlendirmek (özellikle hızlı gelişen endüstrilerde); bir çok endüstriye girerek riskleri yaymak; satın alınan işletme üstün finansal ve teknik kaynaklara, yönetim kabiliyetine veya pazarlama uzmanlığına sahipse bunları içselleştirmek amacıyla uygulanır (Certo and Peter, 1991, s.102). Çeşitlendirmeye gitmiş işletmelerin tüm endüstri yaşam safhası boyunca hızlı gelişme göstermeleri ve hayatta kalmaları daha muhtemeldir. Bu nedenle çeşitlendirme stratejisi, dikey entegrasyondan daha fazla uygulanmaktadır (Levy, 1993, s.320).

İşletmeleri çeşitlendirmeye götüren dört ana neden sayabiliriz. Bunlar 1) Alan ekonomileri veya sinerjileri kullanma isteği 2) Karların kalıcı olmasını sağlama isteği 3) Verimli sermaye pazarlarını kullanma arzusu 4) Hızlı organizasyonel büyüme için nakit yönetimi. Çeşitlendirmenin sinerji oluşturmadaki rolünün önemi büyüktür. Değerlendirilme açısından imkan dahilinde bulunmayan bazı fırsatlar, iki iş ünitesi bir araya geldiğinde ortaya çıkıyorsa, “sinerji” söz konusudur. Sinerjinin temel kaynakları pazarlama faaliyetleri, araştırma faaliyetleri ve dağıtım kanallarıdır. (Oster, 1994, s.183-193). Sinerjilerden yararlanmak için çeşitlendirme yapan KOBİ’ler, meydana getirdikleri gerçek sinerjiyi yönetsel koordinasyona, kar iyileşmelerine yol açan yeniliklere ya da yeni pazar kazanımlarına dönüştürünce ve maliyet tasarrufları elde edince sinerjilerden yararlanmaya başlarlar (Caron and Harrison, 1999, s.133). İki ünite bir araya geldiğinde, ayrı ayrı olduklarından daha az bir maliyetle bir şey yapabiliyorsa alan ekonomileri söz konusu olmaktadır. Alan ekonomileri çeşitlendirmeden dolayı verimlilikler meydana getirir. Bir işletme sinerjiler ve alan ekonomilerinden yararlanmak için ürün hattını uzatır ve mevcut ürünleriyle bağlantılı ürünü araştırır. İşletmeler kendilerinin farklı yeteneklerini tanımlayarak, bunları yeni piyasalarda kullanırlar (Oster, 1994, s.183-193).

Çeşitlendirmeye gitmiş bir işletme değişik piyasalarda faaliyet gösteren bir işletmedir. Ancak bütün çeşitlendirmeye giden işletmeler bu şekilde değildir. Bazı işletmeler ortak merkezli çeşitlendirme olarak bilinen (concentric diversification) birbiriyle çok yakın ilişkide bulunan piyasa kümelerinde faaliyet göstermektedirler. Bazı işletmeler de piyasada birbiriyle alıcı-tedarikçi ilişkisi içinde faaliyet göstermektedirler. Bununla birlikte bir kısım işletmelerde çok farklı piyasalarda faaliyet sürdürmektedir. Büyüme ve gelişme gösteren KOBİ’lerin büyük kısmı çeşitlendirmeyi genelde mevcut faaliyetleri ile yakından ilgili olan ürün ve hizmetlerde yapmışlardır. Farklı alanlarda büyümeyi ise genelde riskli bulurlar (Smallbone et al, 1995, s.44-62).

Sahipleri tarafından kontrol edilen firmalara oranla profesyonel yöneticilerin kontrolünde olan firmalar daha fazla çeşitlendirmeye gitmektedirler. Çeşitlendirme ile yöneticiler işletmeye tüm enerji ve zamanlarını vermekte, bu durumda toplam kazançların artışına neden olmaktadır (Oster, 1994, s.191). Özellikle çeşitlendirmeye gitmiş büyük işletmeler, işletmeye özel sermayeyi ürünler arasında daha iyi transfer

edebilirler. Bu şekilde oluşturulan bir sermaye stoğu, talep ya da tedarikteki değişimler karşısında bir işletmenin uyumunu artırır (Levy, 1993, s.319-322).

Köklü bir strateji değişimi bir işletme için oldukça zordur. Örneğin odak farklılaştırmadan, düşük maliyet stratejisine geçmeye çalışan bir işletme, yeni pazarlarında rekabet avantajı kazanmak için ihtiyaç duyulan kabiliyetlerin çok azına sahip olacaktır. Değişim meydana gelirken, değişimin maliyeti ve değişimin taşıdığı riskler artar. Bu nedenle yeni ürün ve pazarlarda çeşitlendirmeye gidecek bir KOBİ'nin, temel rekabet stratejisinde değişim gerektirmeyen fırsatları izlemesi başarı ihtimalini artırır (Sandvig and Coakley 1998, s.33-41). KOBİ'lerin içine düştükleri en büyük hata budur. Büyüme ve gelişme şansı gördükleri endüstrilerde yatırım yaparken bu pazarların risklerini, kendi kabiliyet ve kaynaklarının yeterliliğini iyi değerlendirememektedirler. Kendilerinin temel rekabet stratejisinden çok farklı anlayışlar gerektiren bu alanlarda bu nedenle yetersiz kalırlar.

2.2.2.3. Dikey Entegrasyon Stratejisi

Dikey entegrasyon, bir endüstri zincirinin farklı safhalarını koordine etme anlamındadır. Rekabet gücünü artırmak için üretim sürecinin birden fazla safhasında faaliyette bulunmayı içerir (Dean et al, 1998, s.714). Dikey entegrasyon için dört neden vardır: 1) Pazar oldukça risklidir ve güvenilmezdir. 2) Endüstri zincirinin diğer safhalarında faaliyet gösteren işletmeler, işletmenin bulunduğu safhadan daha fazla pazar gücüne sahiptirler. 3) Düşük fiyat seviyelerini yakalama ya da endüstriye giriş için engeller koymak gereklidir. 4) Pazar gençtir ve firma bu pazarı geliştirmek için ileriye doğru entegre olmak zorundadır ya da pazar zayıflamaktadır (Stuckey and White, 1993, s.71-72). Faaliyet gösterilen endüstrilerin ilk safhalarında pazarlık problemlerinin bulunması, tedarik temin etmedeki güven eksikliği ve özel ihtiyaçlar KOBİ'leri dikey entegrasyona götüren diğer nedenlerdir. Endüstri olgunlaşıp ürünler daha standardize olduğu zaman, işletmelerin dış kaynaklara bağımlılığı artar. Bundan dolayı, daha olgun endüstrilerdeki büyük ölçekli işletmeler daha az entegre olma eğilimindedirler. Daha genç endüstrilerdeki daha küçük işletmeler ve gelişmekte olan KOBİ'lerin bir çoğu dikey entegrasyona gitmeye daha fazla eğilimli olacaklardır (Levy, 1993, s.320).



Şekil 2.4'te görüldüğü gibi bir pazardaki alıcılar ve satıcıların miktarı, dikey asyasyon için önemli bir nedendir. Problemler, sadece bir alıcı ve bir satıcı ya da birkaç alıcı ve satıcının pazara sahip olduğunda ortaya çıkar. Böyle pazarlarda e işlemlerin şartları, alıcı ve satıcıların arasındaki denge ile belirlenir (stabil an ve tahmin edilemeyen bir denge). Sadece bir alıcı ve bir tedarikçinin olduğu (özellikle sık işlemleri içeren uzun dönemli ilişkilerde) bunların her biri ol bir şekilde statülerini korumaya çalışırlar (Stuckey and White, 1993, s.72-

Endüstri zincirinin bir safhasında faaliyet gösteren işletmenin, diğer safhada faaliyet gösteren işletme üzerinde önemli bir gücü varsa ve eğer bu gücünü de işletme kullanırsa yüksek anormal kazançlar elde eder. Bu nedenle bir endüstri zincirinin daha az güçlü safhalarında bulunan işletmeler, güçlü safhalardaki işletmeleri satın almaya çalışırlar. Ancak çoğunluklada böyle işletmeler için fazla ödeme yapma yanlısında bulunurlar. Burada sorulması gerekli soru satın almayla gerçekleştirilecek kazançlardan daha az bir maliyette entegrasyonun başarılıp başarılamayacağıdır. Yöneticiler endüstri zinciri içinde daha çekici bir safhada faaliyet göstermenin, zincir dışındakinden daha kolay olacağı inancını taşırlar. Bununla birlikte bir endüstri zincirindeki anahtar yetenekler, endüstriye yeni giren diğer işletmelerde de bulunabilir. Dikey entegrasyon pazar gücünü oluşturma ve ondan yararlanma için kullanıldığında stratejik bir hassasiyet meydana getirir. Bir endüstrideki güçlü rakipler dikey olarak entegrasyona gitmişse, bu endüstriye girme entegre olmamış işletmeler için zor olabilir. Endüstriye yeni gireceklerin rekabet

etmek için, tüm safhalara girmesi gerekebilir. Bu işlemlerin minimum etkin ölçeğini ve sermaye maliyetlerini artırır. Böylece giriş için engelleri artırır. Giriş engelleri inşa etmek için dikey entegrasyonu kullanmak pahalı bir oyundur ve başarı garantisi değildir (çok büyük kazançlar sunan bir pazarda, yaratıcı girişçilerin zırhaki çatlakları kolay bir şekilde bulmasından dolayı). Belli müşteri bölümlerini hedefleyen ileriye doğru entegrasyon, yüksek fiyat stratejisini kullanmaya imkan verebilir. İşletmeler fiyata hassas müşteri bölümüne düşük bir fiyat ve fiyata duyarlı bölümüne yüksek bir fiyat koyma ile toplam karlarını maksimize edebilirler. Ancak düşük fiyat müşterileri yüksek fiyat müşterilerine bu ürünü satabilirler. Bunu engellemek için KOBİ'ler, düşük fiyat bölümü içinde ileriye doğru entegrasyona giderek ürünlerinin başkaları tarafından tekrar satılmasını engelleyebilirler. Bir endüstri genç bir endüstri olduğunda, firmalar bazen bir pazarı geliştirmek için ileriye doğru entegre olurlar. Böyle durumlarda pazar geliştirme stratejisinde başarılı olabilmek için, ürünün potansiyel yada mevcut rakipleri karşısında gerçek avantajlara sahip olması gereklidir (Stuckey and White, 1993, s.75-76).

Aşırı şekilde entegrasyona gitmiş işletmeler, yeni fırsatları değerlendirmek bakımından esnekliklerini kaybedebilirler. Bu aşırı entegrasyon nedeniyle esnekliğini kaybeden ve fırsatları değerlendirmede yavaş kalan işletmelerin değerlendiremediği fırsatları tüketme açısından KOBİ'ler önemli avantajlar yakalayabilirler (Dean et al, 1998, s.714). Bu strateji oldukça pahalıdır, risklidir ve geri dönülmesi oldukça zordur. Entegrasyon kararları çoğunlukla sahte nedenlere dayanır (kazançlardaki dönemselliği azaltma", "pazara girişi kabul ettirme", "yüksek değerli endüstri safhası içinde hareket etme" ya da diğer müşterilere daha yakın olma gibi) ve aynı zamanda yöneticiler yarı entegrasyon stratejilerine pek önem vermezler. Tedarik kaynaklarına ya da satış noktalarına sahip olma, pazar kaybını, haksız fiyatlarla rekabete maruz kalmayı elimine eder, ürün pazarları arasındaki kısa dönemli tedarik ve talep dengesizliklerinden firmaları uzak tutar. Ancak verimli bir pazarın olduğu yerde işletmenin kendisinin tedarik ya da çıkış noktalarına sahip olmasına gerek yoktur. Böyle bir pazarda entegre olmuş bir işletme, pazar fiyatlarından farklı olan içsel transfer fiyatları koyduğunda kendisini yanlış yola sevk etmiş olur. Eğer işletme bu nedenle entegre olmuşsa, kapasite kararları ve çıktı miktarları hakkındaki kararlarda optimallikten uzaklaşılabilir. Fakat yapısal şartlar sürekli bir güç dengesizliğini ortaya çıkarırsa entegrasyon haklı olabilir (Stuckey and White, 1993, s.76-78).

Uzun dönemli sözleşmeler, müşterek yatırım ortaklıkları, stratejik ittifaklar, teknoloji lisansları, franchising dikey entegrasyondan daha büyük esnekliği ve daha düşük sermaye maliyetlerini içermeye eğilimindedir. Lisanslama düzenlemelerinin, teknolojinin satın alınma ve satılmasının düşünüldüğü yerde dikey entegrasyon için bir alternatif olarak değerlendirilmesi gerekir. Aşırı entegre olmuş işletmeler, daha iyi kontrol sistemi kurmak için yeniden yapılanma çabalarına gitmektedir. Dünya çapındaki yapısal değişimler ticari riskleri azaltan ve avantajları artıran bir durum arz etmektedir. Yeni endüstrileşen ülkelerde, bir çok endüstride büyük oranda potansiyel tedarikçi topluluğu oluşmaktadır. Tüm alanlarda mükemmelliğe yaklaşmak mümkün olmakla birlikte, bunu devam ettirmek oldukça güçtür. Tasarım ve montaj üzerine odaklanma ile uzman tedarikçilerden satın alma işletmelere kazançlar sağlayabilir. Yöneticiler uzun dönemli tedarikçi ilişkilerini tercih etme gibi yarı entegrasyon stratejileriyle çalışarak, maliyetlerini düşürüp kalitelerini artırabilirler (Stuckey and White, 1993, s.78-81). KOBİ'ler eğer bir entegrasyon stratejisi uygulayacaklarsa yarı entegrasyon stratejilerini uygulamaları daha iyi neticeler verir. Bu sayede optimal yapıdan uzaklaşılmanın, kaynakları zorlayan ve hatta çoğu zaman gereksiz olabilecek entegrasyondan kaçınılmış olunur.

İç büyüme stratejilerinden uzmanlaşma stratejisi KOBİ'ler tarafından daha çok kullanılmaktadır. Mevcut faaliyet alanında meydana gelen fırsatları değerlendirmede uzmanlaşmadan büyük oranda yararlanmaktadırlar. Ancak uzmanlaşmaya aşırı bağlılık, diğer alanlarda meydana gelen fırsatların kaçırılmasına neden olmaktadır. Bu olumsuz durumu gidermenin ve gelişme için yeni fırsatları kovalamanın en iyi yolu seçici ve çok dikkatli çeşitlendirmeye gitmektir. Özellikle ilgili çeşitlendirme ya da yarı entegrasyon stratejileri, KOBİ'lerin faaliyet alanının diğer safhalarında da uzmanlaşmanın olumlu etkilerinden yararlanmalarına imkan verir. Noteboom (1992), KOBİ'lerin alan ekonomisinde mevcut dezavantajlarını, diğer işletmelerle işbirliği yaparak giderebileceklerini, ancak alan ekonomilerinin kısmen ayrılabilir özelliklerinden dolayı yarı entegrasyon yapmanın da gerekebileceğini belirtir (Noteboom, 1992, s.287).

2.2.3. Dış Büyüme Stratejileri

Dış büyüme stratejileri birleşme ve satın alma stratejileri olarak iki grupta toplanabilir. Birleşme stratejileri KOBİ'ler için daha büyük oranda söz konusudur. Birleşmelere yeni ve gelişmeye müsait endüstrilere, çok fazla kaynak harcamadan girmenin en kolay yolu olması nedeniyle KOBİ'ler tarafından daha çok başvurulur.

2.2.3.1. Satın Alma Stratejisi

İşletmeyi büyütme ve genişletmenin diğer bir yolu, mevcut bir işletmeyi tüm aktif ve pasifleriyle birlikte satın alma ya da belli bir kısmını satın almaktır. Satın alma yeni pazar ve yeni ürün alanlarına girmeyi sağlayabilir. Bir satın alma; satın alınan işletmenin tipi, satın alma işleminin içerdiği para miktarı, satın almanın kapsadığı kısımların konumu ve amaçlar gibi faktörlere bağlı olarak bir çok biçim alabilir (Hirsch and Peters, 1995, s.416). KOBİ'ler bir işletmeyi uygun bir fiyata satın almakla, şu avantaj ve dezavantajlara sahip olurlar. Satın almanın sağlayabileceği avantajlar şunlardır (Steinhoff and Burges, 1993, s.30):

-Eğer işletmenin iyi bir geçmişi ve tarihi varsa, KOBİ'lere daha etkili bir başarı ihtimali sunabilir.

-Satın alınan işletmenin sahip olduğu konum, eğer başarılı ise yeni işletmenin başarısında önemli katkılar sağlar.

-Yeni işe başlamak için harcanacak enerji ve zamandan önemli tasarruf sağlar. Yeni plan yapma ihtiyacı ortadan kalkar. Karlar bu nedenle kısa bir dönemde elde edilebilir.

-Mevcut bir işletmenin belli bir müşteri portföyü vardır.

-Tedarikçilerle belli bir ilişki kurulmuştur, bu nedenle elde edilmiş belli kazançlar olabilir.

-Ekipman ve diğer unsurlar hazırdır, mevcut kaynaklarla yetenekler bilinir.

Satın almayla meydana gelebilecek dezavantajlar ise şunlardır:

-Alıcılar satın alınan işletmenin hastalıklı yönleri varsa bunları da alırlar.

-Ticari mallar, ürünler ve hizmetler evvelce hayata geçirilmiştir ve bu nedenle de alıcının mevcut iş stratejisi için alınan kararlara uygun olmayabilir.

-İşletmeye değer katmayan çalışanlar alıcıya miras kalabilir.

-Sahip olunan müşteriler çok cazip olmayabilir. Bir işletmenin sahip olduğu kötü imajı değiştirmek oldukça zordur.

-Önceki sahipler tarafından konulan kurallar değişimi zorlaştırabilir.

-İşletmenin binası (yerleşim düzeni) modern standartlar için uygun olmayabilir ve modernizasyon pahalı olabilir.

-Satın alma için ödenen bedel çok yüksek olabilir ve gelecekte beklenen karları olumsuz yönde etkileyebilir.

-Satın alınan işletmenin envanterleri için tahmin edilen değer düşük olabilir ya da çok eski olabilir.

KOBİ'ler çoğunlukla satın alan taraf olmaktan çok satın alınan işletmeler konumundadırlar. Ancak KOBİ'ler diğer işletmeleri satın almakla ölçek avantajı sağlayacak bir duruma ulaşmayı ya da ileriye veya geriye doğru entegrasyonu hedefleyebilirler (Thompson and Strickland, 1984, s.104-105). KOBİ'ler, rakiplerinden daha üstün performans göstermelerini sağlayabilecek bazı avantajları satın alarak önemli kazançlar elde edebilirler. Bu avantajlar bir işletmenin rakiplerinin performansını geçmesine imkan veren varlıklardır. Bu avantajlara işletmenin yönetim felsefesi ve tarzını, maliyetlerini, satış etkinliğini örnek olarak verebiliriz. Bu avantajları çekirdek başarı faktörleri olarak nitelendirebiliriz ve bu

faktörlerle başarılı olmanın iki temel ilkesi vardır. Birincisi; faaliyette bulunulan pazara oranla çok daha iyi performans göstermek, ikincisi ise işletmenin ürün ve faaliyetlerine dönük taklitlerin önlenmesidir.

2.2.3.2. Birleşme Stratejisi

İşletme risklerini yaymanın diğer metodu, içinde sadece bir işletmenin varolduğu iki yada daha fazla işletmeyi içeren birleşme (merger)'dir. Birleşme; iki veya daha fazla işletmenin tüm kaynaklarını bir araya getirerek hukuki varlıklarını kaybetmeleri ve ortaya yeni bir işletme olarak çıkmaları stratejisidir. İşletme yeni bir organizasyon biçimi oluşturmak için başka bir ya da daha fazla işletme ile birleşir. (Certo and Peter, 1991, s.101). Bir birleşme kararında hem savunma hem de atak stratejiler vardır. Yaşamı sürdürme, koruma, çeşitlendirme, ve gelişme gibi değişik alanlarda birleşme güdüsü mevcuttur. İşletmenin pazar kaybı ve ya hammadde temininde önemli güçlüklerin oluşması, önemli oranda teknolojik eskimeye uğrama ya da sermaye yapısında bozulmalar meydana geldiğinde birleşme tek çıkar yol olabilir. Birleşme ile aynı zamanda yeni bir pazara girilebilir, ürünleri yenileme imkanı elde edilebilir ya da başka bir işletme tarafından ele geçirilmeye karşı işletmeyi korur. Daha atak bir düşünceyle birleşme; pazarda, teknolojiye, finansal ve yönetsel kuvvetlerde gelişme, büyüme sağladığı gibi büyük ölçüde çeşitlendirmede sağlar (Hirsch and Peters, 1995, s.423).

Genel olarak üç çeşit birleşme vardır. Birbirine rakip olan ve aynı pazarda faaliyet gösteren iki veya daha fazla işletmenin birleşmesi şeklinde kendini gösteren dikey birleşme, bir pazarda farklı üretim alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin birleşmesi ise yatay birleşme adını alır. Sonuncu tip birleşme ise, birbirine rakip olmayan ve aynı üretim zincirinde faaliyet göstermeyen işletmelerin birleşmelerinden oluşan yığılma birleşmeleridir. Yatay birleşmeler, işletmenin sermayesini yeniden düzenleyerek bir endüstrinin zayıflamasından kaynaklanan olumsuzluklara karşı daha etkin bir koruma sağlayabilir. Sabit kapasiteli işletmeler, zayıflayan endüstrilerde daha az yaşayabilirler. Böyle işletmeler ya endüstriden çıkacak ya da diğer işletmelerle birleşeceklerdir. Birleşmenin iki avantajı vardır. Oransal olarak daha büyük ve güçlü işletme, endüstrideki mevcut bir kapasiteyi

birleşme ile içselleştirir ve işletmenin ölçek ekonomisini sağlamasını veya sürdürmesini başarabilir. Diğer yandan birleşmeler, iflas nedeniyle kaybedilecek endüstriye özel sermayeyi kullanmanın yolu olabilir. KOBİ'lerin kendi aralarında veya daha küçük işletmelerle bileşme ihtimalleri yüksek olmakla birlikte, büyük işletmelerin işletmeye özel sermayeleri daha fazladır ve bu nedenle diğer işletmelerle kendi yapısı içinde işbirliği yapmak için gerekli organizasyonel sermayeye sahiptirler. Bu nedenle birleşmelerin çoğunun büyük işletmeler tarafından gerçekleştirildiği söylenebilir (Levy, 1993, s. 320-321).

Bir birleşme, güçlü bir planlamayı gerektirir. Birleşmenin amaçları, özellikle birleşmeyi meydana getirecek taraflarının kazançlarının ne olacağı, açık bir şekilde belirtilmelidir. Böylelikle ortaya çıkan işletmenin belirlenen amacının gerçekçi bir şekilde büyüme ve genişlemeye katkısı sağlanır. Aynı şekilde işletmelerin birbirlerinin yönetim yapılarını iyice analiz etmesi, böylelikle birleşen bir işletmenin zayıflığı varsa, bunu diğerlerinin tamamlayıp tamamlayamayacağını bilmesi gereklidir. İşletme yönetimleri arasında bir güven iklimi oluşturularak gereksiz karmaşa ve tehditler önlenmelidir. Birleşen işletmelerin, işletmelerinin değerlerini gerçekçi olarak saptamalıdır. Bu, fabrika değerini, pazarlama imkanlarını, kazanç potansiyelini, yönetsel kabiliyetlerini içerir. Birleşme süreci; birleşmeyle oluşacak işletmenin ürün pazar konumunun sinerjik etkilerinin ne olacağı, yeni bir yurt içi veya uluslararası pazar konumunun büyüklüğü ve karlılığının ne olacağı, az değerlendirilen herhangi bir finansal kuvvetin nasıl güçlendirileceği, ilgili endüstride işletmenin belli kabiliyetlere nasıl sahip olunacağını ya da yetersiz bir şekilde kullanılan bir işletme aktifinin ne şekilde değerlendirileceğini belirlemeyi içerir. İskontolu nakit akışı ve beklenen vergi sonrası kazançların mevcut değerini tahmin etmekte gereklidir (Hirsch and Peters, 1995, s.423). KOBİ'lerin birleşme ve satın almalarından optimal olarak yararlanabilmeleri için şunlara dikkat etmeleri gerekmektedir (Oster, 1994, s.211-229):

-Bir birleşmenin veya satın almanın başarısı için, satın alan işletmenin aldığı işletmenin tüm varlıklarından mümkün olduğu kadar çok yararlanması gereklidir.

-Satın alınan işletme pazar payını ve pazar gücünü geliştirmelidir.

- Birleşmeden amaç yeni bir pazara giriş ise bu süreci hızlandırmalıdır.
- Kapasiteyi artırmalıdır.
- Yurt dışı pazarlar hedefleniyorsa bu amacı karşılamalıdır.
- Gerçek değerinden daha az değer biçilen varlıkların satın alınmasıyla önemli bir kazanç sağlamalıdır
- Pazardaki mevcut rakiplerden işi daha iyi yapabilme imkanı vermelidir.
- Vergi kazançlarından yararlanma imkanı vermelidir.

KOBİ'ler dış büyüme yollarını kullanırken çok dikkatli olmaları gereklidir. Çünkü özellikle satın alma stratejisi önemli ölçüde kaynak çıkışına neden olur. Bu kaynakların alternatif bir maliyeti vardır. Bu açıdan bünyede mevcut bulunan kaynakları içsel büyüme yolları ile mi yoksa dışsal büyüme yolları ile mi daha etkin kullanılabileceği hususu çok titiz çalışmaların yapılmasını gerektirir.

2.2.4. İşbirliği Stratejileri

Rekabet stratejisi pazarın yapısal ekonomik gerçeklerine adapte olmayı ve rakiplerden daha iyisini yapmayı gerektirir. Pazarın yapısal ekonomik gerçeklerine dayalı olarak endüstrinin beş gücü olarak belirttiği unsurlarla işletmelerin tedarikçiler, alıcılar, potansiyel girişçiler, ikame ürün üreticileri ve rakiplerle işbirliği yaptıkları görülmektedir (Porter, 1980, s.92-94). İşbirliği için genel şart, bu işbirliğinin işbirliğine giden işletmelere yararlı olmasıdır. Ancak işbirliği stratejileri sadece belirli çevresel ve organizasyonel şartlar altında üstün performansa yol açar. Aynı zamanda işbirliği stratejileri, işbirliği yapacak olan işletmelerin istekli olduğu ve ilgilendiği zamanlarda yapılmalıdır (Varadarajan, 1999, s.97). İşletmeler arası işbirliği, uzun vadeli olarak yapılan sözleşmeleri ya da sahiplik anlaşmalarını içeren ilişkileri içerebilir. Özellikle istikrarsız endüstrilerde faaliyet gösteren KOBİ'ler, işbirliği stratejilerine daha fazla önem verirler. KOBİ'ler, yaptıkları bu işbirliği

sayesinde çevresel belirsizlikleri azaltır ve böylece performanslarını iyileştirebilir. (Golden and Dollinger, 1993, s.43-44). KOBİ'ler işbirliği ile önemli avantajlar elde edebilirler. İşbirliği ile küçük ölçekten kaynaklanan yüksek maliyetlerini düşürebilirler (Noteboom, 1992, s.294), alan ekonomisinden yararlanabilirler (Gomes and Casseres, 1996, s.37), üretim, pazarlama, ve yönetimde mevcut bulunan zayıf uzmanlık durumundan veya zayıf finansal konumun getirdiği problemlerin bir kısmını çözmede yararlanabilirler, yenilikçi kabiliyet ve teknolojik yeteneği oluşturmak için kullanabilirler (Jarratt, 1998, s.43). Savunmacı ve araştırmacı strateji yönelimini benimseyen işletmeler, analizci ve reaktif stratejiyi benimseyen işletmelerden daha çok işbirliği stratejilerini kullanma eğilimindedirler (Golden and Dollinger, 1993, s.43-44).

2.2.4.1. Stratejik İttifaklar Kurma

İttifaklar; birbirinden ayrı işletmeler arasında sınırlı bir sözleşmeyi yürütmek üzere yapılan ve her bir tarafın sınırlı kontrole sahip olduğu yönetsel bir düzenleme olarak tanımlanır. Bu düzenlemeler ortak ar-ge programları, ortak pazarlama programları gibi farklı şekiller içinde oluşabilir. Fakat her bir ittifak, ortaklar arasında müşterek kararlar alınmasını kolaylaştırmak amacıyla kurulur. KOBİ'ler stratejik ittifakları bir grup şeklinde meydana getirdiklerinde iki tür rekabetçi avantaj elde ederler. Birincisi gruba dayalı avantajdır ki, grubun üyelerinden ve grubun yönetiminden sağlanır. İkincisi, işletmelerin ayırt edici kabiliyetlerinin birleşmesinden oluşan avantajlardır (Gomes and Casseres, 1996, s.34). KOBİ'ler pazara girme ve pazara nüfuz etme açısından karşılaşılabilecekleri bir çok sorunu ittifaklarla çözümler bulabilirler. İttifaklar pazara girişleri derinleştirir ve genişletir. Aynı zamanda hakim bir standart geliştirmede önemli etkileri vardır. Bu ittifaklar sayesinde müşteri ihtiyaç ve beklentileri daha yüksek bir şekilde değerlendirilir. KOBİ'ler ittifaklar ile değişimlere daha hızlı ayak uydurabilirler (Robertson, 1993, s.93-94). İttifaklar ürün tanıtımını hızlandırmak için de kullanılabilir. KOBİ'ler ittifakları resmi veya ticari engelleri aşmak içinde kullanabilirler (Jarratt, 1998, s.43).

Tablo 2.1. KOBİ'ler için özel ittifak sonuçları (Jarratt, 1998, s.47).

Stratejik amaç	Özel ittifak sonuçları
Yeni değer ekleme	Geniş bir ürün / hizmet dizisi sunma Ürün/ hizmet kalitesini artırma Yenilik uygulamaları ve ürün sunumuyla birleştirme Yeni ürün geliştirmeyi kolaylaştırma
Belli işletme kabiliyetleri oluşturma	Dağıtım kabiliyetini artırma Üretim kabiliyetini artırma Satın alma kabiliyetini artırma Finansal imkanlar sağlama İşletme bilgisi, verimlilik ve yetenekler oluşturma Yeni müşteri gruplarına girme Özel müşteri grupları için gerekli kaynakları edinme
Pazar konumunu savunma	Müşterek özendirici faaliyetler Endüstride yeni giriş engelleri oluşturma Önemli rakiplere karşı rekabet etme için kaynaklar edinme Ürün ikamelerinin etkisini dengelemek Çevresel güçlere karşı savunma yapmak

Tablo 2.1'de ittifaklardan elde edilebilecek özel sonuçlar gösterilmiştir. İttifaklar oluşturma, amaçlara ulaşmanın en etkili ve en hızlı yolu olabilir. KOBİ'ler genellikle önemli bir fırsatı değerlendirme amacını güden ittifaklar oluştururlar (Walters and Peters, 1994, s.5-11). Ancak fırsatları değerlendirme yanında KOBİ'ler ittifaklar kurma ile şu neticelere de ulaşabilirler (Jarratt, 1998, s.43).

*Yeni Pazarlara girme: KOBİ'ler yeni ürün veya hizmetlerini müşterilerine tanıtmak zorundadır. İşletme müşterilerin ihtiyaçlarını tam olarak tanımlayamadığı, ürün veya hizmeti etkili bir şekilde tanıtamadığı, uygun dağıtım kanallarına giremediği zaman gerekli pazarlama uzmanlığının bünyesinde olmadığını belirler. Bu uzmanlığı içsel bir şekilde geliştirmek yerine, işletme istenen pazarlama yeteneğine sahip olan diğer organizasyonlarla ittifak yapabilir. Bir işletmenin ürün geliştirme yetenekleri ve diğerinin pazarlama yetenekleri üzerine yapılan ittifak, hızlı ve etkin bir biçimde pazara hizmet edebilir. Uluslararası pazarlarda geniş kültürel farklılıkların olması, ilk kez bir yabancı pazara giren KOBİ'leri oldukça zorlar. Faaliyet gösterilen ülke işletmeleri ile yapılan ittifaklar bu sorunun çözümünde yardımcı olabilir. Bölgesel ve etnik pazara bir KOBİ'nin ittifaklar vasıtasıyla girmesi, etkin bir biçimde yerelleşmeyi sağlayabilir.

***Üretim maliyetlerini azaltma:** Stratejik ittifaklar, ölçek ekonomileri elde etme ya da sermaye havuzu oluşturmak açısından KOBİ'lere yardımcı olabilir. Bunun sonucunda da üretim maliyetleri azaltılabilir. KOBİ'ler tedarikçi ve müşterileri ile yaptıkları stratejik ittifaklar vasıtasıyla maliyetleri azaltabilirler. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için birlikte çalışma ile uzun süreli ürün ve hizmet tedariki anlaşmaları yapma sayesinde her bir ortak uzmanlaşma düzeyini artırabilir. Oluşacak kazançlar yeni ürün ya da düşük maliyet biçimlerinde paylaşılabilir.

***Teknoloji geliştirme:** Bağımsız olarak hareket eden işletmelerin sahip olduğu kabiliyetlerinin çok ötesinde ittifaklar, teknolojik olarak gelişme için oldukça önemli imkanlar sunarlar.

Stratejik ittifak gruplarının avantajları olduğu kadar riskleri de vardır. Bu riskleri şöyle özetleyebiliriz (Gomes and Casseres, 1996, s.34):

***Kontrol kaybı:** Bir ittifakın azınlık üyeleri dahi, risk taşıyan kararlar alabilirler ve dolayısıyla da çoğunluğa sahip üyelerin kontrol derecesini etkiler. Bu durum KOBİ'lerin etkin kontrol kabiliyetlerini kaybetme riskini beraberinde getirebilir. İşletmenin genel amaçları gerçekleştirmek için uygulanması gerekli stratejileri sınırlayabilir. (işletmenin kendi hesabına reklam yaparak satış gücünü ilerletme imkanından yoksun kalabilmesi gibi)

***Sınırlı kar dağılımı:** Eşitlik ilişkisi olmayan ittifaklarda kar dağılımı işletmenin gruba katkısına göre değişir ve bu durum işletme için sınırlayıcı olabilir. (Gomes and Casseres, 1996, s.34).

İttifakların başarısı için her bir üyenin dürüst hareket etmesi, birlikte çalışma arzusuna sahip olması, sorumluluk taşıması gereklidir. Ortakların birbirine güvenmeleri ve iyi ilişkiler kurmaları gereklidir. Uygun bir ortak olmadan asla stratejik ittifaka gidilmemelidir (doğru nedenler olsa bile). Her ortağın ortaklık için istenen tamamlayıcı güçleri ittifaka getirmesi gereklidir. İdeal olan, ortakların katkı güçlerinin yegane olmasıdır. Bu şekilde uzun dönemde bu güçlülük sürdürülebilir ve savunulabilir. Amaç ortakların katkıları arasındaki sinerjiyi geliştirmektir (her ikisi içinde kazan kazan durumuyla sonuçlanan) (Walters and Peters, 1994, s.5-11).

Bir stratejik ittifakı yönetmek, zor bir süreçtir. Her işletme, yönetimde tek bir husus üzerinde ısrarcı olduğunda alınan kararlar karmaşık bir durum meydana getirebilir. Kararlar daha yavaş alınır. Sık sık çatışmalar yaşanabilir ve her bir işletme farklı ittifak amaçları gütmeye başlayabilir. Ortakların şirket kültürlerinin oldukça farklı olması da yönetimi zorlaştırır. Bu açıdan bakıldığında stratejik ittifakları yönetmek ve başarıya ulaşmak oldukça zordur. Herhangi bir ticari ilişkide her zaman bir sömürülme ihtimali vardır. Kazancın paylaşımında aslan payının kimin olacağı sorusu, her zaman bir uyumsuzluk sorunu meydana getirebilir. Ayrıca ittifak içerisinde kendini güçlü bir konumda görmeyen bir KOBİ'nin işbirliği neticesinde alacağı pay düşük olacaktır. İttifaklara aşırı şekilde bağımlı olma, kaynak bağımlılığını beraberinde getirir (Miles et al, 1999, s.20-29).

2.2.4.2. Müşterek Yatırım Ortaklıkları

Müşterek yatırım ortaklıkları; bir işletmenin tek başına üstesinden gelemeyeceği projeleri diğer işletmelerle bir araya gelerek gerçekleştirmek, farklı işletme uzmanlıklarının bir araya gelmesiyle önemli maliyet indirimleri sağlamak, yeni pazarlara girmek, pazarı genişletmek, yeni ar-ge projelerine katılmak, temel araştırmayı desteklemek, uluslararası pazardaki ticari engelleri aşmak, kaynakları daha etkin biçimde paylaşmak amacıyla kururlar (Certo and Peters, 1991, s.101). Müşterek yatırım ortaklıkları (Joint Venture) ile stratejik ittifaklar farklı anlamdadırlar. Müşterek yatırım ortaklıkları üçüncü bir resmi varlığı oluşturmaya yol açar. Oysaki stratejik ittifaklar böyle değildir. Genelde stratejik ittifaklar, müşterek yatırım ortaklıklarının giriştiği projelerden alan olarak daha küçük projeler üzerine odaklanır (Walters and Peters, 1994, s.5-11). Müşterek yatırım ortaklıklarının en büyük özelliği, ortaklığa dahil olan işletmelerden ayrı bir hükmi şahsiyete sahip olması, dolayısıyla bağlı bir işletme olmasından kaynaklanabilecek risk ile yönetsel ve finansal kaynak sorununun azaltılmasıdır (Hısrıç and Peters, 1985, s.415-416). Müşterek yatırım ortaklıkları, çoğunlukla yabancı bir ülkede faaliyet göstermenin oluşturduğu engelleri ortadan kaldırmak için oluşturulur. Yabancı pazarlara nüfuz etmek için bir işletme, o ülkedeki müşterilerin yabancılara dirençlerini azaltmalı, kanun ve düzenlemeleri, ulusal kültürü, dili kapsayan engellerin üstesinden gelmelidir. Bunun içinde müşterek yatırım ortaklıklarında

genelde yerel bir işletme bulunur. Böyle bir ittifakla ev sahibi ülkenin işletmesinin sahipliğini artırma, yüksek düzeyde motivasyon ve sorumluluğu cesaretlendirir. Yabancı ülkede operasyonları yönetme açısından dilin meydana getireceği zorluklar aşılabılır. Ev sahibi ülkenin yerel kültürünü ihmal etme, ittifakın ürün ve hizmetlerini kabul ettirme şansını kaybettirebilir (Walters and Peters, 1994, s.5-11).

Müşterek yatırım ortaklığın başarılı olmasında şu hususlara dikkat edilmelidir (Hısrıç and Peters, 1985, s.415-416):

*Ortaklığa dahil olan tüm işletmelerin yöneticileri iyi bir çalışma ortamı oluşturmak ve birlikte çalışma anlayışını gerçekleştirmek zorundadırlar.

*Başarı, ortaklar arasındaki simetriden büyük ölçüde etkilenir. Yani diğer bir deyişle ortakların aynı amaca yönelmesi ve ortaklığa getirilecek olan kaynak düzeyleri üzerinde anlaşmaları gereklidir.

*Ortaklıktan beklenen sonuçlar mantıklı ve gerçekçi olmalıdır.

*Ortaklığın kuruluş zamanlaması çok dikkatli bir şekilde yapılmalıdır. Sürekli değişen çevre, değişen endüstriyel şartlar, gelişen pazarlar nedeniyle, bir ortaklık bir yıl başarılı diğer yıl başarısız olabilir. Yoğun rekabet, müşterek yatırım ortaklığının riskini artırır. KOBİ sahip ve yöneticilerinin, bu ortaklığın işletmeye büyüme ve gelişme fırsatları sağlayıp sağlamayacağını ya da işletmeyi kötü bir duruma düşürüp düşürmeyeceğini (belli pazarlara girmekten alıkoyma gibi) tespit etmeleri gereklidir. Müşterek yatırım ortaklıklarında her bir ortağın gerçekleştirmek zorunda olduğu sorumlulukları yerine getirmesi, hayati önemdedir. Bu sorumluluk hem finansal hem de psikolojik yükümlülüğü beraberinde getirir. Faaliyet düzeyinde üst yönetimin onayı ve istekliliği yoksa, ortaklık şartlar zorlaştığı zaman zor durumda kalabilir.

Müşterek yatırım ortaklıkları, KOBİ'lerin kaynak yetersizliğinden büyük projelere girememe durumunu bir ölçüde azaltır. Müşterek yatırım ortaklığına dahil olan her bir işletmenin, sahip olduğu kaynak ve uzmanlıklarının tamamlayıcı nitelik taşıması şartı, alanlarında uzmanlaşmış KOBİ'lerin böyle projelere dahil olmasını

kolaylaştırabilir. Büyük projelerden elde edilecek kaynak ve tecrübe, KOBİ'lerin büyüme ve gelişmelerinde önemli roller oynayabilir (Walters and Peters, 1994, s.5-11). Ancak müşterek yatırım ortaklıkları, KOBİ'leri geliştirme ve büyütme için genel bir çare değildir. Müşterek yatırım ortaklıklarının pazar fırsatlarına hızlı tepki vermeyi sağlayan ve yeni pazarlara girmeyi kolaylaştıran bir araç olarak değerlendirilmesi daha doğru olur (Hısırich and Peters, 1985, s.416).

2.3. Durgun Büyüme Stratejileri

Bir işletme geçmişte olduğu gibi yine her yıl aynı oranda büyümeyi; çevresine aynı veya benzer ürünler sunmayı hedefliyorsa ve herhangi bir değişiklik yapmayı düşünmüyorsa, aynı zamanda işletmenin ana stratejik kararları fonksiyonel yavaş büyümeyi sürdürmeye yoğunlaşmışsa, bir durgun büyüme stratejisi izlediğinden söz edilebilir. Bu stratejide kararlılık ve dengelilik anlayışı hakimdir, aynı zamanda işletme fazla risk almaz. İşletme kaynaklarını mevcut faaliyetlerine tahsis etmekte, hızlı rekabet etmek için dar bir ürün pazar kısmına odaklanmaktadır. Durgun büyüme stratejileri; yavaş büyüme, kar veya harmanlama, fasıllı durgun büyüme ve destekli büyüme stratejileri olarak dört grupta özetlenebilir (Eren, 1997, s.247). Bu büyüme tarzı KOBİ büyüme ve gelişme stratejilerinin en çok uyguladığı stratejilerden birisidir. Özellikle fazla risk içermeyen bu strateji, KOBİ'lerin sahip olduğu dezavantajlardan korunma ve aynı zamanda büyüme ve gelişmeyi sürdürme açısından önemlidir.

İşletmeler yeni ürün ve gerekse yeni üretim yol ve yöntemlerinin olmadığı, sadece küçük ilerlemelerin olduğu yani düşük risk içeren yavaş büyüme stratejisini oldukça fazla oranda uygulamaktadırlar. Yöneticiler bu şekilde kendilerini riske etmeyerek başarısızlık ihtimalini asgari düzeye indirmek istemektedirler. Bu stratejiyi izlemek kolaydır, aynı zamanda ihtiyatlıdır. Bir ürün veya hizmet hattı üzerine yoğunlaşma, riski çok düşük düzeylere düşürmektedir. Dolayısıyla işletmelerin bir çoğu, büyüme ve gelişmede genelde bu stratejiyi izlemektedirler (Eren, 1997, s.248). KOBİ'ler küçük işletmelere nazaran daha avantajlı olmalarına rağmen, risk açısından büyük işletmeler kadar dayanıklı değildirler.

Durgun büyüme stratejilerinden fasıllı durgun büyüme stratejisinde, işletme büyüme stratejisi izlemekle birlikte, verimliliği artıracak faaliyetler üzerine odaklanır. Bu şekilde, işletme kendini toparlar, verimliliği artırıcı tasarrufları ön plana çıkarır, fonksiyonlar ve eylemsel faaliyetlere dönük bir dizi kararlar üzerindeki çalışmalarını hızlandırır. Büyümeyle gelen, fonksiyonsuzlaşma bu şekilde önlenmeye çalışılır (Eren, 1997, s.250).

Diğer bir durgun büyüme stratejisi olan “harmanlama” stratejisinde işletme, nakit akışını optimize etmeyi amaçlar. Reklam ve ar-ge giderleri azaltılır ve ya tamamen kesilir. Bir harmanlama stratejisi, sürdürme ve terk etme arasında orta bir yolda seyreder. Faaliyet bütçesi en az seviyeye indirilir (Thompson And Strickland, 1984, s.106). Yeni yatırımlar azaltılır ve asgari düzeye indirilir. Diğer yandan uygun olduğu ölçüde bazen fiyatları yükselterek ya da işletme imajından yararlanılarak nakit akışı optimum düzeye çıkarılmaya çalışılır. Harmanlama taktikleri şunları içerir: Model miktarını azaltma, dağıtım kanalı sayısını azaltma, verimsiz müşterileri elimine etme, satış sonrası maliyet getiren faaliyetlere son verme. İşletmenin harmanlama stratejisi işletmenin bazı gerçek kuvvetlere sahip olmasını gerektirir. Bu güçlü yönler olmadan fiyat artışı yapmak, reklam ve ar-ge harcamalarını azaltmak, satışlarda şiddetli azalmalara neden olabilir. Bunları yapan işletmenin rakiplerinin de fiyat düşüşleri yapması halinde, işletme zor durumda kalabilir. KOBİ’ler açısından diğer önemli bir yön, KOBİ’lerin gider azaltımı için çok az seçeneklerinin olmasıdır. Bu nedenle maliyet düşüşü yapmak, bazen onların rekabet avantajlarını ortadan kaldırabilir (Porter, 1980, s.267). Harmanlama stratejisi uygulanırken rakiplere sezdirilmemesi önemlidir. Eğer sezdirilir ve rakiplerde aynı stratejiyi uygularsa satışlarda gerilemeye ve kazanç potansiyelinin azalmasına neden olur. Etkili bir harmanlama stratejisi, özellikle ürün hayat döngüsünün gerileme safhasında uygulanabilir (Thompson and Strickland, 1984, s.107). Harmanlama taktikleri arasındaki temel fark, müşteriye görünen faaliyetler (örneğin fiyat artışları, daha az reklam) ve görünmeyen faaliyetlerdir. Oransal açıdan diğer işletmelerden daha güçlü yönleri olmayan işletmeler muhtemelen kendini görünmeyen faaliyetlerle sınırlayacaktır. Uygulamada kontrollü bir likidite stratejisini yönetmek oldukça zordur. Çalışanların moral problemleri, tedarikçi ve müşterilerin güveni, yöneticilerin motivasyonları açısından yönetimi zordur.

Destekli büyüme stratejileri, işletme özkaynaklarının ve dışsal kaynakların, işletmenin gelecekteki faaliyetlerini finanse etme açısından yetersiz olacağını gösterdiğinde uygulanır. Bu amaçla özellikle tasarrufu artırıcı, kaynak israfını önleyici tedbirler uygulanır.

2.4. Tasarruf Stratejileri

Bir çok KOBİ, tasfiye olmaktan kaçınmak için ya da işletme performansını iyileştirmek için bu stratejiye ihtiyaç duyar. Eğer finansal zorluklar nispeten yakınsa (bir kaç ay içinde) ve problem kazançların azalması ya da işletmenin dışına doğru nakit akışının çok yüksek seviyelerde olduğu durumlardan birisiyse, genelde bu stratejiye başvurulur. Bu strateji sahip/yöneticilerin böyle sorunların üstesinden gelmek için, muhtemel çare adımlarını uygulamak için hala zamanlarının bulunduğu inancına dayanır. İşletme düşük karlar, düşük performans, büyük atıl üretim kapasitesi, önemli borçlar ve finansal sıkıntılarla baş başaysa durum ciddidir. İşletme sahip olduğu aktifler ve potansiyel kazanç alanlarını iyi şekilde analiz ederek bu kötü gidişin kurtarılamayacak bir durum olmadığını belirlemişse (aktiflerin değerli ve kazanç sağlama ve kazanç artırmanın hala mümkün olduğu) bu stratejiyi hızlı bir şekilde uygulayarak sorunların üstesinden gelebilir (Curtis, 1983, s.76).

Hofer (1980), böyle zamanlarda işletmenin mevcut pazar durumunu değerlendirmesini, ürün/ürünlerin ve işletme üretim teknolojisinin incelenmesini, eğer mümkünse rakiplerle kıyas edilmesi gerektiğini öncelikle belirtir. Eğer işletme çok zayıf bir pazar payına ya da teknolojiye sahipse, işletmeyi tasfiye etmeyi ya da bir pazar bölümlemesi (niche) stratejisini uygulamasını; eğer işletme etkin ve destekleyici teknoloji ile oldukça iyi bir rekabetçi konumda ise, ancak zayıflayan bir pazardaysa aktiflerini azaltması yerinde olacağını belirtir. İşletme büyüyen bir pazarda oldukça iyi bir konumda ise pazar payını artıran stratejileri uygulamalıdır. Böyle durumlarda işletmenin gelirleri gözle görülür bir biçimde sabit maliyetlerin altındaysa, bir aktif azaltımı stratejisini-fabrika, ekipman, alan, patentler, bölümler ya da envanterlerin bir bölümünü satmak,veya terk etmek, ürün hattından marjinal ürünlerin çıkarılması, eski fabrikaların kapatılması veya elden çıkarılması, işgücü azaltımı, yurtdışı pazarlarından çekilme, müşteri hizmetlerini azaltma gibi

(Thompson and Strickland, 1984, s.110)- uygulamalıdır. İşletmenin gelirleri başabaş noktasına yakın ya da biraz altındaysa bir maliyet düşürme stratejisini -tasarruf tedbirleri, bütçe ve maliyet kontrolü, kiralamaların yapılmaması, mevcut fabrika ve ekipmanın daha verimli hale getirilmesi için modernizasyon- uygulamaları iyi olur (Certo And Peter, 1991). Eğer gelirler orta düzeyde ise, sabit ve değişken maliyetler arasındaki oranlara bağlı olarak bir karma stratejinin izlenmesi gerekebilir. Burada önemli olan gelirleri artırmadır. Ancak zaman kısadır. Yapılan finansal analiz daha iyi zamanlarda işletmenin kar edebileceğini gösteriyorsa ve pek çok faaliyet iyileştirilmesi başarılmışsa, bu stratejiyi denemede fayda vardır. Kriz aşıncaya kadar planların pek çoğu ertelenebilir, fakat canlı bir stratejik planlama temeline işletmeyi konumlandırma daha sonra yapılması gereken bir uygulamadır. Bu ise, krizin tedavi yöntemini seçmede önemli ölçüde yardımcı olacaktır (Curtis, 1983, s.76).

Kriz dönemlerinde KOBİ'lerin likidite azalması ile karşılaşması kaçınılmazdır. Likiditede daralma ise borç finanslamasına bağımlılığı artıran finansal eneksizliğe götürebilir. İşletme performansının oldukça düşmesi, cironun azalması ve ciddi tehlikelerin baş göstermesi, kredi verenlerin dikkatini çekecektir. Tedarikçiler kredili mal vermeyi reddettiği ve bankacılar finansal desteği çektiği zaman, o işletme için başarılı bir geleceğin beklediği söylenemez. Nakit akışını devam ettirme KOBİ'ler için hayati bir önem sahip olduğundan (Chowdhury and Lang, 1993, s.10), KOBİ'lerin daha bu aşamaya gelmeden tasarruf stratejilerini uygulamaları yerinde olur.

Hofer (1980), zayıf performansın nedeninin kötü strateji olduğu tespit edilirse, a)yeni bir rekabetçi yaklaşıma doğru yönelme ve böylece işletmenin pazarda yeniden konumlanmasını sağlama; b)işletme stratejisini daha iyi desteklemesi için anahtar fonksiyonel stratejileri gözden geçirme; c) Başka bir işletme ile birleşme; d)işletmenin güçlü yönlerine daha iyi uyacak biçimde stratejilerini, ürünlerini ve müşteri çekirdeğini düzenlemesi gerektiğini belirtir (Curtis, 1983, s.76).

İşletmenin faaliyet gösterdiği endüstrinin gittikçe zayıfladığı görüldüğünde, işletmeyi erkenden satma ile belli ölçüde değer kaybından sakınmak amaçlanır. Çünkü böyle kötü zamanlarda işletme aktiflerini almak isteyenler güçlü bir pazarlık

konumunda olacaklardır. Ancak bu şekilde yapılacak bir erken satımın yanlış tahminler sonucunda yapılmaması için iyi bir analiz yapmak gerektirir (Porter, 1980, s.267). İşletmelerin önemli kabiliyetlerinden biri, daha az cazip hale gelen pazarları ne zaman bırakacağını bilme ve yeni fırsatları keşfetme, oluşturma ve geliştirmedir. (Thompson and Richardson, 2000, s.9). Zayıflayan endüstrilerde bir KOBİ, eğer rakipleri fiyatlarını sürekli düşürüyorsa ya da endüstrinin karlılığını bozuyorsa, hızlı bir şekilde endüstriden çekilmeyi isteyebilir. İlk çıkan olma, eğer firma aktif değerlerinin çoğunu yeniden kazanmayı umuyorsa zorunlu olabilir. Eğer endüstri yapısı diğer stratejiler uygulandığında bile işletmeyi kabul edecek gibi görünmüyorsa ve eğer endüstriden daha sonraki çıkışlar işletmenin daha iyi performans göstermesine neden olmayacaksa, diğer işletmeler benzer sonuçlara ulaşmadan önce zayıflayan endüstriden ilk olarak çıkma ile nakit avantajı elde edebilir. Bu şekilde kronik kazanç kayıplarından sakınabilir ve başka karlı alanlara bu kaynaklar transfer edebilir (Harrigan, 1988, s. 602).

2.5. Uluslararası Faaliyetlere Yönelik Stratejiler

Bir çok işletme içinde faaliyet gösterdiği pazarın yanı sıra, dünya üzerindeki diğer pazarlarda da faaliyetlerde bulunmaktadır. İşletmeler faaliyet gösterdikleri tüm pazarlarda stratejilerini bütünleştirerek daha etkin olmayı isterler. Uluslararası bir çevre daha büyük bir stratejik dikkat ister. Uluslararası bir çevrede meydana gelen değişimlere karşı yöneltilen bu dikkat şunlar için kullanılmalıdır (Thompson and Richardson, 1996, s.7)

*Değişimlere uygun tepki vermek

*Rekabette üstünlük sağlayacak güçlü yönler oluşturmak ve sürdürmek

*İşletmenin çoğunlukla coğrafi olarak ayrı kalmak durumunda olduğu çalışanlarının, kontrol ve motivasyonunu kolaylaştırmak,

*Hissedarlar, tedarikçiler ve dağıtıcılarla stratejik işbirliğinin oluşturulması ve yönetilmesini desteklemek için kullanılmalıdır.

KOBİ'ler uluslararası stratejiler uygularken bağımsız olarak hareket edebilir ve ya işbirliği yapabilir. Kaynak kıtlığının üstesinden gelmek ve ürünlerin ticarileştirme hızını artırmak için işbirliği yapılması yararlı olur (Baird and Lyles, 1994, s.48-60). KOBİ'ler çoğunlukla kısıtlı kaynaklarıyla uluslararası faaliyetlere girişmekte, bu pazarlara girme esnasında bir çok engelle de karşılaşmaktadırlar. Bunlardan en önemlisi bu pazarlar hakkında bilgi sağlamadaki zorluklardır. Yabancı bir ülkede üretim ve pazarlamayı organize etme oldukça zordur. Ülkelerin resmi yapısı ve kanunları da bir diğer sorundur. Ayrıca yabancı ülke operasyonları için görevlendirilen yöneticilerin tecrübeli olması son derece önemlidir. Bu zorlukları aşmak büyük kaynak ve zaman gerektirir. Bunun yerine KOBİ'lerin uluslararası pazarlara ilk olarak ihracat yaparak girmesi en akıllıca iştir. İhracat yapma uluslararası genişleme için ilk adımdır (Acs et al, 1997, s.15-16). Namiki (1988) KOBİ'ler için uygulanabilir etkili ihracat stratejilerini şöyle açıklamıştır (Wolff and Pett, 2000,s.36):

- *Rekabetçi fiyatlama, dağıtımı kontrol etme, reklam.
- *Marka tanıtımı, pazarlama metotlarında yenilik.
- *Özel ürünler için üretim kabiliyetlerini geliştirme ile geniş bir ürün dizisi üretme kabiliyeti.
- *Teknolojik üstünlük ve yeni ürünler geliştirme.
- *Ürünlerin ve müşteri hizmetinin kalitesini yükseltme.

Yabancı pazarlara ihracat yaparak KOBİ'ler daha geniş pazarlarda faaliyet gösterebilirler; yurt içinde meydana gelebilecek talep daralmalarının ve ya talep düzensizliklerinin olumsuz etkilerini azaltabilirler; kazançlarını artırabilirler; büyüme ve gelişme imkanı yakalayabilirler; rekabet açısından daha güçlü bir konum elde edebilirler; teknolojilerini geliştirebilirler; yeni yatırımlar yaparak düşük ölçekten optimal ölçeğe geçebilirler; daha profesyonel çalışma düşüncesini yakalayabilirler.

2.6. İşletme başarısının değerlendirilmesi ve kontrolü

İşletmeler verimli bir şekilde çalışamaz, etkinliği sağlayamaz ve kar edemezlerse başarısız olurlar. Verimsizlik ve başarısızlığın en önemli sebeplerinden birisi, belirlenen stratejilerdeki uygulama hataları veya yanlış strateji seçimidir. KOBİ'lerin başarısız olmalarında şu hususlar öne çıkmaktadır (Thompson and Richardson, 1996, s.15):

*Hiçbir tavsiyeye kulak asmayan otokratik üst yönetim- muhtemelen sahip veya yönetim kurulu başkanı- Üst yönetimdeki yönetsel yetenekler dengesiz bir şekilde dağılmıştır; hiçbir güçlü finans yöneticisi yoktur ve genel olarak kıdemli yöneticiler büyük değişim kararlarında yer almazlar. Bu anlamda profesyonel bir yönetim eksikliği vardır.

*Başarı gerçekte muhtemel olmasa bile stratejik liderin egosuna hitap eden yüksek riskli projelere soyunma eğilimi,

*Etkin bütçe kontrolünün yokluğu ve yetersiz yönetsel muhasebe uygulamaları,

*Organizasyonun gerçekçi olmayan bir hızda büyümeye çalışmasıyla, genellikle güçlü bir organizasyonel yapı tarafından desteklenmeyen aşırı iş yükünün altından kalkamama,

*Değişim ihtiyaçlarına cevap verme başarısızlığı: Örneğin eskiyen ürünler yenilenmez, fabrikalar modernize edilmez çalışanların yetenekleri geliştirilmezse.

Öğrenme ve değişimle, kontrol maliyetlerini azaltan ve müşterileri tatmin eden faaliyetlerle ilgili temel, bireysel, jenerik kabiliyetlerin yokluğu başarısızlığın daha köklü nedenleridir. Mükemmel stratejik öğrenme ve stratejik değişim yetenekleriyle beraber olan çekirdek kabiliyetler, bir işletmenin sürekli rekabetçi

avantaj ve stratejik başarıdan yararlanması için gereklidir (Thompson and Richardson, 1996, s.15).

KOBİ'lerin başarısında faaliyet gösterdikleri alanda uzmanlaşmaları önemlidir. Sahipler, genel müdür, yöneticiler ve personelin deneyim ve yetenekleri, özelliklede eğer bu insanlar işletmede belirli bir süre çalışmışlar ise değerli aktiflerdir. Herhangi bir işletmede geleneksel bilginin ardındaki varsayımları mevcut durumlar için uygun olup olmadığı sorgulanmalı ancak nedenleri dikkatlice ele alınmadan kaprisli değişikliklerde yapmamalıdır. Sahip ve yöneticiler ileri görüşlü olmalı, olaylara geniş bir bakış açısına sahip olarak bakmalıdır. Yöneticiler, günlük iş yükleri ile bu bakış açılarını kaybediyorlarsa, başarısızlık ihtimali artacaktır. Ayrıca araştırmacılar, KOBİ'lerin herhangi bir küçük değişken üzerinde ağır bir şekilde bağlı kalmalarının başarısızlık ihtimalini artırdığını ortaya çıkarmışlardır (Warren and Hutchinson, 2000, s.87).

Stratejinin kontrol süreci; standartlar koyma, bu standartları performansla karşılaştırma ve sapmaları düzeltmeden meydana gelir. Performans standartları, planlama sürecinde sahip/yönetici tarafından belirlenmesi gereklidir. Bu manada kontrol etme, hedeflerin formülasyonu ile başlar. Bununla birlikte süreç; performans standartları ile karşılaştırıldığında tespit edilmiş olur. Bu karşılaştırma kar, nakit akışı, kazançlar ya da bîlânçoda bulunan herhangi bir unsur açısından yapılabilir. Bu karşılaştırma yapıldıktan sonra yönetici düzeltici faaliyetlerin gerekip gerekmediğini tespit eder. Bir kontrol sisteminin en önemli kısmı zamanında geri beslemenin yapılmasıdır. Sistem, karar alımı için kullanışlı bilgi sağlamalıdır. İkinci olarak sahip/yöneticinin kontrol amaçlı aldığı bilgi kolay anlaşılmalıdır. Bu sahip/yöneticinin hangi adımların atılması gerektiğini görmesine yardımcı olacaktır. Kontrol sürecinin en düşük maliyetle en iyi sonucu verecek şekilde yapılması gereklidir (Hodgetts and Kuratko, 1998, s.11-312).

Etkili kontrol sistemlerini, etkisiz kontrol sistemlerinden ayıran en önemli özellikler şunlardır (Safranski and Kwon, 1991, s.14-15):

*Standartlar: Özel faaliyet amaçları olup, açık ve ölçülebilir amaçların dikkatli bir şekilde yerleştirilmesi standartlar açısından önemlidir. Bu amaçları

karşılayamayan işletme basitçe başarısızdır. Amaçlar belli periyotlar içinde yeniden değerlendirilmeli, işletmeyi etkileyen fırsat ve tehditler göz önüne alınarak uyumlaştırıcı düzeltmeler yapılmalıdır. Eğer bu yapılmaz ve gerçeklikten uzak amaçların peşinden koşulursa, çalışanların bu amaçları başarıya motivasyonları yok olacaktır.

***Ölçme:** Kontrol sistemleri, performansı gözleme için rakamlaştırılabilir ölçümleri kapsamak zorundadır. Etkili ölçüm sistemlerinin yokluğu kontrol sistemini başarısız kılacaktır. Eğer işletmeler üretilen birimler ve karlar için performans standartları yerleştirebilirse, hazırlamış olduğu planların amaçlarına direkt olarak standartları bağlayabilir. Bu taktirde etkili bir ölçüm sistemi kurma daha kolaydır. Ancak bir çok görev özellikle yönetimsel görevlerin değerlendirilmesi zordur. Bu görevlerin çıktıları planın başarısı için hayati olurken genelde ölçülemezler. Yönetimsel maliyetler çoğunlukla uzun bir zaman sonra ortaya çıkar.

***Düzeltilici önlemler:** Düzeltilici faaliyetler planlanmış ile gerçek sonuçlar arasındaki farklılıklar nedeniyle dikkatli bir şekilde yönlendirilmelidir ve problemlerin sebebini tanımlamak genellikle çok zordur. Örneğin amaç hataları için, bireysel olarak bir çalışanı suçlamak genelde kolaydır. Bununla birlikte karmaşık iş sistemlerinde –ki buralarda işgücü ile karmaşık teknoloji birbiriyle etkileşir-üretim sistemleri büyük miktarda bilgiyle içli dışlı olmak zorunda olan yöneticilerce dikkatli bir koordinasyon sağlamayı gerektirir. Modern iş dünyasında problemlerin kaynağını tek bir faille tanımlamaya çalışmak, artık geride kalmıştır.

Etkili bir kontrol sistemi kurulurken beş anahtar karar verilmek zorundadır (Safranski and Kwon, 1991, s.14-15):

***Davranış yada çıktı kontrolleri kullanılacak mıdır?** Eğer çıktı kontrolleri amaçlara doğrudan bağlantılı olursa, onları geliştirmek daha kolay olacaktır. Ancak bir çok iş için çıktı kontrolleri, günlük iş ve uzun dönemli çıktı arasında dolaylı bağlantılar nedeniyle hassas bir şekilde yapılamamaktadır.

*İlerlemeyi ölçme için yeterli araçlara sahip olma: Çok unsurlu organizasyon ve iş performansı ölçümlemlerini kullanmak mantıklıdır. Bununla birlikte oldukça fazla standart koyma, maliyetli ve sıkıcı olabilir.

*Kontrolle kendini odaklamak: Çeşitli görevler, teknolojiler ve üretim sistemleri safhaları arasındaki karşılıklı ilişkiler oldukça önemli olabilir. Eğer kontrol oldukça darsa, daha karmaşık bir durumu gözden kaçırabilir ve geliştirilen çözüm tekniklerinin gerçekten işlemediği görülebilir.

*Değerlendirmeler arasındaki uygun aralıkların tespiti: Bu alanda orta bir yol bulunması gereklidir. Planın icrasını sürekli olarak gözlemlemek ideal olabilir ancak sık ölçümlerin maliyetlerini de unutmamak gerekir.

*Farklılıkları düzeltmek için ödüllendirmemi yoksa cezalandırmamı yapılmalı?: Bunların ikisi de genelde kullanılır. Ancak cezaların fazla kullanılması olumsuz hislere sebebiyet verebilir. Ve nihayetinde amaçlara ulaşmada hatalara sebebiyet verebilir. Ayrıca cezalandırma sistemleri uygulama için çok fazla zaman gerektirir. Bu nedenle suçluları yakalayıp etkin şekilde cezalandırılacaksa, sürekli olarak istenen davranışlardan sapmaları gözlemlemek gereklidir. Öte yandan ödüllendirme sistemleri günlük faaliyetleri dikkatli yada sık oranda gözlemleme ihtiyacı olmaksızın izleyebilme ihtimalini artırarak, uygun faaliyetleri ödüllere bağlar.

KOBİ'lerde genelde kullanılan kontrol tekniği "bütçe"dir. Bir bütçe tahmin edilen sonuçları, sayısal ifadelerle nitelendiren ve geri besleme, değerlendirme ve izleme için bir kontrol aygıtı olarak hizmet veren bir plan çeşididir. Bütçeler genelde geçmiş deneyimlere dayanılarak oluşturulurlar. KOBİ'lerin ihtiyaçları doğrultusunda nakit bütçesi ve satış bütçelerini oluşturmaları oldukça yararlı olacaktır. Üretim yapan KOBİ'ler bunların yanında bir üretim bütçesi ve satın alma bütçesi de hazırlarlar. Bütçelerin kapsamlı ve esnek yapılması ile, tüm faaliyetler bütçeye dahil edilir. Bunu yapmanın en iyi yolu satış tahminleri yapmakla başlar. Sonra ürünlerin miktarına dayalı olarak maliyetler tespit edilir ve kar hedefleri konur. Bu bütçeler esnek olmalıdır. Bu esnekliği başarmanın bir yolu, bütünleyici bir aylık bütçenin oluşturulmasıdır. Her ayın başında sahip/yöneticiler, faaliyetleri tahmin

ederler. Bu şekilde, sonraki ay içerisinde üretim durumu ve satış durumuna göre bütçenin yeterli olup olmadığını ve düzeltme gerekip gerekmediğini tespit edebilirler. Gelecek ayın ihtiyaçları bu şekilde tespit edilebilir. Gerekli satış tahminleri yapacak kabiliyet ve zamana sahip olduğu sürece bu yaklaşım çok etkin olabilir (Hodgetts and Kuratko, 1998, s.11-312).

Finansal açıdan bir çok KOBİ başarı değerlendirmelerini yetersiz bir şekilde yapmaktadır. Yatırımların değerlendirilmesi ile, diğer karlılık indeksleri arasında yüksek bir korelasyon vardır. Yatırımların geri dönüşü, hisse fiyatları ve kar paylaşımını etkilediği için KOBİ'ler açısından özellikle uygun bir performans ölçümüdür. Yöneticiler performans düşüşlerini kontrol etmek için, düşüşün nedenlerini belirlemeli, zamanında harekete geçmeli, gerekli kaynakları yeterince edinmelidir. Bu üç unsurdaki aksamalar KOBİ'ler açısından gerçek zayıflıklardır. Bunu önlemek için, hassas içsel ve dışsal gözlemler yapılmalı, kontrol edilemeyen pazar güçleri ya da kötü şans performans düşüşünün nedenleri olarak görülmemelidir. Kurumsal destek, özellikle finans açısından sağlanmalı, çevresel belirsizliklere karşı daha iyi planlar yapılmalıdır (Chowdhury and Lang, 1993, s.16).

III.BÖLÜM

ENDÜSTRİYEL MAKİNA ÜRETİCİLERİ SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE REKABET BİÇİMLERİ ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

KOBİ'lerin benimsemiş oldukları rekabetçi yönelimlerin, sahip oldukları rekabetçi üstünlüklerin ve rekabet biçimlerini uygulama tarzlarının önemi büyüktür. Rekabetçi odaklardan stratejik yönelim, organizasyonel etkinliğin merkezidir. Çünkü bu; sürekli performans iyileştirmeleri yapmak için, bir firma tarafından uygulanan rekabetçi stratejiyi temsil eder (Gatignon and Xuereb, 1997). Pazar yönelimi ise, organizasyonel amaçları gerçekleştirirken müşteri ihtiyaçlarını da tatmin etmek amacındadır (Miles ve Arnold, 1991, s.49-50). Araştırma için Türkiye'de endüstriyel makina üretimi sektöründe faaliyet gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler seçilmiştir. Bu tez çalışmasının amacı, endüstriyel makina üreticileri sektöründeki KOBİ'lerin stratejik yönelim ya da pazar yönelim anlayışları açısından uygulamış oldukları rekabet biçimlerinin performans üzerindeki etkilerini belirlemektir. Ülkemizde endüstriyel makina üretimi sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lere yönelik akademik seviyede yapılan ilk çalışma olması ve rekabetçi odaklanmanın rekabet biçimleri ile etkileşimlerini ortaya koymasından dolayı, bu araştırmanın sonuçları literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Bu amaçlar doğrultusunda endüstriyel makina üreticileri sektöründeki KOBİ'ler üzerinde anket uygulanmıştır. Anketin genel olarak amacının geçmiş davranışları değerlemek, tavırları ölçmek ya da cevap verenlerin özelliklerinin belirlenmesine yönelik olarak değerlendirilebilir.

Tablo.3.1. Anket uygulanan işletmelerin bulundukları iller ile anket geri dönüş sayılarını gösterir tablo.			
İl	Uygulanan İşletme Sayısı	Anket Geri Dönüş Sayısı	Değerlemeye Alınan
Adana	13	1	1
Aksaray	1		
Ankara	29	3	3
Aydın	1		
Balıkesir	3		
Bursa	47	4	4
Çanakkale	1		
Denizli	13	1	1
Edirne	2		
Elazığ	1		
Eskişehir	9	1	1
Gaziantep	14	1	1
Isparta	3		
İstanbul	76	18	15
İzmir	17		
Kayseri	9	1	1
Kırıkkale	2		
Kocaeli	48	32	32
Konya	13		
Kütahya	1		
Sivas	1	1	1
Tekirdağ	1		
TOPLAM	305	63	60

Tablo 3.1’de anket uygulanan işletmelerin bulundukları iller ile anketlerin geri dönüş sayıları gösterilmiştir. Uygulama için endüstriyel makina üreticileri sektörünün seçilmesinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. İlk olarak bu sektör ülkemiz açısından uzun olarak değerlendirilebilecek bir zaman dilimi boyunca faaliyet göstermektedir. İkinci olarak böyle işletmelerin sahip ya da yöneticilerinin hemen hemen tamamının teknik bilgiye sahip mühendis kökenli olmalarıdır. Bunun teknik açıdan faydaları yanında yönetsel ve stratejik açıdan bir çok yetersizliklere neden olduğu açıktır. Üçüncü olarak rekabetin yoğun olduğu bir sektördür ve dolayısıyla

stratejik tercihler performansı araştırmanın önemli yollarındandır. Dördüncüsü ise, ülke kalkınmasının motor sektörünün endüstriyel makina üretimi sektörü olması gerektiğidir. Dolayısıyla bu sektöre ilgiyi çekmek ve önemli katkılar yapmak amaçlanmıştır.

Çalışan sayısının 50'nin altında olduğu küçük işletmelerde yazılı uzun vadeli stratejik planlama yapılmadığı varsayılarak KOBİ'lerdeki rekabetçi yönelimleri daha ziyade 50 ila 250 kişinin çalıştığı KOBİ'lerin yansıtabileceği düşünülmüştür. Bu büyüklük kriterine göre Sanayi ve Ticaret Bakanlığının verilerine dayanılarak, endüstriyel makina üretimi sektöründe 305 işletme belirlenmiş ve bu işletmelere anket uygulanmıştır. Anket soruları ile ilgili çalışmalar aşağıda belirtilmiştir:

a) KOBİ'lerin stratejik yönelim ile pazar yönelimleri ölçülmüştür. Venkatrama'nın (1989) stratejik yönelim ile ilgili anket soruları ile pazar yönelimine ait Slater ve Narver'in (1990) anket soruları Morgan ve Strong'un 1998 yılında yayınlanan "Market Orientation and Dimensional of Strategic Orientation" adlı makalesinden yararlanılarak geliştirilmiştir.

b) KOBİ'lerin uygulamış olduğu rekabet biçimleri tespit edilmiştir. Bu amaç doğrultusunda KOBİ'lerde düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri için Homburg, Krohmer ve Workman'ın 1999 tarihli "Strategic Consensus and Performance" isimli makalesinden, yenilik, uzmanlaşma ve odak stratejileri ile ilgili sorular Miller, Burke ve Glick'in "Cognitive Diversity Among Upper-echolon Executives " isimli makalesinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

c) KOBİ'lerin performansı ise Homburg, Krohmer ve Workman'ın 1999 tarihli "Strategic Consensus and Performance" isimli makalesinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

d) Anket sorularında İngilizce'den Türkçe'ye yapılan çevirilerde yanlış anlam yüklemesinin ya da anlam kaybının önüne geçmek için tüm sorular her iki dile de hakim olan üç çevirmen tarafından bir çeviri işlemine tabi tutulmuştur. Önce İngilizce sorular birinci çevirmen tarafından Türkçe'ye çevrilmiş sonra Türkçe sorularda diğer çevirmen tarafından İngilizce'ye tekrar çevrilmiştir. Her iki

çevirmenin yapmış olduğu çeviriler arasındaki farklılıklar üzerinde durulmuş, son aşamada bu farklılıkları gidermek için üçüncü çevirmenin katılımı sağlanarak nihai bir çeviri oluşturulmuştur.

e)İşletmelerin kendilerine has özellikleri ve sektörün kendine has çalışma şartları nedeniyle literatürden seçilen anket sorularının bu şartlara bire bir uygun sorular olmayacağı varsayılmıştır. Literatürden seçilen soru örneklerinin araştırmada kullanılacak olan modelin gerektirdiği şekilde bir araya getirilmesi ile oluşturulan ilk anket taslağı, belirtilen çeviri sürecinden sonra, 11 işletme üzerinde yüz yüze yapılan görüşmelerle bir ön denemeye tabi tutulmuş olup, taslak soruları tekrar değerlendirilmeye alınmıştır. Yapılan değerlemede soruların anlamlarının anlaşıldığı tespit edilmiş olup, çok küçük bazı düzeltmeler yapılmıştır. Ancak bu düzeltmelerin anlam kaybına neden olmalarına izin verilmemiştir.

Ölçüm hatalarını en aza indirmek amacıyla anketlere işletmelerin Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları ya da Pazarlama Müdürü düzeyindeki çalışanlarca cevap verilmesi istenmiştir. Anketlerin bir bölümünün işletmelerde yüz yüze yapılan görüşmeler neticesinde cevaplandırılması sağlanmış, önemli bir bölümüne posta yolu ile gönderilmiştir.

Tüm sorularda yedi puanlı Likert tipi ölçekler kullanılmıştır. Stratejik yönelimle ilgili anket sorularında, işletmelerin stratejik boyutlarla ilgili ifadeleri ne ölçüde onaylayıp/onaylamadıkları soruldu. “Kesinlikle katılıyorum (1) -Kesinlikle katılmıyorum (7)” olarak oluşturulan bir skala yanıtların ölçümünde kullanıldı. Pazar yönelimi ile ilgili anket sorularında, belirtilen uygulamaların işletme için önemsiz ya da ne kadar çok önemli olduğu soruldu. “Çok önemli Değil (1) – Çok önemli (7)” olarak oluşturulan bir skala yanıtların ölçümünde kullanıldı. Farklılaştırma, düşük maliyet, yenilik, odak ve uzmanlaşma stratejileri için belirtilen uygulamaların işletme tarafından ne kadar kullanıldığı soruldu. Bunun içinde “Hiç kullanılmamakta (1) – Çok fazla kullanılmakta (7)” olarak oluşturulan bir skala yanıtların ölçümünde kullanıldı. İşletme performansını tespit etmek için sorulan sorularda, belirtilen konularda diğer işletmelerle kıyaslandığında işletmenin ne kadar başarılı olduğu soruldu. Bu amaçla “Başarısız (1) – Çok Başarılı (7)” olarak oluşturulan bir skala yanıtların ölçümünde kullanıldı. Ankete cevap verenlerin her bir soruda bir seçeneği

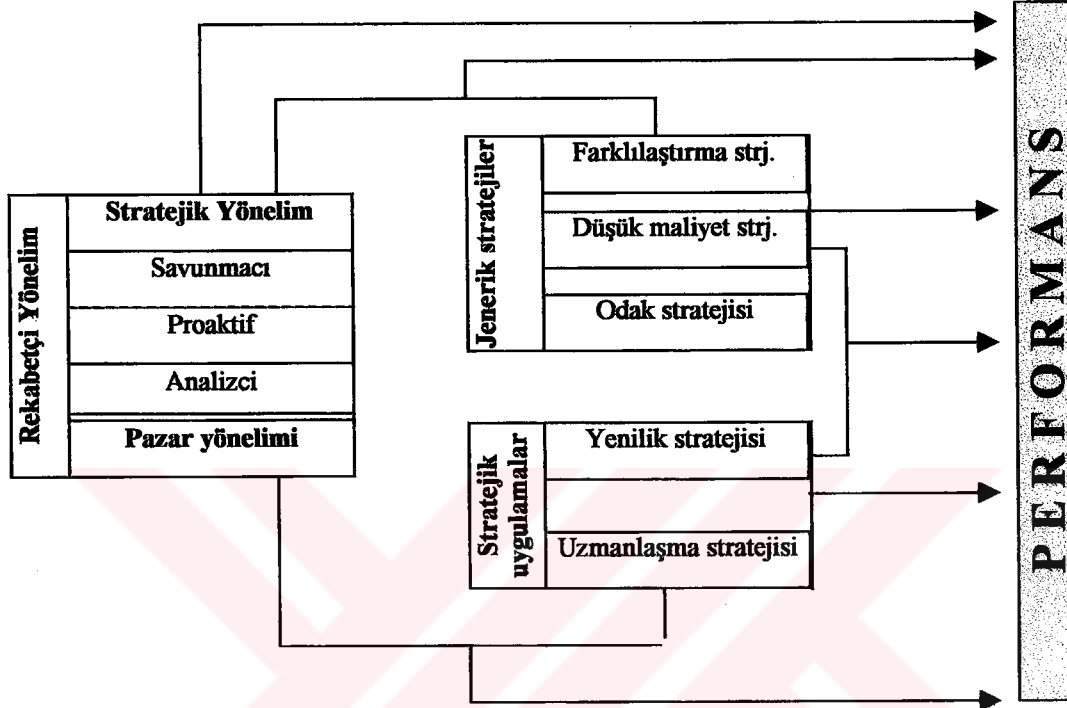
işaretlemesi birden fazla seçeneği aynı anda işaretlememesi istenmiştir. Anketi dolduracak olan kişilerden sorulardan hiç birisini boş bırakmamaları da ayrıca istenmiştir. Araştırma makina üreticileri sektöründe faaliyet gösteren 50 ila 250 arası çalışana sahip 63 KOBİ'nin ankete cevap vermesi ile gerçekleştirilmiştir. Bunlardan 60 tanesi değerlendirilmeye alınmış olup, 3 tanesi ankette oldukça fazla boşluk bıraktıkları için değerlendirilmeye alınmamıştır. Cevapların özellikleri incelendiğinde 47 işletme Genel Müdür ve Genel Müdür yardımcısı seviyesinde (% 78), geriye kalan 13 işletmenin ise pazarlama, üretim ya da muhasebe-finance müdürü seviyesinde (% 22) cevap vermiş oldukları görülmektedir. Ayrıca bunların her birinin bulundukları işletmelerde uzun zamandır çalıştıkları belirlenmiştir (ortalama= 11 yıl). Bu durum onların işletmelerinin stratejik öncelikleri konusunda tecrübe ve bilgi sahibi olduklarını da göstermiştir. Ankete erken ya da geç olarak cevap verenlerin bir karşılaştırılması yapılmış ve istatistiki açıdan hiçbir fark görülmemiştir.

Anket formunun sonunda işletmenin ne kadar süredir faaliyette olduğu, anketi dolduranın görevi ve pozisyonu, ne kadar süredir o işletmede çalıştığı ne kadar süredir yöneticilik yaptığı, işletmenin cirosu, işletmedeki toplam çalışan sayısı, anketi cevaplayanın eğitim durumu ve yaşı ayrıca sorulmuştur.

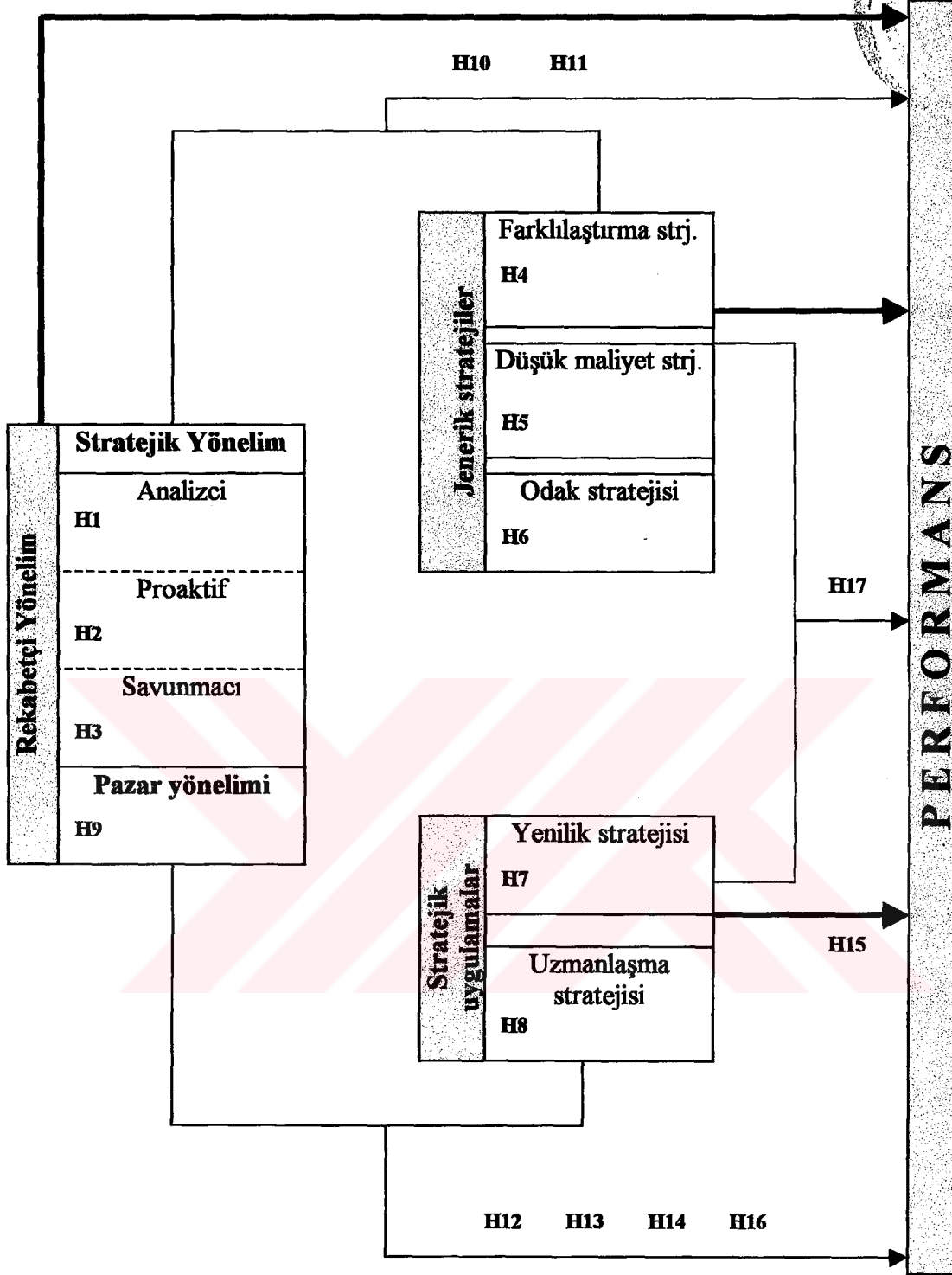
Anket yöntemi kullanılarak toplanılan veriler SPSS for Windows 9.0 istatistik programı vasıtasıyla incelenmiş ve hipotezlerde ileri sürülen iddiaların araştırmaya işletmeler çerçevesinde doğru olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu itibarla frekans dökümleri, faktör analizleri, Alfa güvenilirlik testi, regresyon ve korelasyon veri analiz yöntemleri kullanılmıştır. Sonuçlar araştırma bulguları bölümünde verilmiştir.

3.2. Teorik Model ve Hipotezlerin Listesi

Uygulamanın analiz edilebilmesi için öncelikle bir teorik model oluşturulmuştur. Bu teorik modele göre tüm değişkenler belirlenmiştir. Bu teorik model şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Çalışmanın Teorik Modeli



Şekil 3.2. Çalışmanın Uygulama Modeli

Şekil 3.2'deki modelden hareketle stratejik yönelim açısından işletmelerin savunmacı, analizci ve proaktif strateji boyutları birbirinden ayrılmış ve bu şekilde performansla olan ilişkisi araştırılmıştır. Aynı zamanda KOBİ'lerin pazar odaklılıklarının performansla ilişkisi de incelenmiştir. Rekabet stratejileri olarak Porter'ın farklılaştırma stratejileri ile, yenilik, uzmanlaşma ve odak (odak)

stratejilerinin performansla ilişkisi ile bu stratejiler ile stratejik yönelim boyutları arasındaki etkileşimler tespit edilmeye çalışılmıştır. Belirtilen açıklamalar ve literatürden alınan bilgiler ışığında oluşturulan hipotezlerin tüm listesi aşağıda verilmiştir. Bundan sonraki diğer kısımlarda bu hipotezlerin doğruluğunu test etmeye yönelik kısımlar yer almaktadır.

Hipotez 1. KOBİ’lerde stratejik yönelimin analizci boyutu ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2. KOBİ’lerde stratejik yönelimin proaktif boyutu ile performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 3. KOBİ’lerde stratejik yönelimin savunmacı boyutu ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4. KOBİ’lerde farklılaştırma stratejisi ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5. KOBİ’lerde düşük maliyet stratejisi ile performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 6. KOBİ’lerde odak stratejisi ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 7. KOBİ’lerde yenilik stratejisi ile performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 8. KOBİ’lerde uzmanlaşma stratejisi ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 9. KOBİ’lerde pazar yönelimi ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 10. KOBİ'lerde savunmacı strateji boyutu ile farklılaştırma stratejisi arasında etkileşim vardır ve yüksek düzeyde farklılaştırma stratejisi mevcut olduğunda savunmacı boyutun performansa etkisi, düşük düzeyde farklılaştırma stratejisi olduğu durumlardan daha fazladır.

Hipotez 11: KOBİ'lerde proaktif strateji boyutu ile farklılaştırma stratejisi arasında etkileşim vardır ve yüksek düzeyde farklılaştırma mevcut olduğunda proaktif boyutun performansa etkisi, düşük düzeyde farklılaştırma olduğu durumlardan daha fazladır.

Hipotez 12. KOBİ'lerde pazar yönelimi ile farklılaştırma stratejisi arasında bir etkileşim vardır ve yüksek düzeyde farklılaştırma mevcut olduğunda pazar yöneliminin performansa etkisi, düşük düzeyde farklılaştırma olduğu durumlardan daha fazladır.

Hipotez 13: KOBİ'lerde proaktif strateji boyutu ile yenilik stratejisi arasında bir etkileşim vardır ve yüksek düzeyde yenilik mevcut olduğunda proaktif boyutun performansa etkisi, düşük düzeyde yenilik olduğu durumlardan daha fazladır.

Hipotez 14: KOBİ'lerde analizci strateji odağı ile uzmanlaşma stratejisi arasında bir etkileşim vardır ve yüksek düzeyde uzmanlaşma stratejisi mevcut olduğunda analizci boyutun performansa etkisi, düşük düzeyde uzmanlaşma stratejisi olduğu durumlardan daha azdır.

Hipotez 15: KOBİ'lerde odak(niche) stratejisi ile uzmanlaşma stratejisi arasında bir etkileşim vardır ve uzmanlaşma yüksekken odak stratejisinin performansa etkisi, uzmanlaşmanın düşük olduğu durumlardan daha yüksektir.

Hipotez 16: KOBİ'lerde pazar yönelimi ile uzmanlaşma stratejisi arasında bir etkileşim vardır ve yüksek düzeyde uzmanlaşma mevcut olduğunda pazar yöneliminin performansa etkisi, düşük düzeyde uzmanlaşma olduğu durumlardan daha fazladır.

Hipotez 17. KOBİ'lerde farklılaştırma stratejisi ile odak stratejisi arasında bir etkileşim vardır ve yüksek düzeyde farklılaştırma mevcut olduğunda, odak stratejisinin performansa etkisi, düşük düzeyde farklılaştırma olduğu durumlardan daha fazladır.

3.3. Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 3.2. Stratejik Yönelim boyutları için faktör analizi tablosu		Faktör		
		1	2	3
SAVUNMACI	Bilgi sistemlerimiz karar alımı için destek sağlar	,671		
	Performansı gözleme için genellikle maliyet kontrol sistemlerini kullanırız	,776		
	Gelecekte bize rekabet avantajı sağlaması için maliyet araştırmasına önem veririz	,527		
	Genelde resmi anlamı olan eğilimleri kayıt altına alırız	,708		
	Genellikle operasyonların anahtar göstergelerini tahmin ederiz.	,648		
ANALİZİ	Önemli bir kararla karşı karşıya kalındığında genellikle onu, analiz yolu ile en ince ayrıntısına kadar geliştirmeye çalışırız		-,619	
	Pek çok planlama tekniği kullanırız		-,868	
	Yönetim bilgi ve kontrol sistemlerinin çıktılarını kullanırız		-,713	
	Genellikle üst yöneticilerin insan gücü planlama ve performans değerlendirmelerini kullanırız		-,749	
	Genellikle kalite çemberlerinin kullanımı yolu ile ürün kalitesine önem veririz.		-,452	
PROAKTİF	Farklı fonksiyonel alanlar arasında etkin koordinasyon üzerinde dururuz			-,622
	Gerektiğinde üretim teknolojisinde önemli değişiklikler yaparız			-,777
	Hayati konuların analizinde “eğer öyle olursa ne olur” sorusuna önem veririz			-,739
	Mevcut operasyonlarla ilgili sürekli fırsatlar ararız			-,685
	*Çıkarım(extraction) yöntemi: Temel bileşen analizi			
	*Rotasyon yöntemi: Oblimin(Kaiser normalizasyon ile).			

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere analizci, savunmacı ve proaktif nitelikli strateji boyutları ile ilgili sorulan sorular, faktör analizine tabi tutulmuş ve sorular belirtilen bu üç ayrı faktör altında toplanmıştır. Bu da araştırmanın doğru sonuçları vermesi bakımından sorulan soruların hedeflenen amaçlar doğrultusunda olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.3. Pazar Yönelimi faktör analizi matrisi	Faktör 1
Müşterilere karşı sorumluluk duyma	,578
Müşteriler için değer yaratma	,701
Müşteri ihtiyaçlarını anlama	,721
Müşteri tatminine odaklanma	,684
Müşteri tatminini ölçme	,684
Satış sonrası hizmetler	,428
Rakipler hakkında bilgileri paylaşılan satış elemanları	,155
Rakiplerin faaliyetlerine hızlı biçimde cevap verme	,134
Üst yöneticilerin rakiplerin stratejilerini tartışmaları	,504
Rekabetçi avantajlar için fırsatlar arama	,587
Bölümler arası bilgi paylaşma	,825
Fonksiyonlar arasında paylaşılan bilgi	,724
Stratejik işlevsel bir entegrasyon kazanma	,793
Müşteri memnuniyeti için tüm bölümlerin ortak çabası	,793
Müşteri memnuniyetini sağlamak için tüm işletme çapında kaynakları paylaşma	,804
*Çıkarım(extraction) Yöntemi: Temel bileşen analizi *Rotasyon yöntemi: Oblimin (Kaiser normalizasyon ile)	

Tablo 3.3’de faktör analizi sonucunda pazar yönelimi ile ilgili anket soruları tek bir faktöre yüklenmiştir.

Tablo 3.4. Jenerik stratejiler için faktör analizi matrisi		Faktör		
		1	2	3
FARKLI LAŞTIRMA	Ürünleri destekleyen hizmetler vasıtasıyla üstün müşteri değeri oluşturma	,754		
	Özel bir ürün yada marka imajı oluşturma	,779		
	Ürünleri pazardakinden daha yüksek fiyatla satabilme avantajı	,537		
	Reklam yapma	,563		
	Ürünleri değişen müşteri ihtiyaçlarına uyarlama	,628		
DÜŞÜK MALİYET	Faaliyetlerin etkinliğini sağlama neticesinde en düşük maliyetlerle çalışma		,605	
	Hammadde tedarikinde maliyet avantajları elde etmeye çalışmak		,753	
	Ölçek ekonomisi elde etme		,845	
ODAK	Yüksek fiyatlı pazar bölümlerini hedefleme			,831
	Özel ürünlere önem verme			,739
	Ürün ve hizmetleri üretme biçiminde yenilik yapma			,831
*Çıkarım (extraction) Yöntemi: Temel bileşen analizi				
*Rotasyon yöntemi: Oblimin (Kaiser normalizasyon ile)				

Tablo 3.4'de görüleceği üzere farklılaştırma, düşük maliyet ve odak stratejileri bir arada değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmenin ayrı yapılmasındaki temel amaç Porter'ın jenerik stratejilerini farklı bir kategoride KOBİ'ler açısından incelemektir. Değerlendirme sonucunda faktör tablosunda, ankette kullanılmış olunan bu yöndeki sorular iki grupta toplanmıştır.

Tablo 3.5. Rekabetçi uygulamalar için faktör analizi matriksi		Faktör	
		1	2
YENİLİK	Sık sık yeni ürün ve hizmetler geliştirme	,771	
	İşletmenin tanınmasını sağlama/sürdürme	,476	
	Ürün pazarları için kullanılan tekniklerde yenilikçi olma	,658	
	Endüstride iyi bir ün geliştirme ve devam ettirme	,782	
	Pazar gelişimini tahmin etme	,870	
	Etkili envanter yönetimi	,549	
UZMANLAŞMA	Üretimde esnekliği sağlama ve siparişten teslimat kısa işleme süreleri elde etme	,675	
	Mevcut ürünleri iyileştirme		,515
	Yaygın müşteri hizmeti sağlama		,656
	Endüstride en düşük birim maliyeti arama ve sürdürme		,897
	En dikkatli kontrol prosedürlerini kullanma		,848
	İşletmenin ürün ve hizmetlerinin dağıtımını kontrol etme		,584
*Çıkarım(extraction) Yöntemi: Temel bileşen analizi			
*Rotasyon yöntemi: Oblimin(Kaiser normalizasyon ile)			

Tablo 3.5’de diğer rekabet biçimlerini gösteren anket sorularında kullanılan yenilik, uzmanlık ve odak (niche) stratejileriyle ilgili sorular faktör analizinde üç ayrı grupta toplanmışlardır. Bu sonuç araştırmamızda elde edeceğimiz sonuçların istenen hedefe ulaşması açısından önemlidir.

Tablo 3.6. İşletme performansı faktör analizi matriksi	Faktör 1
İşletmenin pazarlama stratejilerini, rakiplerin pazarlama stratejilerindeki değişimlere yeterli biçimde uyarlayabilmesi	,661
İşletmenin ürünlerini, müşterilerin değişen ihtiyaçlarına hızlı biçimde uyarlayabilmesi	,799
İşletmenin yeni pazar tehditlerine hızlı biçimde tepki verebilmesi	,830
İşletmenin müşteri tatminini başarması	,574
İşletmenin arzuladığı pazar payını elde etmesi ve koruması	,804
İşletmenin yeni müşterileri çekmesi	,811
İşletmenin yüksek kârlar elde etme yeteneği	,625
*Çıkarım(extraction) Yöntemi: Temel bileşen analizi	
*Rotasyon yöntemi: Oblimin (Kaiser normalizasyon ile)	

Tablo 3.6'da işletme performansı anket sorularının faktör analizi sonuçları gösterilmiş olup, analiz sonucunda ilgili değişken tek bir faktöre yüklenmiştir.

3.4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konup hipotezler teyit edilmeden önce faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorulara alınan cevaplar ilgili değişkenler olarak birleştirilmiş ve bu gruplamaların güvenilirlikleri (Tablo 3.7) analiz edilmiştir.

Değişkenler	Alfa güvenilirlik sonuçları
Stratejik Yönelim	
Savunma nitelikli strateji boyutu	,77
Analiz nitelikli strateji boyutu	,82
Proaktif nitelikli strateji boyutu	,77
Pazar Yönelimi	,86
Jenerik stratejiler	
Düşük maliyet stratejisi	,63
Farklılaştırma stratejisi	,66
Odak (niche) stratejisi	,73
Rekabetçi uygulamalar	
Uzmanlaşma stratejisi	,83
Yenilik stratejisi	,85
Performans	,85
Tablo 3.7. Araştırmada kullanılan değişkenlerle ilgili Alfa güvenilirlikleri	

3.5. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Analizi

Uygulamayı analiz etmek için öncelikle korelasyon analizi uygulanmıştır. Daha sonra regresyon analizi yapılarak değişkenler arasındaki etkileşimler ölçülmüştür.

3.5.1. Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 3.8. Modelde kullanılan tüm değişkenlere ait Pearson korelasyonu tablosu.											
Ort.	Std.Sap.		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
5,42	1,18	D1									
5,06	1,55	D2	,549**								
5,12	1,6	D3	,476**	,538**							
5,35	1,46	D4	,377**	,250	,129						
5,44	1,35	D5	,330*	,125	,206	,185					
5,15	1,5	D6	,313*	,176	,073	,220	,174				
5,22	1,51	D7	,090	-,005	,179	,145	,075	293*			
5,49	1,27	D8	,255	,262*	-,080	,390**	,053	,497**	,368**		
5,37	1,19	D9	,216	,222	,121	,121	-,070	,342**	,535**	,585**	
6,24	1,01	D10	,527**	,456**	,333*	,483**	,240	,465**	,402**	,457**	,416**
*0,05 Anlamlılık düzeyinde											
**0,01 anlamlılık düzeyinde											
D1= Savunma strateji boyutu D2= Analizci strateji boyutu D3= Proaktif strateji boyutu											
D4= Pazar yönelimi D5= Düşük maliyet stratejisi D6 = Farklılaştırma stratejisi											
D7= Odak stratejisi D8= Uzmanlaşma stratejisi D9= Yenilik stratejisi D10= Performans											

Modelde kullanılan tüm değişkenlerin standart sapma değerleri hesaplanmış olup, tüm bu değerlerin cevaplardaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılabilmesi için yeterli seviyede olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirebiliriz. Tablo 3.8’de verilen korelasyon katsayıları değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesinde kullanılmıştır. Çünkü bire bir korelasyon katsayıları gerçekte, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır. Bu nedenle Tablo 3.8’de de görüleceği üzere ($p < 0.01$ ya da $p < 0.05$ düzeyinde) anlamlı olan her ilişki için negatif ya da pozitif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir. Modelde farklılaştırma stratejisi (H4), Odak (niche) stratejisi (H6), uzmanlaşma stratejisi (H8), yenilik stratejisi (H7); savunma (H3), proaktif (H2) ve analizci (H1) nitelikli strateji yönelimleri ve pazar yöneliminin (H9) performansla aralarında bir korelasyon vardır. Odak stratejisi ile uzmanlaşma ve yenilik arasında; uzmanlaşma stratejisi ile yenilik, analizci strateji yönelim arasında korelasyon mevcuttur. Her üç strateji boyutu ile performans arasında anlamlı ilişki çıkmasının en önemli nedeni Morgan ve Strong’unda belirttiği gibi tüm strateji boyutlarının doğasında proaktif bir

niteliğin bulunması olabilir. Çünkü sadece Miles ve Snow'un tepkici strateji sınıfında bu proaktif özellik bulunmamaktadır (Morgan and Strong, 1998, s.1058). Proaktif strateji boyutu ile yenilik stratejisi arasındaki korelasyon, Heunks'la paralel bir şekilde oluşturulan yenilik stratejisinin 100-200 arası çalışana sahip işletmelerde performans arasında anlamlı ilişki yoktur hipotezini reddetmektedir. Pazar yöneliminin, savunma strateji yönelimi ve uzmanlaşma stratejisi arasında korelasyon mevcuttur. Korelasyon analizinde düşük maliyet stratejisi ile performans arasında (H5) herhangi bir korelasyon bulunmamıştır. Literatürde de belirtildiği gibi KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun küçük ölçeğe sahip olması nedeniyle, ölçekten kaynaklanan yüksek maliyetlere katlanmaktadırlar. Bu stratejiyi uygulamaya kalkan KOBİ'lerin performanslarının düşük olduğu görülmektedir.

3.5.2. Etkileşimli Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez 10. KOBİ'lerde savunmacı strateji boyutu ile farklılaştırma stratejisi arasında etkileşim vardır ve yüksek düzeyde farklılaştırma stratejisi mevcut olduğunda savunmacı boyutun performansa etkisi, düşük düzeyde farklılaştırma stratejisi olduğu durumlardan daha fazladır.

Standardize edilmiş R ²	F	Sig.
,410	13,985	,000
Bağımlı değişken Performans	Anlamlılık değeri ,372	
Bağımsız değişkenler	Standardize edilmiş regresyon katsayısı (B)	Anlamlılık değeri
Savunma nitelikli strateji odağı	1,147	,004
Farklılaştırma stratejisi	-1,317	,000
Savunmacı odak*Farklılaştırma	,987	,024
Tablo 3.9. Savunma strateji boyutu ile farklılaştırma stratejisinin performansla etkileşimini gösteren regresyon analizi		

Modelin bağımlı değişkeni olan performansın açıklama gücünü gösteren standardize edilmiş R² değeri ,410 ve F değeri 13,985'dir. Modelin anlamlılığı ,000'dir. Modele göre KOBİ'lerde savunma nitelikli strateji boyutu ile farklılaştırma stratejisi arasında bir etkileşim vardır. Öyle ki, farklılaştırma yüksekken savunmacı

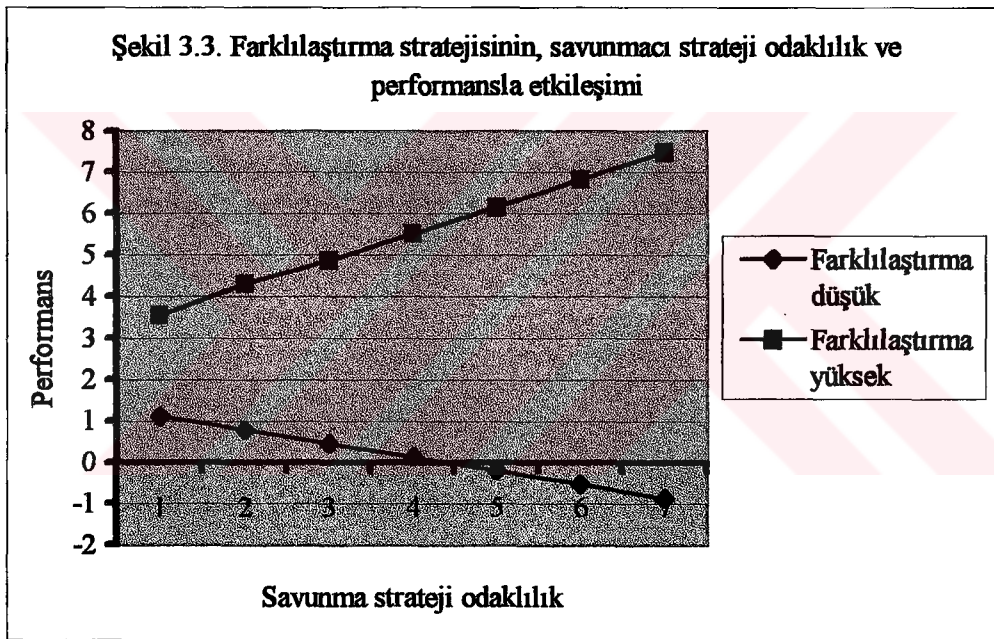
strateji boyutunun performansa etkisi, farklılaştırma düşük olduğu hallerden daha fazladır. Burada bağımlı değişken performansın % 0,05 düzeyinde anlamlı çıkmaması önemli değil, ancak savunmacı boyut*farklılaştırma stratejisinin %0,05 düzeyinde anlamlı çıkması gereklidir. Tablodan da (3.9) anlaşılabacağı üzere $X_i * X_j$ 'nin (savunmacı boyut * farklılaştırma stratejisi) anlamlılık değeri ,024'tür. Farklılaştırma stratejisinin ve savunmacı strateji boyutunun performans üzerine yaptığı etki aşağıdaki grafikte açık bir şekilde görülmektedir.

$$y = \beta_0 + \beta_1 X_i + \beta_2 X_j + \beta_3 X_i * X_j$$

Performans = $\beta_0 + \beta_1$ Farklılaştırma stratejisi + β_2 Savunmacı strateji boyutu + β_3 Farklılaştırma stratejisi*Savunmacı strateji boyutu

(B=standardize edilmiş regresyon katsayıları)

$X_i X_j$ = X_i ve X_j arasındaki etkileşimi gösteren değişken)



Hipotez 11: KOBİ'lerde proaktif strateji boyutu ile farklılaştırma stratejisi arasında etkileşim vardır ve yüksek düzeyde farklılaştırma mevcut olduğunda proaktif boyutun performansa etkisi, düşük düzeyde farklılaştırma olduğu durumlardan daha fazladır.

Etkileşim analizi için yapılan regresyonda Proaktif strateji boyutu * Farklılaştırma stratejisi ($X_i * X_j$)'nin anlamlılık düzeyi ,949 çıkmıştır. Etkileşim analizlerinde ($X_i * X_j$)'nin anlamlı kabul edilebilmesi için gerekli $p < 0,01$ ya da $p < 0,05$ düzeylerinde olması gereklidir. Dolayısıyla hipotez red edilmiştir.

Hipotez 12. KOBİ'lerde pazar yönelimi ile farklılaştırma stratejisi arasında bir etkileşim vardır ve yüksek düzeyde farklılaştırma mevcut olduğunda pazar yöneliminin performansa etkisi, düşük düzeyde farklılaştırma olduğu durumlardan daha fazladır.

Etkileşim analizi için yapılan regresyonda Proaktif strateji boyutu * Farklılaştırma stratejisi (Xİ*XJ)'nin anlamlılık düzeyi ,391 çıkmıştır. Hipotez red edilmiştir.

Hipotez 13: KOBİ'lerde proaktif strateji boyutu ile yenilik stratejisi arasında bir etkileşim vardır ve yüksek düzeyde yenilik mevcut olduğunda proaktif boyutun performansa etkisi, düşük düzeyde yenilik olduğu durumlardan daha fazladır.

Etkileşim analizi için yapılan regresyonda Proaktif strateji boyutu * Farklılaştırma stratejisi (Xİ*XJ)'nin anlamlılık düzeyi ,673 çıkmıştır. Hipotez red edilmiştir.

Hipotez 14: KOBİ'lerde analizci strateji boyutu ile uzmanlaşma stratejisi arasında bir etkileşim vardır ve yüksek düzeyde uzmanlaşma stratejisi mevcut olduğunda analizci boyutun performansa etkisi, düşük düzeyde uzmanlaşma stratejisi olduğu durumlardan daha azdır.

Standardize edilmiş R ²	F	Sig.
,318	9,865	,000
Bağımlı değişken Performans	Anlamlılık değeri ,000	
Bağımsız değişkenler	Standardize edilmiş regresyon katsayısı (B)	Anlamlılık değeri
Analizci nitelikli strateji boyutu	,656	,000
Uzmanlaşma stratejisi	1,350	,009
Analizci*Uzmanlaşma	-1,189	,006
Tablo 3.10. Analizci strateji boyutu ile uzmanlaşma stratejisinin performansla etkileşimini gösteren regresyon analizi		

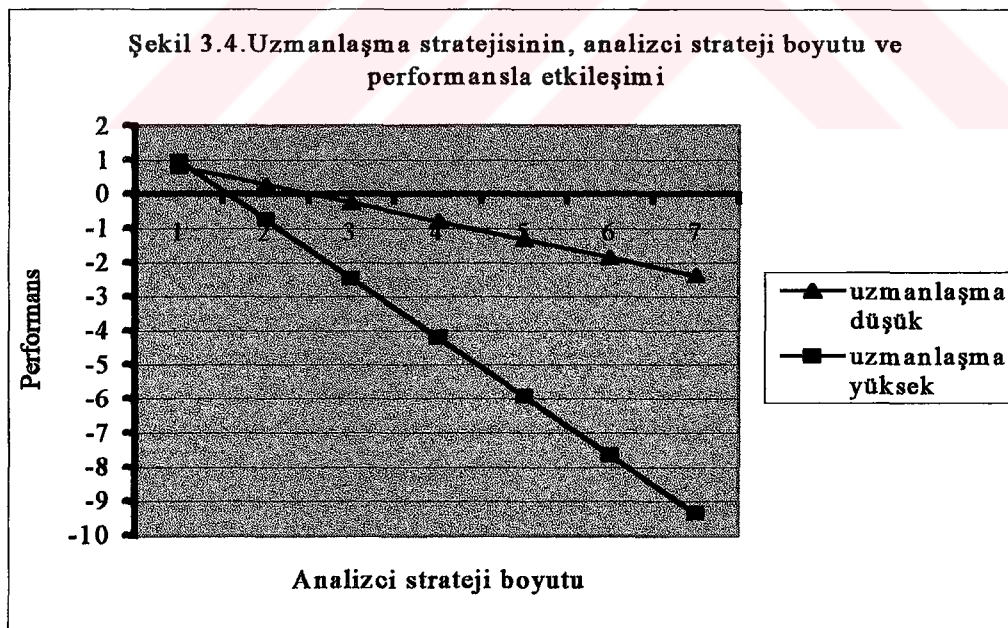
Tablo 3.10'daki Modelin bağımlı değişkeni olan performansın açıklama gücünü gösteren standardize edilmiş R^2 değeri ,318 ve F değeri 9,865'dir. Modelin anlamlılığı ,000'dir. Modele göre KOBİ'lerde analizci nitelikli strateji boyutu ile uzmanlaşma stratejisi arasında bir etkileşim vardır. Öyle ki, uzmanlaşma yüksekken analizci strateji boyutunun performansa etkisi, uzmanlaşma düşük olduğu hallerden daha azdır. Bu analizimizde stratejiler arasındaki etkileşimler istatistiki olarak değerlendirilmiş ve regresyona tabi tutulmuştur. Etkileşimi gösteren Analizci strateji boyutu * Uzmanlaşma stratejisi regresyonda ,006 sonucu ile anlamlı olduğunu göstermektedir. Uzmanlaşma stratejisi*Analizci strateji boyutuna ait beta katsayısının (-1,189) gibi negatif bir değer çıkmasının anlamı şudur. Diğer değişkenler sabit iken uzmanlaşma stratejisi artırılırsa, performans artışında analizci strateji daha az önemli olacaktır. Bu etkileşim bir grafik yardımı ile daha açık bir şekilde görülebilir. Bunun için aşağıdaki formülden;

$$y = \beta_0 + \beta_1 X_i + \beta_2 X_j + \beta_3 X_i * X_j$$

$$\text{Performans} = \beta_0 + \beta_1 \text{Uzmanlaşma stratejisi} + \beta_2 \text{Analizci strateji boyutu} + \beta_3 \text{Analizci strateji boyutu} * \text{Uzmanlaşma stratejisi}$$

(B=standardize edilmiş regresyon katsayıları)

$X_i X_j$ = X_i ve X_j arasındaki etkileşimi gösteren değişken)



Grafikte de görüleceği üzere düşük seviye ile yüksek seviyelerde uzmanlaşma stratejisi eğimleri birbirinden oldukça farklıdır. Analizci strateji boyutunu benimseyen KOBİ'lerin aynı zamanda yüksek derecede uzmanlaşmaları performans düşüklüğüne

yol açmaktadır. Analizci strateji boyutunda bir organizasyonun stratejisi, tamamıyla olaylara problem çözme mantığı ile yaklaşır. Dolayısıyla aşırı uzmanlaşma bu strateji boyutunu benimseyen işletmelerin fırsat ve tehditler karşısındaki durumlarını, meydana gelen olayın özelliğine göre tepki verme yönünden sınırlamaktadır. Aşırı uzmanlaşma olaylar karşısında sınırlı sayıda tepki vermeye, alternatif sayısını azaltmaya işletmeleri yönlendirir.

Hipotez 15: KOBİ'lerde odak(niche) stratejisi ile uzmanlaşma stratejisi arasında bir etkileşim vardır ve uzmanlaşma yüksekken odak stratejisinin performansa etkisi, uzmanlaşmanın düşük olduğu durumlardan daha yüksektir.

Standardize edilmiş R ²	F	Sig.
,240	6,795	,001
Bağımlı değişken Performans	Anlamlılık değeri ,000	
Bağımsız değişkenler	Standardize edilmiş regresyon katsayısı (B)	Anlamlılık değeri
Uzmanlaşma stratejisi (yüksek)	,847	,007
Odak stratejisi	-,909	,031
Uzmanlaşma stj.*Odak stj.	,768	,002

Tablo 3.11. Odak (odak) stratejisi ile uzmanlaşma stratejisinin performansla etkileşimini gösteren regresyon analizi

Modelin bağımlı değişkeni performansın açıklama gücünü gösteren standardize edilmiş R² değeri ,240 ve F değeri 6,795'dir. Modelin anlamlılığı ,001'dir ve modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelimizde Uzmanlaşma stratejisi*Odak stratejisinin significant'ı ,002'dür ve etkileşimin varlığını göstermektedir. Bu etkileşimi grafik yardımı ile incelediğimizde, bir odak (odak) stratejisi ile birlikte yüksek düzeyde uzmanlaşma stratejisi uygulandığında, performansın yükseldiği görülmektedir.

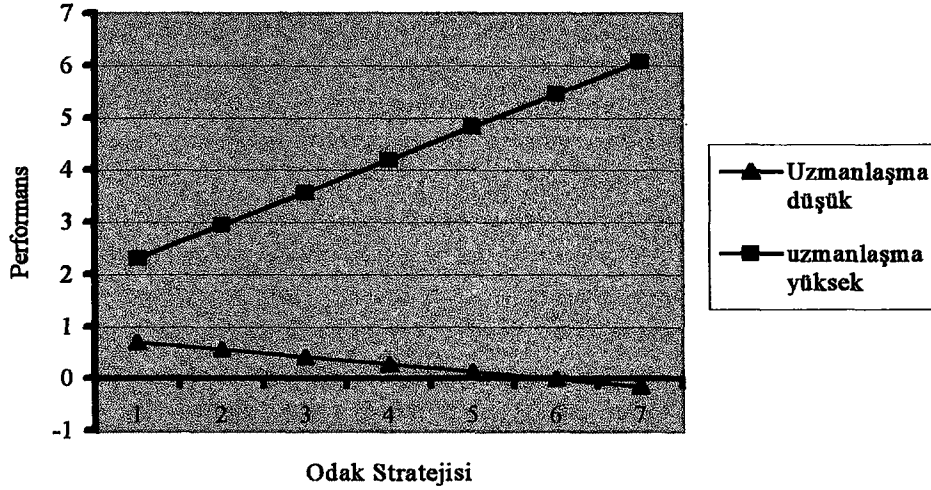
$$y = \beta_0 + \beta_1 X_i + \beta_2 X_j + \beta_3 X_i * X_j$$

$$\text{Performans} = \beta_0 + \beta_1 \text{Uzmanlaşma stratejisi} + \beta_2 \text{Odak stratejisi} + \beta_3 \text{Uzmanlaşma stratejisi} * \text{Odak stratejisi}$$

(B=standardize edilmiş regresyon katsayıları)

$X_i X_j$ = X_i ve X_j arasındaki etkileşimi gösteren değişken)

Şekil 3.5. Uzmanlaşma Stratejisinin, Odak Stratejisi ve Performansla etkileşimi



Hipotez 16: KOBİ'lerde pazar yönelimi ile uzmanlaşma stratejisi arasında bir etkileşim vardır ve yüksek düzeyde uzmanlaşma mevcut olduğunda pazar yöneliminin performansa etkisi, düşük düzeyde uzmanlaşma olduğu durumlardan daha fazladır.

Standardize edilmiş R ²	F	Sig.
,420	12,847	,000
Bağımlı değişken Performans	Anlamlılık değeri ,357	
Bağımsız değişkenler	Standardize edilmiş regresyon katsayısı (B)	Anlamlılık değeri
Pazar yönelimi	,340	,005
Uzmanlaşma stratejisi	-,244	,256
Pazar yönelimi * Uzmanlaşma stratejisi	,683	,003
Tablo 3.12. Uzmanlaşma stratejisinin, Pazar odaklılık ve performansla etkileşimini gösteren regresyon analizi		

Modelin bağımlı değişkeni olan performansın açıklama gücünü gösteren standardize edilmiş R² değeri ,420 ve F değeri 12,847'dir. Modelin anlamlılığı

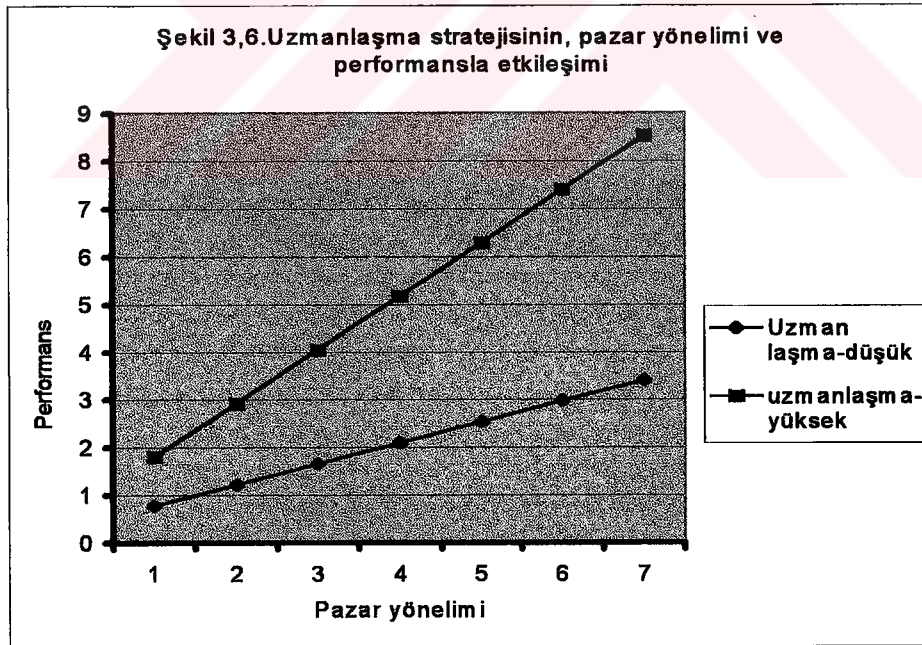
,000'dır. Modele göre KOBİ'lerde pazar yönelimi ile uzmanlaşma stratejisi arasında bir etkileşim vardır. Öyle ki uzmanlaşma yüksekken pazar yöneliminin performansa etkisi, uzmanlaşma düşük olduğu hallerden daha fazladır. Bu analizimizde stratejiler arasındaki etkileşimler istatistiki olarak değerlendirilmiş ve regresyona tabi tutulmuştur. Etkileşimi gösteren Pazar yönelimi * Uzmanlaşma regresyonda ,003 sonucu ile anlamlı olduğunu göstermektedir. Etkileşim analizlerinde regresyona sokulan değişkenlerden aralarında etkileşim aranan $X_i X_j$ (X_i ve X_j arasındaki etkileşimi gösteren değişken) değişkeninin anlamlı çıkması yeterli olmaktadır. Modelimizde etkileşim aranan değişkenler pazar yönelimi ile uzmanlaşma stratejileridir ve % 0,05 düzeyinde anlamlıdır. Bu etkileşim, bir grafik yardımı ile daha açık bir şekilde görülebilir. Bunun için aşağıdaki formülden yararlanılabilir.

$$y = \beta_0 + \beta_1 X_i + \beta_2 X_j + \beta_3 X_i * X_j$$

$$\text{Performans} = \beta_0 + \beta_1 \text{Uzmanlaşma stratejisi} + \beta_2 \text{Pazar yönelimi} + \beta_3 \text{Pazar yönelimi} * \text{Uzmanlaşma stratejisi}$$

(B=standardize edilmiş regresyon katsayıları)

$X_i X_j$ = X_i ve X_j arasındaki etkileşimi gösteren değişken)



Grafikte de görüleceği üzere düşük seviye ile yüksek seviyelerde uzmanlaşma stratejisi eğimleri birbirinden oldukça farklıdır. Pazar yönelimli KOBİ'lerin aynı zamanda yüksek derecede uzmanlaşmaları performans artışına yol açmaktadır. Bu

durum pazar odaklılığın üç temel unsuru açısından incelenebilir. Pazar yöneliminin ilk unsuru olan müşteri yönelimi açısından uzmanlaşma stratejisi, KOBİ'lerin müşterilerine daha fazla değer katma ve ölçekten kaynaklanan maliyet dezavantajını bertaraf etme bakımından önemlidir. Uzmanlaşma ile fonksiyonlar arasında daha etkin bir koordinasyon sağlanır. Verimlilik ve müşteri tatmini artırılır. Rakip yönelimi ise KOBİ'lerin diğer fonksiyonlarına nazaran daha zayıf kaldığı bir unsur olarak değerlendirilebilir. Özellikle KOBİ'lerin yapılarından kaynaklanan çevresel gözlemlene eksiklikleri, yetersiz rakip ve pazar değerlemeleri, KOBİ'lerin pazara yönelimlerinde büyük oranda bir dezavantaj getirmektedir.

Hipotez 17. KOBİ'lerde farklılaştırma stratejisi ile odak stratejisi arasında bir etkileşim vardır ve yüksek düzeyde farklılaştırma mevcut olduğunda, odak stratejisinin performansa etkisi, düşük düzeyde farklılaştırma olduğu durumlardan daha fazladır.

Etkileşim analizi için yapılan regresyonda Proaktif strateji boyutu * Farklılaştırma stratejisi ($XI * XJ$)'nin anlamlılık düzeyi ,467 çıkmıştır. Hipotez red edilmiştir.

Hipotez 11,12, 13 ve 17 analiz neticesinde doğrulanamamış ve red edilmiştir. Farklılaştırma ile proaktif strateji boyutu; proaktif boyut ile yenilik stratejisi; pazar yönelimi ile farklılaştırma stratejisi ve farklılaştırma ile odak stratejisi arasında genel kanaatin aksine incelenilen KOBİ'lerde herhangi bir etkileşim bulunmamıştır. Bu durum incelenilen sektördeki işletmelerin genelde tutucu bir yapı sergilediği durumunu göstermektedir.

3.6. Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi

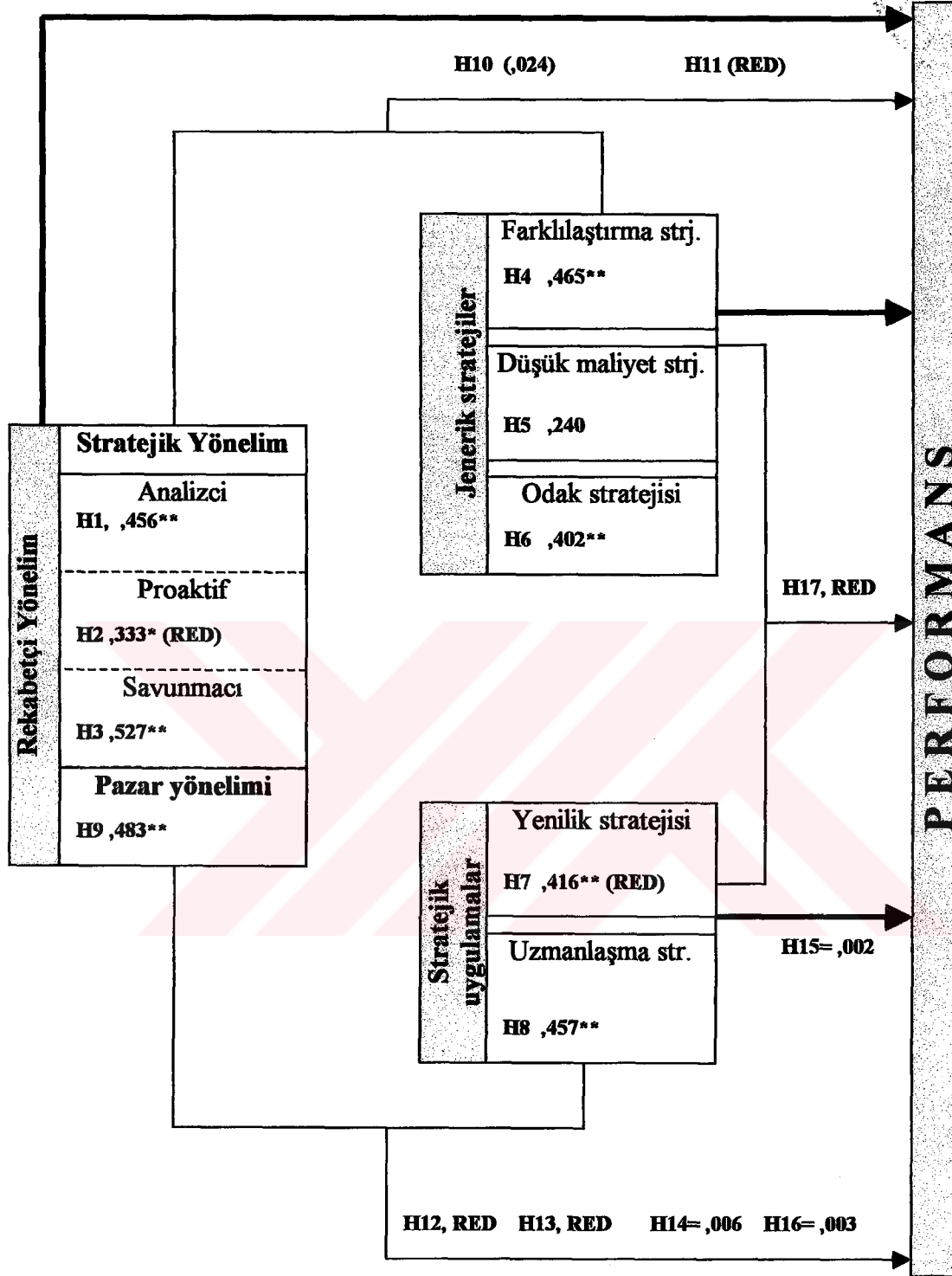
Araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlar, rekabet stratejisi oluşturma ve rekabet stratejisini uygulama bakımından tamamıyla deneysel metotları kullanması nedeniyle önemlidir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan KOBİ'lerde rekabetçi yönelimler ile performans arasındaki ilişki ortaya çıkarılmıştır. Aynı zamanda herhangi bir yönetime bağlı olmaksızın rekabet stratejilerinin performansla aralarındaki

ilişkide ortaya çıkarılmıştır. Stratejik yönelimde ele aldığımız üç stratejik yönelim boyutundan analizci ve savunmacı nitelikli strateji boyutu KOBİ'lerin yüksek performans göstermeleri açısından önemlidir. Bu sonucun iki yönde önemi vardır. İlk olarak analizci boyut, bir organizasyonun stratejisi ve çevresi arasındaki uyumun başarılmasını sağlama açısından önemlidir. İkinci önemli yön; KOBİ'lerin ne kadar fazla yetersizliklere sahip olursa olsun, böyle işletmelerin fırsatları değerlendirme açısından küçük yapılarından kaynaklanan esnekliklerini kullanmaları gerektiğidir. Meydana gelen fırsatları tüketmek açısından girişimsel olmalı, ancak maceraya atılmadan, risk ve fırsatları çok iyi değerlendirmeleri gereklidir. Savunma nitelikli strateji yönelim ise, Morgan ve Strong'un (1997) bulgularına paralel olarak KOBİ'lerin mevcut pazar konumlarını koruyarak ve etkin maliyet indirimleri sağlayarak performanslarını artırmalarına yardımcı olmaktadır. Özellikle dar bir alanda, bir kaç ürün üretmekle birlikte üstün bir rekabetçi olma çabası burada önem kazanmaktadır. Bu özelliğin Morgan ve Strong (1997)'unda işaret ettiği üzere KOBİ performansı üzerinde önemli etkilere sahip olduğu araştırmadan da ortaya çıkmaktadır. Araştırmada proaktif strateji boyutuyla performans arasında anlamlı ilişki çıkmıştır. Ancak proaktif strateji boyutu ile jenerik stratejiler, yenilik, odak ve uzmanlık stratejileri arasında yapılan analizde herhangi bir etkileşim bulunmamıştır.

Araştırmada diğer önemli bulgu Noteboom (1992); Karlsson; Olsson, (1998); Pelham (1999)'ında belirttiği üzere KOBİ'lerin düşük maliyet stratejilerinin performansla aralarında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin çıkmamasıdır. KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun küçük ölçek ve yetersiz kaynaklara sahip olma özellikleri nedeniyle yüksek maliyetlerle çalışmaları onların büyük işletmeler karşısında düşük maliyet stratejisi ile rekabet edemeyeceklerini göstermektedir. Farklılaştırma ve uzmanlaşma stratejilerinin KOBİ'lerin performansları üzerindeki etkilerinin dar pazar ve geniş pazar hedeflerinden kaynaklandığını belirtebiliriz. Pazarın bütününe hitap edileceği zaman farklılaştırma stratejisinin, nisbeten daha dar bir odağa hitap edileceği zaman uzmanlaşma stratejisinin performansı artıracağı görülebilir. KOBİ'lerin çevresel ve organizasyonel uyumu sağlama için analizci nitelikli strateji boyutunu benimsemeleri halinde yüksek düzeyde uzmanlaşmaları performansı olumsuz etkilemekte, ancak bir odak stratejisi izlerken yüksek düzeyde uzmanlaşma stratejisi uygulamalarının performansı artırdığı görülmektedir. KOBİ'lerde odak stratejisi ile uzmanlaşma stratejisi arasındaki etkileşimde, uzmanlaşma yüksek iken

odak stratejisinin performansa etkisinin, uzmanlaşmanın düşük olduğu durumlardan daha fazla çıkması önemli bir sonuçtur. Bu sonuçla Dean, Brown, Bamford (1997); Noteboom (1994) ve Audretsch, Prince, Thurik (1999) 'inde ileri sürdüğü gibi odak stratejisi izleyen KOBİ'lerin, aynı zamanda bu odak'da uzmanlaşmaları halinde performanslarını en üst seviyeye çıkardıkları görülmektedir. Uzmanlaşma, diğer işletmelere nazaran insan kaynakları ve ekipman açısından ele alınmalıdır. Pazarda bu amaçla uzman insan kaynağı istihdam etme ve bu insan kaynağının uzmanlığını geliştirmesine çalışma ve aynı zamanda kullanılan ekipman açısından uzmanlaşmayı sağlama ana amaçtır. Dolayısıyla eğer bir odak stratejisini KOBİ'ler izleyeceklerse, mutlaka uzmanlaşmaları gerekmektedir. Bir pazar konumunda savunmacı nitelikli strateji odağını benimseyen KOBİ'ler yüksek düzeyde farklılaştırma yaparak, performanslarını artırmaktadırlar. Burada savunma stratejisi odağı, sadece düşük maliyetleri elde etme ve faaliyet etkinliği olarak ele alınmamalıdır. Yüksek ve etkin kazançlar elde etme de savunma strateji odağının temel hedefidir. KOBİ'ler için yüksek kazançların elde edilmesi ise, belli ölçüde farklılaştırmadan geçmektedir.

Araştırmada pazar yönelimli KOBİ'lerin, uzmanlaşma stratejileri izlemeleri, onların performanslarını olumlu bir şekilde etkilemektedir sonucu elde edilmiştir. Bu sonucu doğrulayan gerçekte iki neden vardır. Bunlardan birincisi, KOBİ'lerin, faaliyet gösterdikleri pazarlarda çoğunlukla dinamik tamamlayıcılar olmalarından ileri gelir. Onların dinamik tamamlayıcılık özellikleri, yaptıkları iş'te uzmanlaşmaları ölçüsünde devamlılık gösterecektir. Bir pazarda aslında küçük, orta ve büyük işletmeler homojen faaliyetlerde bulunurlar ve biri diğerinin genelde tamamlayıcısı konumundadır. Dolayısıyla pazarda başarılı olmak en fazla uzmanlaşmış tamamlayıcı olmakla bir anlamda eş değerdedir. İkinci neden ise, tamamlayıcılığın gerçekte içinde olan ancak bundan ayrılması gereken durumdur. Buda ürün veya hizmet üzerinde uzmanlaşarak müşterilere en fazla değer ekleyen faaliyetlere yoğunlaşmak ve müşteri tatminini sağlamaktır. Bu husus Pazar yöneliminin müşteri, rakip yönelimi ve fonksiyonlar arası koordinasyon sağlama unsurlarının, uzmanlaşmayı desteklediğini de göstermektedir.



*0,05 Anlamlılık düzeyinde

**0,01 anlamlılık düzeyinde

XI*XJ=0.05 ve 0.01 Anlamlılık Düzeylerinde

Şekil 3.7. Modelde kabul ve red edilen hipotezler

KOBİ'lerde Pazar yöneliminin performansla arasındaki anlamlı ilişki Slater ve Narver (1994); Pelham (1999, 2000) çalışmalarıyla uyudur. Müşteri tatmini için gösterilen çaba oranında KOBİ'lerde performans artmaktadır. Pazar odaklılığın müşteri tatminini en üst seviyeye çıkarma, rakipleri iyi analiz etme ve işletmenin fonksiyonları arasında etkin koordinasyon sağlama unsurlarının bu açıdan KOBİ'ler için önemi ortaya çıkmaktadır. KOBİ'ler faaliyetler arası koordinasyon bakımından çok fazla sorun yaşamamakla birlikte, müşteri tatmini ve rakiplerle etkin rekabet etme yönünden zayıf kalmaktadırlar. Bu nedenle pazar odaklı KOBİ'lerin bu iki önemli hususa dikkat etmeleri gerekmektedir.

3.7. Araştırmanın Sınırlamaları ve Gelecek Araştırma Konuları

Bu araştırma belli bir amaca yönelik olarak sadece endüstriyel makina üreticileri sektöründe uygulanmıştır. Diğer önemli ve gelişmeye müsait sektörlerde de bu araştırma genişletilebilir. Bu sayede diğer sektörler açısından da son derece faydalı sonuçlar elde edilebilir. Çünkü teknik bakış açılarının, stratejik bakış açıları ile desteklenmesi zorunludur. Araştırma gerçekten bu açıdan önemli bulgular ortaya koymuştur. Bu araştırmanın diğer sektörler açısından da önemli bilgiler verdiği açıktır.

Gelecek araştırmalarda kültür, liderlik ve yapı rekabetçi faktörlerinin rekabetçi odaklanmalar açısından incelenmesinde yarar vardır. Araştırmada diğer önemli nokta, rekabetçi yönelim ve rekabet biçimlerinin kullanılan üretim teknikleri ile nasıl destekleneceği konusunun incelenmesidir. Bu özellikle KOBİ'ler açısından önemli faydalar sağlayacaktır. Buna ek olarak dağıtım stratejileri ile araştırmada incelenen değişkenler tekrar değerlendirilebilir. Bu sayede daha geniş bir bakış açısı da yakalanabilir.

IV. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

KOBİ'ler rekabet açısından önemli avantaj ve dezavantajlara sahiptir. KOBİ nitelik ve özelliklerinin çok açık bir rekabetçi avantaj sağlamaktan ziyade, sınırlı ölçüde katkı yaptığı ilk tezin ilk bölümünde belirtilmişti. KOBİ'ler özellikle büyük işletmeler karşısında önemli dezavantajlara sahip bulunmaktadır. Üretim ölçeği ele alındığında KOBİ'lerin, başarı için optimal ve daha yalın bir yapıda bulunmaları gerekmektedir. Diğer bir deyişle ölçek ekonomisinin hakim olduğu endüstrilerde büyük işletmeler karşısında KOBİ'lerin, küçük ölçekli üretimle rekabet etmeleri çok zordur. Küçük ölçeğin neden olduğu yüksek maliyetler, KOBİ'leri rekabette oldukça zayıf bir konuma düşürür. KOBİ'lerin rekabette başarılı olabilmeleri için optimal ve daha yalın yapıyı kazanmak zorunda olmalarının nedenlerinden biri, küçük ölçek problemidir. Ölçek ekonomisinin hakim olduğu endüstrilerde faaliyet gösteren KOBİ'lerin belli bir ölçekte üretim yapmaları zorunludur. Eğer KOBİ'ler bu şekilde büyük işletmelerin sahip olduğu düşük üretim maliyetlerine ulaşabilirlerse, önemli bazı avantajları da kazanmış olurlar. Bunlardan ilki optimal ve yalın yapı sayesinde daha hızlı kararlar alınabilir, daha hızlı hareket edilebilir. Nisbeten az sayıdaki personelden daha çok verim alınabilir. Personel üzerindeki sorumluluklar açık ve daha net olarak belirlenir, bu da kaliteyi artırır. Kazanılan hız ve kalite müşterilerle daha uzun vadeli sözleşmeleri beraberinde getirir. Düşük maliyetle ancak küçük ölçekle üretim, daha küçük siparişleri kabul etmeyen büyük işletmeler karşısında bu siparişlerin işletmeye çekilmesine neden olur. Karlılık artar.

Farklı ve özel ürünlerin tercih edildiği endüstrilerde ise KOBİ'lerin daha şanslı olduğu belirtilebilir. Çünkü böyle endüstrilerde çoğunlukla ölçek problemi bulunmaz. Dolayısıyla küçük ölçeğin neden olduğu olumsuzluklar, burada avantaja dönebilir. Farklı ve özel ürünlerin üretildiği endüstrilerde işletmelerin fırsatçı, proaktif ve ya analizci stratejik yaklaşımlarda bulunmaları gerekir. Özellikle odak pazarlarda farklılaştırma yapan KOBİ'lerin daha başarılı olduğu araştırmamızda da ortaya çıktığı görülmüştür. Ancak böyle endüstrilerde faaliyet gösterecek KOBİ'lerin

yapısal ve yönetsel olarak bazı önemli hususlara sahip olmaları da zorunludur. Öncelikle farklı ve yenilikçi olabilmek için işletme yapılarının buna göre oluşturulması ve ar-ge çalışmalarına önem verilmesi gerekir. KOBİ'lerin çok büyük çoğunluğunun optimal bir süreç yapısına (üretim için gerçekleştirilmesi gerekli süreçler genelde en aza indirgenmiştir) sahip olduğu, dolayısıyla süreç yeniliklerinden ziyade ürün yenilikleri üzerinde durmaları gerektiğini tezin ikinci bölümünde belirtmiştik. Ürün farklılaştırmasının ve ürün yeniliklerinin asli kaynağını ar-ge faaliyetleri oluşturur. Ar-ge faaliyetleri ise büyük finansal kaynakları ve teknik insan kaynağını gerektirir. İşte böyle endüstrilerde faaliyet gösteren KOBİ'lerin orta ve uzun vadede başarılı olmaları için bu kaynaklara sahip olması ve onları iyi işletmesi gerekir. KOBİ'lerin çok azı bu sayılan kaynaklara sahiptir. Bu nedenle ar-ge faaliyetleri açısından üstünlük büyük işletmelerde bulunmaktadır. KOBİ'ler için burada çözüm ar-ge için yetenekli ve alanında uzman küçük takımlar oluşturmaktır. KOBİ'ler için asıl önemli çözüm diğer işletmeler ile kurulacak şebeke ilişkileri vasıtasıyla bu takımlardan en üst düzeyde verim elde etmektir. Kurulacak şebeke ilişkileri aynı zamanda endüstride belli standartların oluşturulmasına, belli bir üretim ölçeğine ulaşılmasına, endüstride tamamlayıcılık yaparak önemli bir rekabet avantajının kazanılmasına neden olabilir.

KOBİ'leri değerlendirirken endüstrideki tamamlayıcılık özelliklerini gözden kaçırmamak gerekir. KOBİ'lerin belli kısmının bir ürünün tüm safhalarını gerçekleştiren değil, ancak bazı safhalarını gerçekleştiren işletmeler olduğu söylenebilir. Bu nedenle de çoğunlukla tamamlayıcı işletmeler olarak tasarlanıp, kurulmaktadır. Bağlı bulundukları işletmelere ara malı üretmekte, satışların çoğunluğunu da bu işletmelere yapmaktadırlar. Rekabet etmekten çok, üretimi istenilen seviyede gerçekleştirme amacındadırlar. Strateji ve politikaları da bağlı bulundukları işletmeye göre düzenlenmektedirler.

KOBİ'ler pazarda önemli avantajlar sağlayan müşteriye yakın olma özelliklerini, uzmanlık stratejisi ile birleştirdiklerinde önemli kazançlar elde edebilirler. Sektörel olarak farklılıklar görülebilmesine rağmen, KOBİ'ler için uzmanlaşma stratejisinin hayati bir önemi vardır. Çünkü büyük işletmelerin güçlü yönlerinden biri derin uzmanlıktan kaynaklanır. KOBİ'ler uzmanlaşma sayesinde

müşterilerine en üst seviyede değer ekleyerek, büyük rakipleri ile daha iyi rekabet edebilirler.

Rekabet ederken dışa dönük, çevresel değişimlerin farkında olan ve buna uygun tepkiler gösteren işletmeler olarak KOBİ'leri göstermek zordur. Çünkü çevreyi gözlemleme ve tarama açısından yetersizdirler, daha çok içe dönüktürler. Dolayısıyla endüstride ve özellikle de ekonomi de meydana gelebilecek makro değişimlere tepki vermede genelde yavaş kalırlar. İçe dönüklük ve ar-ge eksiklikleri nedeniyle genelde proaktif davranamazlar. Pazarlama bakımından büyük işletmelere nazaran oldukça zayıftırlar. KOBİ'lerin bu açıdan şebeke ilişkilerine ihtiyaçları vardır.

KOBİ sahip ya da yöneticilerinin profillerine bakıldığında büyük kısmının teknik alt yapıya sahip kişilerden oluştuğu görülebilir. Bu özellik teknik açılardan üretim verimliliği açısından oldukça iyi sonuçlar verebilmesine rağmen, stratejik açıdan önemli sorunları da beraberinde getirmektedir. Stratejik bakış açısından yoksun işletme sahip/yöneticinin, kısa ve uzun vadede işletmeyi yönlendirme ve konumlandırma açısından başarısız olacağı açıktır. Dolayısıyla KOBİ sahip ve yöneticilerinin bu stratejik bakış açılarna sahip olması, rekabet ederken hangi stratejilerden yararlanabileceğini bilmesi zorunludur. KOBİ'ler zayıf olarak değerlendirilebilecek yönlerini, doğru rekabetçi yönelim ve bu rekabetçi yönelime uygun rekabet biçimlerini uygulama ile güçlendirebilirler. Rekabette hangi yönelim seçilirse seçilsin, doğru rekabetçi strateji uygulanmazsa istenilen başarıyı elde etmek çok zordur.

KAYNAKÇA

ACS, Zoltan; Randall MORCK; J. Myles SHAVER; Bernard YEUNG, The Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Policy Perspective, Small Business Economics 9, 1997.

ADAMS, Gail and Graham HALL, Influences on the Growth of SMEs: An International Comparison, Entrepreneurship & Regional Development 5, 1993.

AUDRETSCH David B.; Yvonne M.PRINCE; A. Roy THURIK, Do Small Firms Compete with Large Firms?, Atlantic Economic Journal, 1999.

APPIAH-ADU, K. and S.SINGH, Customer Orientation and Performance: A Study of SMEs, Management Decision, 36/6, 1998, s.386-387.

AZZONE, Giovanni and Gian Carlo CAINARCA; The Strategic Role of Quality in Small Size Firms, Small Business Economics 5, No 1, March 1993.

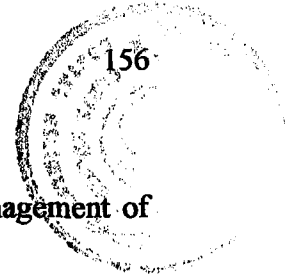
BAIRD, Inga S. and LYLES Marjorie A., The Choice of International Strategies by Small Businesses, Journal of Small Business Management, Jan 1994.

BAGCHI-SEN, S. and A.D.MACPHERSON, Competitive Characteristics of Small and Medium-sized Manufacturing Firms in the U.S. and Canada, Growth and Change, Vol. 30, Summer 1999.

BARRINGER, Bruce R. and Allen C.BLUEDORN, The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, Strategic Management Journal, 20, 1999.

BEDEIAN, Arthur G. and Raymond F.ZAMMUTO, Organizations, Theory and Design, The Dreyden Press International Edition, 1991.

BROOKSBANK, Roger; David A.KIRBY; David TAYLOR; Dylan JONES-EVANS, Marketing in Medium-sized Manufacturing Firms, European Journal of Marketing, Vol. 33 no 1 / 2 1999.



BURGELMAN, Robert A.; M.A.MOIDIQUE; WHEELWRIGHT, Strategic Management of Technology and Innovation, Irwin McGraw Hill, 1998.

CALDWELL, Chip; Çev: Oman AKINHAY, Sağlık Kuruluşlarında Stratejik Yönetim, Sistem Yayıncılık, 184, İstanbul, 1998.

CALLON, Jack D., Competitive Advantage Through Information Technology, 1996.

CARON H. St. John and Jeffrey S. HARRISON, Manufacturing-based Relatedness, Synergy, and Coordination, Strategic Management Journal, 20, 1999.

CASSON, mark, The Comparative Organization of large and Small Firms: An Information Cost Approach, Small Business Economics 8, 1996.

ÇELİK, Adnan ve Tahir AKGEMCİ, Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, 1998.

CERTO, C. Samuel and J.Paul PETER, Strategic Management Concepts and Applications, McGraw Hill Int. Editions, Newyork, 1991

CHAPMAN Ross and Paul HYLAND, Strategy and Continuous Improvement in Small-to-medium Australian Manufacturers, Integrated Manufacturing Systems, 11/3 , 2000.

CHAPMAN Ross, L. and Terry R. SLOAN, Large firms versus small firms- do they implement CI the sama way? The TQM Magazine, Vol. 11, number 2, 1999.

CHASTON, Ian and Terry MANGLES, Core Capabilities as predictors of Growth Potential in Small Manufacturing Firms, Journal of Small Business Management, Jan 1997.

CHOWDHURY, Shamsud D., and James R. LANG, Crisis, Decline and Turnaround: A Test of Competing Hypotheses for Short-term Performance Improvement in Small Firms, Journal of Small business Management, Oct 1993.

CHURCHILL, N and V. LEWIS, The Five Stages of Small Business Growth, Harvard Business Review, Vol.6, No 3, 1983.

COHEN, Wesley M. and Steven KLEPPER, The Trade between Firm Size and Diversity in the Pursuit of Technological Progress, Small Business Economics 4, 1992.

COLLINS, James C. and Jerry I. PORRAS; Building Your Company's Vision, HBR, September-October 1996.

COMPTON, W. Dale; Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi, Çev:Gül OKUDAN, Beta Yayınları, İstanbul 1999.

CURTIS, David A., Strategic Planning for Smaller Businesses, 1983.

DANSKY, Kathryn H. and Diane BRANNON, Strategic Orientation and TQM: Linking vision to Action, Journal of Quality Management, Vol. 1, issue 2, 1996.

DEAN, Thomas J., Robert L.BROWN, Charles E. BAMFORD, Differences in Large and Small Firm Responses to Environmental Context: Strategic Implications from a Comparative Analysis of Business Formations, Strategic Management journal, 19, 1997.

DİJK, Meine Peter Van; Flexible specialization, The new competition and Industrial Districts, Small Business Economics 7, 1995.

DİNÇER, Ö. ve H.ŞENCAN, Orta Büyüklükteki İşletmeler, Müsiad Yayınları, Yayın no 1

DOTY, D. Harold; William H.GLICK; George P. HUBER, Fit, Equifinality and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories, Academy of Management Journal, Vol. 36, No 6, 1993.

EGELHOFF, William G., Great strategy or Great strategy Implementation-Two Ways of Competing in Global Markets, Sloan Management Review, Winter 1993.

EREN, Erol; İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları, Der Kitabevi, İstanbul 1997.

FRESE, Michael; Marco van GELDEREN; Michael OMBACH, How to Plan as a Small Scale Business Owner: Psychological Process Characteristics of Action Strategies and Success, Journal of Small Business Management, April 2000.

GATIGNON, Hubert and Jean-Marc XUEREB, Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance, Journal of Marketing Research, Vol. 34, issue 1, Feb 1997.

GIBSON, J. L.; J. M. IVANCEVICH; J. H. DONNELLY, Organizations, Irwin, Chicago, 1997.

GOLDEN, Peggy A. and Marc DOLLINGER, Cooperative Alliances and Competitive Strategies in Small Manufacturing Firms, Entrepreneurship: Theory & Practice, Summer 1993.

GOLDSTEIN, Leonard D., Timothy M. NOLAN, J. William PFEIFFER, , Applied Strategic Planning, How to Develop a Plan That Really Works, McGraw Hill Int., 1993.

GOMES-CASSERES Benjamin; Alliance Strategies of Small Firms, Small Business Economics 9, 1997.

HADDADJ, Slimane, CEO Succession and Strategic Change and Orientation in Small and Medium-sized Firms: New Perspectives from France, The Journal of Applied Business Research, Vol. 15, Num. 3, 1999.

HARRIGAN, Kathryn Rudie, Strategy Formulation in Declining Industries, Academy of Management Review, Vol. 5, no 4, 1980.

HELMS, M.M; Clay DIBRELL, Peter Wright, Competitive strategies and Business Performance: Evidence from the Adhesives and Sealants Industry, Management Decision, 35/9, 1997.

HEUNKS, Felix J., Innovation, Creativity and Success, Small Business Economics 10, 1998.

HILL Rosemary and Jim STEWART, Human Resource Development in Small Organizations, Journal of European Industrial Training, 22 2/3/4 2000.

HISRICH, D. Robert and D. Michael PETERS; Entrepreneurship, Irwin Inc, Chicago, 1989.

HODGETTS, Richard, M. and Donald F.KURATKO; Effective Small Business Management, The Dreyden Press, Philadelphia, 1998.

HOMBURG, Christian ; Harley KROHMER ; John P. WORKMAN JR., Strategic Consensus and Performance: The Role of Strategy Type and Market-Related Dynamism, Strategic Management Journal, 20, 1999.

JARRATT, Denise G., A Strategic Classification of Business Alliances: a Qualitative Perspective Built from A Study of Small and Medium-sized Enterprises, Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 1, 1998.

KARLSSON, Carlie and Ola OLSSON, Product Innovation in Small and Large Enterprises, Small Business Economics 10, 1998.

KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG, Principles of Marketing, Prentice Hall, London, 1994.

KERIN Roger and Robert A.PETERSON; Strategic Marketing Problems, Causes and Comments, Prentice Hall, New Jersey, 1998.

LAU, R.S.M., Strategic Flexibility: A New Realty for World-Class Manufacturing, S.A.M. Advanced Management Journal, Spring 1996.

LIAO, Ziqi and Paul F.GREENFIELD, The Synergy of Corporate R&D and Competitive Strategies: An Explanatory Study in Australian High-Technology Companies, Journal of High Technology Management Research, Vol. 11, Num. 1, 2000.

LESLIE, W. Rue and A. Ibrahim NABIL, The Relationship Between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses, Journal of Small Business Management, October 1998.

LEVY, David T.; Comment on Small Firms and Merger Mania, *Small Business Economics* 5, 1993.

LEVY Margi and Philip POWELL, 1998, SME fleexiblity and the Role of Information Systems, *Small Business Economics*, 11, 183-196.

LONG, Carl and Mary VICKERS-KOCH, Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, Vol. 24, Issue 1, Summer 1995,

LOVE, James H.; Frank STEPHEN; Alan A. PATERSON, Business Strategies and the Small Professional from the Conveyancing Market, *Small Business Economics* 7, 1995.

LYLES, Marjorie and Inga s. BAIRD, Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices, *Journal of Small Business Management*, April 1993.

MA, Hao, Of Competitive Advantage. Kinetic and Positional, *Business Horizons*, January-February 2000.

MACMILLAN, Ian C. and Rita Gurther MCGRATH; Discovering New Points of Differentiation, *HBR*, July-August, Volume 7, Number 4, 1997.

MILES, M. P. and ARNOLD, D.R., The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Summer 1991, Vol. 15.

MILES, Grant, PREECE, Stephen B., Mark C. BAETZ, Dangers of Dependence: The Impact of Strategic Alliance Use by Small Technology-based Firms, *Journal of Small Business Management*, April 1999.

MILES, Raymond; Charles C. SNOW; Alan D. MEYER; Henry J. COLEMAN Jr, Organizational Strategy, Structure and Process, *Academy of Management Review*, July 1978.

MILLER, Alex and Gregory G.DESS; *Strategic Management*, Second Edition, Newyork 1996.

MILLER, C.C.; L.M.BURKE; W.H.GLICK, Cognitive Diversity Among Upper-echelon Executives, Strategic Management Journal, 19, 1998.

MILLER Danny and John O. WHITNEY, Beyond Strategy: Configuration as A Pillar of Competitive Advantage, Business Horizons, May-June 1999.

MORDEN, Tony, Business Strategy and Planning Text and Cases, 1993.

MORGAN, Robert E. and Carolyn A. STRONG, Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation, European Journal of Marketing Vol. 32, no 11/12, 1998.

MÜFTÜOĞLU, Tamer; Türkiye’de KOBİ’ler, EGS Bank Yayınları, No 1, İstanbul 1997.

NOBLE, Charles H., Building The Strategy Implementation Network, Business Horizons, November-December 1999.

NOTEBOOM, Bart, Firm Size Effects on Transaction Costs, Small business Economics, 5, 1992.

NOTEBOOM, Bart, Innovation and Diffusion in Small Firms: Theory and Evidence, Small Business Economics 6, 1994.

O’GORMAN Colin and Roslyn DORAN, Mission Statements in Small and Medium Businesses, Journal of Small Business Management, July 1999.

OSTER, M. Sharon; Modern Competitive Analysis, Oxford University Press, Newyork 1994.

PELHAM, A.M., Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms, Journal of Small Business Management, 2000.

PERRY, Lee Tom, Strategic Improvising: How to Formulate and Implement Competitive Strategies in Concert, Organizational Dynamics, Spring 1991.

PETRAKIS, P.E., Entrepreneurship and Growth: Creative and Equilibrating Events, *Small Business Economics* 9, 1997.

PINGALI, Reshmi and V. MITRA, Analysis of Growth Stages in Small Firms: A Case Study of Automobile Ancillaries in India, *Journal of Small Business Management*, July 1999.

PORTER, Michael E.; *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, the Free Press, Newyork, 1980.

PORTER, Michael E.; What is Strategy? *HBR*, 75 (6) 1996.

QUEBECK, William J., Infrastructure of Small and Mid-sized Plants, *Industrial Management*, Jul/Aug. 1996.

ROBERTSON, Thomas S.; How to Reduce Market Penetration Cycle Times, *Sloan Management Review*, Fall 1993.

ROBINSON, JR., Richard B. and John PEARCE II, Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No 1, 1984.

RAJAGOPALAN, Nandini, Strategic Orientations, Incentive Plan Adaptations and Firm Performance: Evidence from Electric Utility Firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 1996.

RHYNE, Lawrence C. and Mary B. TEAGARDEN, *Technology Management Research*, Vol.8, Issue 2, Fall 1997.

RISSEUW, Peter and Enno MASUREL, The Role of Planning in Small Firms: Empirical Evidence from A Service Industry, *Small Business Economics* 6, 1994.

ROPER, Stephen, Entrepreneurial Characteristics, Strategic Choice and Small Business Performance, *Small Business Economics*, 11, 1998.

ROTHWELL, R., 1989, Small Firms, Innovation and Industrial Change, Small Business Economics 1, 51-64.

SACKETT, Peter J., Douglas J. MAXWELL; Paul A. LOWENTHAL, Customizing Manufacturing Strategy, Integrated Manufactured Systems, 8/6, 1997.

SAFRANSKI, Scott and Ik-Whan KWON, Strategic Planning for the Growing Business, U.S.Small Business Administration Publication,1991.

SCHAVENK, Charles B. and Charles B. SHRADER, Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms : A Meta Analysis, Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol. 17, Spring 1993.

SEZER, Erdem, Kobi'lerde Belgelerle Uygulamalı ISO 9000, Bilim Teknik Yayınevi, 1999.

STEINHOFF, Dan and John F. BURGESS; Small Business Management Fundamentals, McGraw Hill International Editions, Newyork, 1989 ve 1993 Baskıları.

SANDVIG, J.Christofer and Lori COAKLEY, Best Practices in Small Firm Diversification, Business Horizons, May/Jun 1998.

SHAFFER, Scott M. and Sharon L. OSWALD, Product-focused Manufacturing for Strategic Advantage, Business Horizons, November-December 1996

SHETTY, Y.K., Strategies for U.S. Competitiveness: A Survey of Business Leaders, Business Horizons, Vol. 34, Issue 6, Nov/Dec. 1991

SLATER, Stanley F. and J.C.NARVER, Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance, Business Horizons, Volume 37, Mar/Apr 1994

SLATER, Stanley F. and J. C. NARVER, Market Orientation and the Learning Organization, Journal of Marketing, July 1995.

SLEVIN, Dennis P. and Jeffrey G. COVIN, Strategy Formation Patterns, Performance and The Significance of Context, Journal of Management, Vol. 23, 1997

SMALLBONE, David, Roger LEIG, David NORTH, The Characteristics and Strategies of High Growth SMEs, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 01, January 1995.

SIMKIN Lyndon and Anthony CHENG, Understanding Competitors Strategies: The Practitioner Academic Gap, Marketing Intelligence & Planning 15/3, 1997.

STUCKEY, John and David WHITE; When And When Not to Vertically Integrate, Sloan Management Review, Spring 1993.

TEECE, David; Gary PISANO; Amy SHUEN, Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, 18:7, 1997.

TEPSTRA, Vern and Ravi SARATHY; International Marketing, The Dreyden Press, 1997.

THOMPSON, Arthur A. and A.J.STRICKLAND III, Strategic Management, McGraw-Hill, 1984.

THOMPSON, John and Bill RICHARDSON, Strategic and Competitive Success: Towards a Model of The Comprehensively Component Organization, Management Decision, 34/2, 1996.

WALTERS, Bruce A., and Steve PETERS, Strategic Alliances and Joint Ventures: Making Them Work, Business Horizons, Vol.37, Issue 4, Jul/Aug. 1994.

WARREN, Lorraine and William E. HUTCHINSON, Success Factors for High-Technology SME: A Case Study from Australia, Journal of Small Business Management, Jul. 2000.

WATTS, Gerald; Jason COPE; Michael HULME, Ansoff's Matrix, Pain and Gain: Growth Strategies and Adaptive Learning Among Small Food Producers, Int. Journal. of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 4, no 2, 1998

WRIGHT, Peter and Mark KROLL, Strategic Profiles and Performance: An Empirical Test of Select Key Propositions, Journal of The Academy of Marketing Science, summer 1991.

WRIGHT, Peter ; Mark KROLL; John PARNELL, Strategic Management Concepts and Cases, 1996.

WOLF, J. and T. PETT, Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance, Journal of Small Business Management, April 2000.

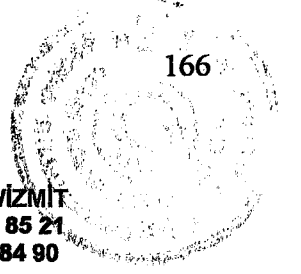
WOOD, R. Van and Kim R. ROBERTSON, Strategic Orientation and Export Success: an Empirical study, International Marketing Review, Vol. 14, No 6, 1997

VARADARAJAN, P. Rajan, Strategy Content and Process Perspectives Revisited, Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 27, No 1, 1999.

VOSS, G.B. and Z.G. VOSS, Strategic Orientation and Firm Performance in An Artistic Environment, Journal of Marketing, Vol. 64, January 2000.



Orta Büyüklükteki İşletmelerde
Rekabet Stratejileri Anketi
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi, P.K. 141 Çayırova/İZMİR
Tel:262 653 84 97 Fax: (262) 653 85 21
(262) 653 84 90



Sayın Yönetici

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesinde “Orta Büyüklükteki İşletmelerde Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama” konusunda yapılan doktora çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir.

Anketin amacı, Orta Büyüklükteki İşletmelerin performansını etkileyen stratejilerin ortaya çıkarılması, bunların arasından firma performansı azaltan ve artıran stratejilerin belirlenmesi ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin bu konu hakkında bilgilendirilmesidir.

Anketi oluşturan soruları cevaplamak, şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, Üniversite ile İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçların Orta Büyüklükteki İşletmelerimizin büyüme ve gelişmeleri ile başarılarına büyük katkıda bulunacağı nedeniyle bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Vereceğiniz cevaplar, ülkemizin sanayi kesiminin rekabet açısından karşılaşmış olduğu güçlük ve zorluklarla, sanayicilerimizi etkileyen olumlu ve olumsuz durumların tesbitinde; ve aynı zamanda siz değerli sanayicilerimizin üstün rekabetçi olmaları hususunda büyük önemi vardır. Elde ettiğimiz çalışmanın sonuçları, anketimizi cevaplayan firmalarımıza aktarılmaya, bu konu hakkında oldukça yararlı sonuçları hususunda bilgilendirilmeye çalışılacaktır.

Gönderilecek cevaplarda firmanız ile ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar firma adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde anketi cevaplayan firmalara gönderilecektir. Zaman kayıplarını azaltmak amacı ile soruların hemen hepsi uygulama ve teoride mevcut olan muhtemel cevap şıklarını da ihtiva etmektedir. İleri sürülen cevap şıkları işletmenizdeki mevcut durumu aksettirmiyorsa, cevabınızı fiili duruma göre vermenizi rica ederim. İlginiz için teşekkürlerimi sunar, işlerinizde başarılar dilerim.

Saygılarımla

Nihat KAYA

İşletme Fakültesi

Doktora Araştırma Görevlisi

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

İşletme Fakültesi, P.K.141

Çayırova –Gebze- İzmir

Tel: 0.262.653 84.97

Fax:0.262.653 85 21

0.262.653 84 90



Orta Büyüklükteki İşletmelerde
Rekabet Stratejileri Anketi
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi, P.K. 141 Çayırova/İZMİR
Tel:262 653 84 97 Fax: (262) 653 85 21
(262) 653 84 90

Sayın Yönetici,

Sorularımız bilimsel yaklaşımı gerektirdiğinden bazı durumlarda tekrarlı olarak soruluyormuş gibi hissedilebilir. Araştırma sonuçlarının güvenilir olması için bu soruların tamamının eksiksiz olarak ve hiçbir etki altında kalınmadan doldurulması büyük önem arz etmektedir. Soruların karşısında 1'den 7'ye kadar derecelendirilmiş cevap şıkları vardır. Bu ifadelerden hangisi sizce sorunun en uygun cevabı ise lütfen ona karşılık gelen rakamı yuvarlak içine alınız. Örneğin; [(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Doğru Olmayabilir, (4) Orta Derecede Katılıyorum (Kararsızım), (5) Doğru Olabilir, (6) Katılıyorum, (7) Kesinlikle Katılıyorum.]

Aşağıdaki sorular, pazar odaklılığınızı ölçmek amacıyla sorulmuştur. Belirtilen hususlar firmanız için ne kadar önemlidir?

<i>sorulmuştur. Belirtilen hususlar firmanız için ne kadar önemlidir?</i>	<i>Önemsiz</i>							<i>Çok önemli</i>
1-Müşterilere karşı sorumluluk duyma.....	1	2	3	4	5	6	7	
2-Müşteriler için değer yaratma.....	1	2	3	4	5	6	7	
3-Müşteri ihtiyaçlarını anlama.....	1	2	3	4	5	6	7	
4-Müşteri tatminine odaklanma.....	1	2	3	4	5	6	7	
5-Müşteri tatminini ölçme.....	1	2	3	4	5	6	7	
6-Satış sonrası hizmetler.....	1	2	3	4	5	6	7	
7-Rakipler hakkındaki bilgileri paylaşan satış elemanları.....	1	2	3	4	5	6	7	
8-Rakiplerin faaliyetlerine hızlı bir şekilde cevap verme.....	1	2	3	4	5	6	7	
9-Üst yöneticilerin rakiplerin stratejilerini tartışmaları.....	1	2	3	4	5	6	7	
10-Rekabetçi avantajlar için fırsatlar arama.....	1	2	3	4	5	6	7	
11-Bölümler arası bilgi paylaşma.....	1	2	3	4	5	6	7	
12-Fonksiyonlar arasında paylaşılan bilgi.....	1	2	3	4	5	6	7	
13-Stratejik işlevsel bir entegrasyon kazanma.....	1	2	3	4	5	6	7	
14-Müşteri memnuniyeti için tüm bölümlerin ortak çabası.....	1	2	3	4	5	6	7	
15-Müşteri memnuniyeti sağlama için tüm firma çapında kaynakları paylaşma.....	1	2	3	4	5	6	7	

Aşağıdaki sorular şirketinizin stratejik odaklılığını ölçmek amacıyla sorulmuştur.

**Kesinlikle
Katılmıyorum**

**Kesinlikle
Katılıyorum**

1-Bilgi sistemlerimiz karar alımı için destek sağlar.....	1	2	3	4	5	6	7
2-Performansı gözleme için genellikle maliyet kontrol sistemlerini kullanırız.....	1	2	3	4	5	6	7
3- Gelecekte bize rekabet avantajı sağlaması için temel araştırmaya önem veririz.....	1	2	3	4	5	6	7
4-Genelde resmi anlamı olan eğilimleri kayıt altına alırız.....	1	2	3	4	5	6	7
5-Genelde operasyonların anahtar göstergelerini tahmin ederiz.....	1	2	3	4	5	6	7
6-Önemli bir kararlar karşı karşıya kaldığımızda genellikle onu, analiz yolu ile en ince ayrıntısına kadar geliştirmeye çalışırız.....	1	2	3	4	5	6	7
7-Pek çok planlama tekniği kullanırız.....	1	2	3	4	5	6	7
8-Yönetim bilgi ve kontrol sistemlerinin çıktılarını kullanırız.....	1	2	3	4	5	6	7
9-Genellikle üst yöneticilerin insan gücü planlama ve performans değerlemesini kullanırız.....	1	2	3	4	5	6	7
10-Genellikle, kalite çemberlerinin kullanımı yoluyla ürün kalitesine önem veririz.....	1	2	3	4	5	6	7
11-Farklı fonksiyonel alanlar arasında etkin koordinasyon üzerinde dururuz.....	1	2	3	4	5	6	7
12-Gerektiğinde üretim teknolojisinde önemli değişiklikler yaparız.....	1	2	3	4	5	6	7
13-Hayati konuların analizinde çoğunlukla “eğer öyle olursa ne olur?” sorusuna önem veririz.....	1	2	3	4	5	6	7
14-Mevcut operasyonlarla ilgili sürekli yeni fırsatlar ararız.....	1	2	3	4	5	6	7

İşletmeniz aşağıdaki faaliyetlere ne derece önem verir ?

**Çok
az**

**Çok
fazla**

1-Ürünleri destekleyen hizmetler vasıtasıyla üstün müşteri değeri oluşturma.....	1	2	3	4	5	6	7
2-Özel bir ürün ya da marka imajı oluşturma.....	1	2	3	4	5	6	7
3-Pazardakinden daha yüksek fiyatla ürünü satabilme avantajı.....	1	2	3	4	5	6	7
4-Reklam yapma.....	1	2	3	4	5	6	7
5-Ürünleri değişen müşteri ihtiyaçlarına uyarlama.....	1	2	3	4	5	6	7
6-Faaliyetlerin etkinliğini sağlama neticesinde, en düşük maliyetlerle çalışma ..	1	2	3	4	5	6	7
7-Hammadde tedarikinde maliyet avantajlarını elde etmeye çalışmak.....	1	2	3	4	5	6	7
8-Ölçek (en düşük birim maliyeti elde etme) ekonomisi elde etme.....	1	2	3	4	5	6	7

Rakiplerinize kıyasla aşağıdaki hususlarda firmanız durumu nasıldır?

	Çok zayıf						Çok iyi
1-İşletmenizin, pazarlama stratejilerini, rakiplerinizin pazarlama stratejisindeki değişikliklere yeterli biçimde uyarlayabilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7
2-İşletmenizin, ürünlerini müşterilerin değişen ihtiyaçlarına hızlı biçimde uyarlayabilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7
3-İşletmenizin yeni pazar tehditlerine hızlı biçimde tepki verebilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7
4-İşletmenizin, müşteri tatminini başarması.....	1	2	3	4	5	6	7
5-İşletmenizin, arzuladığı pazar payını elde etmesi ve koruması.....	1	2	3	4	5	6	7
6-İşletmenizin, yeni müşterileri çekmesi.....	1	2	3	4	5	6	7
7-İşletmenizin, yüksek karlar elde etme yeteneği.....	1	2	3	4	5	6	7

Aşağıdaki sorular firma karlılığınızı etkileyebilecek stratejileri ölçmek amacıyla sorulmuş olup, Aşağıda belirtilen stratejiler, karlılığınızı ne ölçüde etkilemektedir?

	Çok az						Çok fazla
1-Yüksek fiyatlı pazar bölümlerini hedefleme.....	1	2	3	4	5	6	7
2-Özel ürün/hizmetlere önem verme.....	1	2	3	4	5	6	7
3-Ürün ve hizmetlerinizi üretme biçiminde yenilik yapma.....	1	2	3	4	5	6	7
4-Sık sık yeni ürün ve hizmetler geliştirme.....	1	2	3	4	5	6	7
5-Firmanın tanınmasını sağlama ve/veya sürdürme.....	1	2	3	4	5	6	7
6-Ürün ve/veya hizmet pazarları için kullanılan tekniklerde yenilikçi olma.....	1	2	3	4	5	6	7
7-Endüstride iyi bir ün geliştirme ve/veya devam ettirme.....	1	2	3	4	5	6	7
8-Pazar gelişimini tahmin etme.....	1	2	3	4	5	6	7
9-Etkili envanter yönetimi.....	1	2	3	4	5	6	7
10-Üretimde esnekliği ve siparişten teslim kısı işleme süresi.....	1	2	3	4	5	6	7
11-Mevcut ürünleri iyileştirme.....	1	2	3	4	5	6	7
12-Yaygın müşteri hizmeti sağlama.....	1	2	3	4	5	6	7
13-Endüstride en düşük birim maliyetini arama ya da sürdürme.....	1	2	3	4	5	6	7
14-En dikkatli kontrol prosedürlerinin kullanımı.....	1	2	3	4	5	6	7
15-İşletmenizin ürün ve hizmetlerinin dağıtımını kontrol etme.....	1	2	3	4	5	6	7

İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektör :.....

İşletmenizin yaşı :.....

İşletmenizdeki çalışan sayısı :.....

Anketi cevaplayan :a) Firma sahibidir b)Yöneticidir c)Sahip-yöneticidir

Anketi cevaplayan yöneticiyse, firmadaki konumu :

İşletmenizin yıllık satış tutarı :.....

Ne kadar süredir bu işletmede çalışmaktasınız :.....

Yönetici olarak ne kadar süredir bu işletmede çalışmaktasınız :.....

Eğitim durumunuz : a) ilköğretim b) Lise c) Üniversite d) Master-Doktora

Yaşınız-Cinsiyetiniz :.....a)Bay.....b)Bayan

Bizim sorularımız dışında, eğer belirtmek istediğiniz fikirleriniz ya da önerileriniz varsa lütfen aşağıdaki boşluğa yazınız.

Bizim sorularımız dışında, eğer belirtmek istediğiniz fikirleriniz ya da önerileriniz varsa lütfen aşağıdaki boşluğa yazınız.

ÖZGEÇMİŞ

1969 Konya ili Beyşehir ilçesi doğumluyum. İlk ve Orta öğrenimimi Isparta ili Şarkikaraağaç ilçesinde, Lise öğrenimimi Konya'da tamamladım.

1996 yılında Selçuk Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimini Bölümünü bitirdim. 1998 yılında da Gebze Yüksek teknoloji Enstitüsü işletme Fakültesinde Yüksek Lisansı bitirdim.

1998 yılında GYTE'de İşletme Doktora programına başladım ve doktora tez aşamasındayım. Aynı zamanda işletme Fakültesinde araştırma Görevlisi olarak halen çalışmaktayım.