



**MİKRO ÖRGÜT SAHİP-YÖNETİCİLERİNİN İŞLETMECİLİK
BAŞARI ÖLÇÜTLERİNE YAKLAŞIMLARI - MİKRO ÖRGÜT NİTEL
İŞLETMECİLİK BAŞARI ÖLÇÜTÜ YAKLAŞIM MODELİ-**

Hakan KARA¹

Özet

Bu çalışmada, mikro örgüt sahip yöneticilerin işletmecilik başarı ölçütlerine yaklaşımları sonucunda nitel işletmecilik yaklaşım modeli tartışılmıştır. Tartışmanın kuramsal temelinde, mikro örgüt kurmada sahip yöneticilerin itici bir güç olarak güdüsü, mikro örgütün büyüme perspektifleri, karşılaştıkları olası sorunlar, sahip yöneticilerin işletmecilik başarı ölçütlerinin sonuçları ve mikro örgütlerin tanımlanmasında kullanılacak nitel ölçütler incelenmiştir. Veriler 88 sahip-yöneticiden, Küçük İşletme Başarı Testi ile elde edilmiştir. Büyüme perspektiflerini etkileyebilecek değişkenlerin pozitif ve negatif sınıflaması yapılarak, Mikro Örgüt Nitel İşletmecilik Başarı Ölçütü Yaklaşım Modeli düşüncesi geliştirilmiştir. Güdü, büyüme perspektifi, pozitif ve negatif değişkenler arasındaki ilişki ve sonuçları nitel model üzerinde gösterilmiştir. Modelde pozitif değişkenler olan yüksek benlik güdüsü, iş bilgisi, müşteriler ile yapıcı ilişkiler, işgörenler ile yakın ilişkiler ve mal ve hizmetlere olan güven; mikro örgütün yaşamda kalma, başarı, büyüme ve kaynak olgunluğu aşamalarında etkili olurken; negatif değişkenler düzensiz büyüme, yetersiz finansal olanaklar, büyümeye karşı isteksizlik, yönetim deneyim eksikliği ve iş planlarının azlığı/yokluğu; mikro örgütün kemikleşme aşamasına geçişte önemli olduğu ortaya konulmuştur. Öte yandan, cinsiyetler üzerinde t-testi uygulanmış ve ($p < 0,05$), erkek sahip yöneticilerin ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür ($\bar{X}_{\text{erkek}} > \bar{X}_{\text{kadın}}$). Çalışma süreleri için yapılan tek yönlü varyans analizinde, anlamlı bir farklılık olduğu görülürken ($p < 0,05$); eğitim ve yaş değişkenleri arasında herhangi bir farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$).

Anahtar Kelimeler

Mikro Örgüt
Sahip Yönetici
Güdü
Büyüme Perspektifleri
Nitel Ölçütler

Makale Hakkında

DOI: 10.18301/rss.74

¹ Yrd. Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya SBMYO.

OWNER-MANAGER'S APPROACHES TO BUSINESS SUCCESS CRITERIA OF MICRO ORGANIZATION - APPROACH MODEL OF MICRO ORGANIZATION QUALITATIVE BUSINESS SUCCESS-

Abstract

In this study, the results of approach to micro organization owner-managers with business success criteria approach qualitative business model has been discussed. On the basis of theoretical debate, micro organizations a driving force as the motive of the owner- managers in establishing micro organization's growth perspectives, they face potential problems with the results of the owner-managers of business success criteria and qualitative criteria to be used for the identification of micro organizations were investigated. Data from the 88 owner-managers, was obtained by the Quiz for Small Business Success. The variables that can affect the growth perspectives by making positive and negative classification, Micro Organization Qualitative Approach to Business Success Model idea was developed. Motive, growth perspective, the relationship between positive and negative variables and the results are shown on a qualitative model. In the model, high self-motivation is positive variables, business knowledge, constructive relationships with customers, employees and close relations and confidence in the goods and services; micro organization survival, success, growth and resource effective, while the maturity stage; negative variables unregulated growth, lack of financial opportunities, unwillingness to growth, scarcity / lack of experience, lack of management and business plans; in the transition phase of the micro-organizations were found to be significant. On the other hand, t-test to determine whether a difference between the sexes were performed, and some expressions are ($p < 0,05$), have been shown to be higher than the average men of owner-managers. ($\bar{X}_{men} > \bar{X}_{womens}$). In the one-way analysis of variance for differences in working hours, it was observed that there is a significant difference between the study periods ($p < 0,05$), education and age could not find any difference between variables ($p > 0,05$).

Keywords

Micro Organization
Owner-managers
Motive
Growth Perspectives
Qualitative Criterion

About Article

DOI: 10.18301/rss.74

GİRİŞ

Literatür, işletme örgütleri üzerine yapılan araştırmaların zenginliğine sahiptir. Araştırmacılar, farklı ölçütlere göre, işletmelerin aralarındaki farklılıkları nicel/nitel ölçütlere göre belirleyerek, sınıflandırmalar geliştirmişlerdir. Büyük örgütlerin istihdam ettiği işgören ve finansal olanaklar vb. ile diğer örgüt büyüklüklerinden ayrılmaktadır. Bilgiye ulaşma, işleme ve çıkarımda bulunmaları sonucunda, karar yetkinlikleri diğer örgütleri etkilemekte ve örnek alınabilmektedirler. Mikro örgütler ise, sınırlı işgören, kıt sermaye ve finansal olanaklar, basit teknolojilere bağlı iş yürütme yöntemlerinin uygulanmaları ile farklılık göstermektedir (Lieberman-Yaconi ve diğ., 2009). Sahip-yönetici, örgütün önceden avantajlı ya da dezavantajlı durumlarını belirlemek için, başlangıç aşamasında kuruluş maliyeti, yasal sorumluluk, vergilendirme, finansal olanaklar, işgören bulma, kuruluş yerinin seçimi, vb. konularına odaklanır (Hertz ve diğ., 2009). Bu odak, sahip-yöneticinin yetenekleri özelinde; bilgiye erişme ve kullanma, değer ve sistemleri, kişisel özellikleri, yönetim deneyimleri, vb. ile de sınırlıdır. Oysa ki, bir mikro örgütün gerek kuruluş gerekse de yaşamında, sahip-yöneticinin sahip olması gereken yetenek ve bilgilerden daha ayrıntılıdır. Söz gelimi üretim, pazarlama, finansman, müşteri ilişkileri, işgörenler ile iletişim, stres yönetimi, sorun çözme, liderlik yetenekleri, karar verme, örgütü temsil, ekip oluşturma, zaman yönetimi, yönetim ve işlevleri bilgisi vb. bunlar arasındadır (Smith & Perks, 2006). Sayılan sınırlılıklar ve yetenekler, sahip-yöneticinin örgütünü nasıl ve nerede olduğu ya/ya da olması gerektiği konusunda temel alması gereken işletmecilik ölçütlerine yaklaşımını etkileyecektir.

Mikro örgütler üzerine bazı açıklamalar

Tanım çalışmaları

İşletmecilik alanında örgütler, nicel ve nitel ölçütlere göre sınıflandırılmaktadır. Sınıflandırılmada yönetim, üretim, pazarlama, finansman, işgören vb. işletmecilik işlevlerinin yanı sıra; işgören sayısı, satış büyüklüğü, sabit sermaye ve makine parkı değeri, kullanılan enerji miktarı, kapasite düzeyi, yaratılan katma değer, kâr büyüklüğü ve piyasa payı vb. ölçütler de bulunmaktadır (Çatal, 2007). Ancak, mikro örgütlerin farklı ölçütler altında değerlendirilmesi, ortak kabul görececek bir tanım birliğini zorlaştırmıştır. Yazında, 10 işgörenden daha azını istihdam edenler mikro örgüt olarak tanımlanmıştır (Muske & Woods, 2004). Tanıma pragmatik yaklaşım sergilenmesinin zorunluluğuna dikkat çekilmiştir. Genel kabul görececek tanım yerine, farklı amaçlar için farklı tanımların türetilmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur (Müftüoğlu, 1989).

Tanımlama zorluğunu gidermek için işgören sayısı ve finansal ölçütler kullanılması yoluna gidilmiştir (Lieberman-Yaconi ve diğ., 2009). Söz gelimi Avrupa Birliği, tanımlamada üçlü bir sınıflandırmaya gitmiştir. Buna göre, 1-9 işgören istihdam edenler mikro; 10-49 işgören çalışanlar, küçük; 50-250 arasında işgören istihdam edenler ise, orta ölçekli olarak kabul edilmiştir (Naktiyok & Küçük, 2003; Berranger ve diğ., 2001; Özolgun, 2007). İngiltere’de, 9 işgören istihdam edenler mikro örgüt olarak benimsenmiştir (Baines & Wheelock, 1998). Kanada’da, tam zamanlı olarak, 3 ya da daha az işgöreni istihdam edenler mikro örgüt kapsamında değerlendirilmiştir (Orser ve diğ., 1994). ABD ise, 10’dan daha az işgören istihdam edenler mikro örgüt sınıflandırılmasına alınmıştır (Muske ve diğ., 2004). Avustralya’da, 5 ya da daha az işgören istihdam edenler mikro örgüt olarak tanımlanmıştır (Campin ve diğ., 2013). Japonya’da, imalat sanayi sektöründe 5’den az işgören istihdam

edenler örgütler mikro olarak değerlendirilmiştir (Arıcan, 2007). Benzer şekilde, Güney Afrika'da da, mikro örgüt tanımlanmasında, temel alınan nicel ölçüt 5 işgörendir (Perks & Struwig, 2005). Malezya'da, en az 5 tam zamanlı işgören istihdam edenleri, mikro örgüt olarak görmektedir (Jamak ve diğ., 2014). Nijerya'da, işgören istihdamı ölçütünden öte, mikro örgütlerin tanımı için farklı zaman içerisinde makine ve teçhizat, işletme sermayesi, yatırım tutarı vb. kabul ederken ve genel kabul görececek tanım için de, sabit maliyet değeri ölçütü kullanılmaktadır (Osotimehin, ve diğ., 2012). Yeni Zelanda'da ise, 5 ya da daha az işgören istihdam edenler tanımlama içerisinde alınmıştır (Samujh, 2004). Uganda'nın, ekonomik yapısının özelliğinden dolayı, örgütlerin çoğunluğunda, işgören sayısının 20 den küçük ya da eşit olduğu ve anılan örgütler için yeterli bir sınıflama yapılamamıştır (Ishengoma & Kappel 2008).

Türkiye'de ise, 16 Nisan 2005 tarihli resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren, 5331 sayılı yasa ile uygulamalarda mikro örgütler için kullanılacak bir tanım yapılmıştır. Bu yasaya göre mikro örgütlerin tanımının yapılmasında esas alınacak kriterler; net satış hâsılatları (Türkiye, ≤1 Milyon YTL), malî bilânço tutarları (Türkiye, ≤1 Milyon YTL) ve işgören sayılarıdır. Bu yasayla Türkiye'deki mikro örgüt tanım kargaşası da giderilmiştir. Bu yasaya göre işgören istihdamı 0-9 arasında olanlar mikro örgüt olarak kabul edilmiştir (Çatal, 2007). 16 Nisan 2005 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "5331 sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanuna Bir Ek Madde Eklenmesine İlişkin Kanun" çerçevesinde tanımın belirlenmesine yönelik yasal altyapı oluşturulmuştur. Bu yasa ile yürütülen KOBİ Tanımı uyum çalışmaları çerçevesinde hazırlanan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik", 2005/9617 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ekinde 18 Kasım 2005 ve 25997 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmış ve 18 Mayıs 2006 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Kobi Stratejisi ve Eylem Planı, 2007; Kobi Stratejisi ve Eylem Planı, 2015).

Tanımlarda öne çıkanlar, nicel ölçütlerdir. Ancak, kanımızca, Türkiye vb. gelişmekte olan ülkeler dikkate alındığında, işgören sayısı, her zaman için yıllık net satış hasılatları ya/ya da mali bilanço tutarlarının büyüklükleri ile doğru orantılı olarak gerçekleşmeyebilir. Tanımda geçen, 0-9 arası işgören sayısındaki "0" ın anlamı sahip-yöneticiden başka bir işgörenin bulunmamasıdır. Sahip-yöneticinin dışında bir işgöreni bile istihdam edemeyecek kadar iş hacimlerinin yeterli olmayan örgütlerin daha net olarak mikro kapsamına alınabilmesi için, nicelden başka nitel ölçütlere gereksinim olduğu ve şu dört nitel koşullardan en az ikisini taşıması gerektiği düşünülebilir: *-Yönetim bağımsız olmalı ve örgüt sahipleri aynı zamanda yönetici -sahip-yönetici- olmalıdır. -Sermaye bir kişi ya da küçük bir grup tarafından sağlanmalıdır. -Çalışma alanı yerel olmalıdır. Diğer bir deyişle, sahip-yönetici ve işgörenler belli bir çevrede yerleşmiş olmalıdır. -Aynı endüstride yer alan büyük örgütlerle karşılaştırıldığında küçük boyutta kalmalıdır* (Tokat ve Kara, 2016). Bir diğer deyişle, sayılan iki nitel koşuldaki en az ikisini sağlayan, işgören ya/ya da yıllık net satış hasılatları ya da mali bilanço tutarlarına bakılmaksızın mikro örgüt sınıflamasına alınması yerinde olacağı öngörülebilir.

Sahip-yöneticilik ve güdüsü

Sahip-yöneticiliği ve mikro örgütü aynı tanım içerisinde beraberce değerlendirmek, tanım çıkmazını beraberinde getirecektir. Söz gelimi, her hangi bir büyüklükteki ölçeğe sahip-yönetici, kâr ve büyüme temel amaçları için yenilikçiliği, stratejik yönetim uygulamaları içinde düşünürken; mikro örgüt sahip-yöneticileri ise, hedeflerini, *-aillesine gelir elde etmek, kişisel tatmin, vb.-* kişiliğinin bir uzantısı olarak değerlendirir. Mikro örgüt sahip-

yöneticilerinin girişim stratejisinin kökenleri kişilik, bilişsel yönelimler, davranış tercihleri, planlama faaliyetleri vb. ilişkin faktörlere bağlıdır. Bu faktörler örgütün işletmecilik ve yönetim eylemleri vb. alanlarda farklılık gösterecektir. Kanımızca, McClelland'ın güdülemeye ilişkin ortaya attığı başarı gereksinimi, her ölçekteki örgüt için geçerliliği değildir. Başarı ihtiyacı, sahip-yöneticilik olasılığını tahmin etmek için en önemli değişken olmayabilir. Diğer bir deyişle, başarı güdüsü her zaman sahip-yöneticilik olasılığının temeli olduğu anlamına gelmez (Wayne ve diğ.,1999). Mikro örgüt sahip-yöneticiliğin tek ölçütü, var olmaktan öte, kişinin mevcut durumu *-örgüt kurucusu yalva da sahip-yöneticisi olmak-* ön planda olmuştur (Davidsson, 1991).

Güdülenmenin psikolojik yapısı ile sahip-yöneticilik üzerinde önemli bir role sahiptir. Sahip-yöneticinin davranışlarında, güdülenmenin önemi iki ana nedenden dolayı olduğu kabul edilmektedir. Birincisi, yeteneklerini, davranışa geçirmek isteğidir. Çevresel kısıtlar ve kişisel yetersizlik, büyüme odaklı güdülenmenin etkisini azaltacaktır. İkincisi ise, davranış karışıklığının, güdülenme ile olan ilgisidir. Örgütün büyümesi karmaşık bir özellik gösterir. İstenen sonuca ulaşmanın birden fazla olabilecek alması, net bir şekilde tanımlanmalıdır. Ters durumda, alması karar verme süreci içerisinde, bulanık özellikler gösterecektir. Güdülenmenin potansiyel gücü, örgütün büyümesinde önemli etkilere de sahiptir. Bir anlamda, güdü odaklı çaba, başarı derecesini gösterecektir. Büyüme, sahip-yönetici çabalarının en önemli sonuçlarından birisidir. Güdü odaklı geçmiş deneyimler *-başarı, başarısızlık-*, gelecek yönelimli güdülenmeyi etkileyebileceği de belirtilmelidir. Öte yandan, yapılan ampirik çalışmalar, örgütlerin büyüme sürelerinin 1 ya da 2 yıl arasında değişen 5 yıllık bir süreyi içerdiğini göstermektedir (Frederic & Wiklund, 2008).

Sahip-yöneticiler, genellikle kişiselleştirilmiş biçimsel olmayan yönetim biçimini benimsemiş olmakla birlikte (Matlay, 1999), karar vermede de sezgisel bir yaklaşım sergileme eğilimindedirler (Greenbank, 2000). Finansal vb. ölçütler genellikle iş başarısı için en uygun önlem olarak kabul edilir. Ancak bundan da öte, birçok mikro örgüt sahip-yöneticileri, iş kurmak için yaşam tarzı ya da kişiselleştirilmiş faktörler temelinde güdülenirler (Walker & Brown, 2004). Kişiselleştirilmiş eğilimler, iş ölçütleri ile ilişkilendirmekte ve kâr maksimizasyonu ve büyüme eğilimlerine karşı gösterilen eğilim son derece sınırlı kalmaktadır. Büyük bir olasılıkla, bu sınırlılık ve eğilimler, bilinçaltının bir ürünüdür. Yaşamda kalmak vb. hedefler de mikro işletme sahibi-yöneticinin sosyal ve ekonomik bağlamın etkisi elde edilmiştir (Greenbank, 2001). Bu yüzden, sahip-yöneticinin finans piyasasına bağlı kalması beklenemez. Bu özellik, mikro örgütlerin finansal önlemlerinin, diğer öncelikleri ile karışmış olması durumunu ortaya koymaktadır (Parry, 2012).

Kuruluşu

Mikro örgütlerin kuruluşu, sahip-yöneticinin stratejisi ve çevresel belirsizlik arasındaki gösterilecek olan performansa bağlıdır. Kişisel stratejiler, mikro örgütlerin çevresel belirsizlik durumuna, hangi davranışlarla başa çıkacağı ile ilgilidir. Örgüt için en önemli konulara, kritik nokta stratejisi ile yaklaşılmalı ya da uygulama sonuçları, strateji ve performans arasındaki dinamik süreç gözlemlenmelidir. Bir anlamda, strateji türü *-kritik nokta stratejisi, fırsatçı strateji, tam planlama stratejisi-* ve kullanımı, çevrenin belirsizlik düzeyine bağlıdır. Mikro örgütler, hangi stratejinin uygulanması gerektiğine karar verirken, yüksek başarıya odaklananlar; örgütün yapısı temel alarak, yukarıdan aşağıya doğru tam planlama stratejisini, örgütün en önemli konularını belirleyerek de kriter nokta stratejisine

odaklanmalıdırlar. Tam planlama stratejisi, hızlı değişen ve karmaşık çevre düzeylerinde kullanılırken; fırsatçı strateji ise, olumsuz karmaşık çevre düzeylerinde kullanılmaktadır (Gelderen ve diğ., 2000).

Mikro örgütlerin, yaşam kalabilmeleri ve büyümeleri, dış örgütlerin yardım potansiyeline bağlıdır. Bu bir anlamda dış kaynaklardan yararlanmak için örgüt dışı ilişkiler *-mikro örgütün diğer örgütler arasındaki ticari odaklı bağlantısı-*, stratejik ittifaklar ya da ağ türü örgütlenme *-bir örgütün tek başına başarmasının zor olacağı karşılıklı hedeflerin uyumuna odaklanmış, iki veya daha fazla örgüt arasındaki yakın işbirliği-* önemini altını çizmektedir. Bunun için kaynak bağımlılığı teorisini referans göstermek yerinde olacaktır (Street & Cameron, 2007). Bir çevre toplum düzeyinde analiz edilir ve bir sanayi ya da piyasanın tüm örgütler üzerinde aynı etkiye sahip olduğu varsayılır. Bir sektörün çekiciliğinin tüm örgütler için evrensel yararı olduğu düşüncesi, girişimcilik için aşırı basit olabilir. Mikro örgütlerin büyümesi, piyasa olgunluğu ve sanayi büyüme hızına bağlıdır (Wiklund ve diğ., 2009). Ancak, burada ilk girişimcilik için ayakta kalmanın ana kaynağını, ortakların yaptıkları finansal katkılar oluşturmuştur. Diğer bir deyişle, ortakların katkıları, büyümek için değil, yaşamda kalmayadır (Cooper ve diğ., 1994).

Büyüme perspektifleri

Sistem anlayışı, örgütlerin durağan değil, dinamik birer yapılar olduğunu, iç ve dış değişimlerden etkilendiğini söylemektedir. Örgütler, her türlü etkiye karşın büyüme eğilimi özelliği taşırlar. Büyüme eğilimi sonsuz bir döngünün sonucu değildir. İnsanlar gibi, örgütlerin de büyüme aşamalarının sınırları ve özellikleri bulunmaktadır. Hiçbir insan ölmek istemeyeceği gibi, örgütler de kuruldukları için, yok olmak istemeyeceklerdir. Olasılık sınırları içerisinde yaşamlarını sürdürmenin yollarını arayacaklardır. Arayışın karşılanmasının tek dayanağı, değişimlere olasılık sınırları içerisinde uyum göstermekle olacaktır. Zorunlu uyumu gerekli kılacak, değişimlerden birisi de, ulusal ve uluslararası ekonomik krizlerdir. Ekonomik krizlere dayanıklılık, örgütün hacmi ile doğru orantılıdır. Mikro örgütlerin dirençleri, büyüklere kıyasla, daha fazladır. Ancak, bu direnç, krizin etkisini ortadan kaldırmayacak; mikro örgütlerin büyüme aşamalarını etkileyecektir. Söz gelimi, bir sonraki aşama, geçiş değişikliği gerektirdiğinden; ekonomik krizler bu aşamalar arası geçişleri etkileyecektir. Diğer bir deyişle, her aşamanın ne olması gerektiği, ekonomik krizlerin etkisi altındadır (Scott & Bruce, 1987). Örgütün girişimcilik yönünü artıracak yenilikçilik, risk alma ve proaktif yaklaşımlar da bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar yeni kurulan bir örgüt için pek de geçerli olmayabilir. Ancak, örgütün ilerleyen büyüme düzeylerinde anılanların uygulanma özellikleri bulunabilir (Morris & Paul, 1987).

Mikro örgütlerin, birbirlerinden ayırt edici özellikleri bulunan beş farklı büyüme aşamasından geçtiği söylenebilir (Scott & Bruce, 1987). Bu aşamalar; kuruluş, yaşamda kalma, başarı, büyüme ve kaynak olgunluğudur (Virginia & Neil, 1983). Ancak, beş aşama içerisinde belirtilmeyen altıncı bir aşama olabilecek kemikleşme aşamasından da bahsetmek yerinde olacaktır. Altı aşamanın birbirinden farklı özelliklerini şu şekilde belirtmek yerine olacaktır (hbr.org, 2016).

a) *Kuruluş aşamasında;* müşteriye ulaşmak, ürün ve hizmetlerin ulaştırılması, nakit akışı ve finansman yapısı düşünülmesi gereken ana konuların başında gelmektedir. Örgüt basit bir yapıya sahiptir ve sahip-yönetici tüm işleri yapma eğilimindedir. Örgütün ana stratejisi ayakta kalma olduğu için, biçimsel planlama en alt düzeydedir. Yakın akraba ve

arkadaşlar sermaye temini konusunda önemli tedarikçiler arasındadır. Örgüt bu aşamada, kuruluş sermayesinin bitimi gibi olumsuz durumlarda kapanma ile karşı karşıya kalabilir.

b) *Yaşamda kalma aşamasının*, gözlemlenebilir en önemli özelliği, örgütün varlık nedenini ortaya koymasındadır. Bir diğer özellik ise, müşteri sayısındaki artıştır. Sahip-yöneticinin ilgilenmesi gereken, ana sorunların başında, gelir ve gider arasındaki finansal dengeyi sağlama, araç ve gereçlerin yıpranmaları karşısında nakit akışı finansmanın yeterliliğinin planlanması gelmektedir. İşgörenler sınırlı sayıdadır. Sahip-yöneticinin dışında yetkilendirilmiş işgörenler var ise *-satış yöneticisi, ustabaşı vb.-*, örgüt bunlar tarafından denetlenir. Her ikisi de, bağımsız önemli kararlar alır. Sahip-yönetici ise, oldukça iyi tanımlanmış kitlesel siparişlere odaklanır. Örgüt hala basit yapıda olmasına karşın, gelişme eğilimindedir. Biçimsel planlama, nakit akışının tahmini üzerinedir. Yaşamda kalma, sahip-yöneticinin varlığı ile eş anlamlıdır.

c) *Başarı aşaması*, örgütün belli bir aşama seviyesine ulaşma düzeyidir. Örgüt gerçek ekonomik sağlığına ulaşmıştır. Ortalama veya ortalamanın üzerinde kara ulaşılmıştır. Bu aşamada örgütün büyüme özelliği iyice belirginleşmiştir. Profesyonel yöneticilere gereksinim artmıştır. Bir çok durumda, sahip-yönetici tarafından gerçekleştirilen görevler, fonksiyonel yöneticilere göçertilmektedir. Başarı potansiyeli, örgütsel hedeflerle sınırlı olduğundan, yetkiler üst düzeylerde olması da gerekmez. Nakit bol miktarda bulunur.

d) *Büyüme aşamasında*, düşünülmesi gereken konuların başında, büyüme ile doğru orantılı olarak, finansmanın nasıl karşılanacağı gelmektedir. Büyüme aşaması, örgütün yaşamındaki, önemli bir dönemidir. Örgüt yapısı genellikle satış ya da üretim gibi kısmi olarak bölümlenmiş, merkez-kaç bir özellik göstermektedir. Sahip-yönetici, zorluklardan kurtulursa, örgütünü hem finansla hem de yönetsel anlamda güçlü hale getirebilir. Bunun için, fonksiyonel yöneticiler, büyüyen ve karmaşık örgüt ortamı için yetkindirler. Operasyonel ve stratejik planların yapılmasında yöneticiler dahil edilmektedir. Ancak, örgüt, hala sahip-yöneticinin denetimi altındadır.

e) *Kaynak olgunluğu aşamasında* ise, örgütün en büyük endişesi esneklik ve girişimcilik ruhunu korumak ve büyümenin getirdiği finansal kazanımları denetlemektir. Örgüt büyüme, bütçe, stratejik planlama, standart maliyet sistemlerinin verimsizliğini ortadan kaldırmak için, yönetsel gücünü artırma eğilimindedir. Örgüt, ayrıntılı operasyonel ve stratejik planlama yapmaya, işgören ve finansal kaynaklara sahiptir. Yönetim merkezileşmeden uzaklaşmıştır. İşgörenleri yeterli ve deneyimlidir. Örgüt, sahip-yöneticinin varlığından ayrı olarak, finansal ve operasyonel planlama yapmaktadır. Örgütün bu aşamada ki finansal kaynaklar ve yönetsel beceri üstünlükleri, sektörde bir güç olmasına yardım etmektedir.

f) *Kemikleşme aşaması*, üstünlükler yeterince kullanılmadığında, büyüme aşamasında belirtilmeyen, altıncı bir aşama olabilecek, *kemikleşme aşamasına* girebilecektir. *Kemikleşme aşaması* ise, yenilikçi karar verme eksikliği özelliğinin ağır bastığı bir aşama olarak tanımlanabilir.

Olası sorunları

Mikro örgütler, ekonomik büyümenin bir aracı olarak kabul edilmişlerdir (Osotimehin, ve diğ., 2012). Buna karşın, mikro örgütlerin, ekonomi ve GSYİH'ya katkısı, büyük örgütlere karşın, değer üretiminde ve yaratılan katma değerde sınırlı bir temsili bulunmaktadır (Lieberman-Yaconi ve diğ., 2009). Yine de, mikro örgütler ulusal ekonomik politikaların ayrılmaz bir parçası durumundadır. Buna karşın mikro örgütlerin karşı karşıya kaldığı sorunlar çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitliliği yönlendiren dinamiklerin başında yönetim stratejileri, kültürleri, yeni iş yaratma eğilimleri karşısında finansman kaygıları, ulusal ekonomilerin mikro örgütler üzerindeki politikaları, sahip-yöneticiler ve toplumun çıkarları arasındaki uzlaşım sorunu gelmektedir (Storey, 1994).

Mikro örgütlerin, büyük olanlarının aksine, tedarikçileri, müşterileri, işgörenleri ve aralarındaki biçimsel sözleşmeye dayalı ilişkiler gizlidir. Finansal tablolarının denetlenmesi ve paylaşımı da bu doğrultudadır. Ancak, üstünlük gibi gözüken bu uygulamalar, mikro örgütlerin kalitesini ifade etmez (Berger & Udell, 1998). Mikro örgütlerin uygulamadaki durumu ifade edebilecek diğer bir sorun da, ekonomik değişimlere karşı savunmasız oldukları için, kredi kullanılabilirliğidir (Berger & Udell, 2002). Çünkü, mikro örgütlerin, krediler üzerindeki değişimlerden etkilenmeleri daha olasıdır (Petersen & Rajan, 2002). Bu tür örgütlerin finansal ihtiyaçları için kaynakları için finansal örgütlere bağımlılığı açıktır. Bu nedenle, bankacılık sistemi üzerinde ekonomik krizlerin olası etkileri, mikro örgütlere sunulan kredi arzında önemli olumsuz etkileri olacaktır. Böylece, mikro örgütlerin finansman dengeleri yaşamaları son derece doğaldır. Bu tür sorunlar, piyasalardaki dengesizlik durumlarında daha da şiddetli olabilecektir (Berger & Udell, 2002). Bir diğer yanılğı olarak da, mikro örgütlerin, istihdam yarattığı şeklindeki geleneksel bir kanıdır (Davis ve diğ., 1996). Söz gelimi bu kanı geçerli olacak ise, bu ancak mikro örgütlerin yaşamda kalmasıyla doğru orantılı olmalıdır. Ayrıca, diğer gözlemlenebilecek sorunlar içerisinde, nispeten mikro örgütlerin gelişen ileri teknoloji karşısında, sektörde düşük teknoloji içinde bulunmuş olmalarıdır (Cooper ve diğ., 1986).

Günümüz iş ortamında, ürün ve iş süreçlerinin yaşamsal döngülerinde bir kısılma söz konusudur. Bu bir anlamda, geleceğin belirsizlik derecesini artırmaktadır. Bu yüzden, mikro örgütler yeni fırsatları aramak zorunda oldukları için, mikro örgütler, strateji odaklı girişimcilik yönelimini, benimsemek durumundadırlar. Bu yönelimlilik, piyasa talepleri karşısında, yeni ve belirsiz ürünleri denemek için risk almaktır. Strateji odaklı girişimcilik yönelimi ve örgütün performansı arasındaki ilişkinin gücü dış çevrenin yanı sıra, örgütün özelliklerine de bağlıdır. Bu nedenle, yönelimlilik ve performans arasındaki ilişki görünüşte basit bir ana ilişkiden öte, daha karmaşık olabilir (Wiklund & Shepherd, 2005). Birçoğu, kaynak eksikliğinden dolayı, işlevleri mikro ölçekli kalmaktadır. Bu durum, yüksek iş yetmezliğine neden olabileceği için, iflas oranlarının yüksekliği bu tür içerisinde kendisini göstermektedir (Russell-Bennett ve diğ., 2007). İflas kritik çizgisi geçildikten sonra, büyüme eğilimi içerisinde olabilirler. Böyle bir eğilim karşısında sosyal sorumluluk görevlerini ikinci plana atmaları, çevrelerin tepkisiyle karşılaşmaları son derece olasıdır. Kendilerinden beklenecek sosyal sorumlulukları artabileceği gibi, sosyal sorumluluk faaliyetleri de değişebilecektir (Parry, 2012).

YÖNTEM

Amaç

Bu araştırmada amaç, mikro örgüt sahip-yöneticilerinin, yaşamsal önemi olan işletmecilik işlevlerine birer ölçüt olarak nasıl yaklaştıklarının uygulamadaki durumunu araştırmak, ölçütlerin alt boyutlarını belirlemek ve mikro örgütlerin nitel işletmecilik başarı ölçütlerine bir yaklaşım modeli düşüncesi sunmaktır.

Evren ve örneklem

Türkiye’de, mikro örgütler için kabul edilen nicel ölçütler işgören sayısı ya/ya da yıllık net satış hasılatları ya da mali bilanço tutarlarıdır. Ancak, yıllık net satış ya da mali bilanço tutarlarına erişimin zorluğu göz önüne alındığında; işgören sayısı (0-9) olan mikro örgütler araştırma evreni oluşturmuştur. Evrenin genişliği ise, örneklem seçiminde, rastgele yöntemin benimsenmesinde etkili olmuştur.

Veri toplama aracı

Anket uygulaması, coğrafi (Kütahya) bir küme içerisinde saha çalışması olarak yapılmıştır. Toplam 88 sahip-yöneticiye ulaşılmıştır. Yapılandırılmış anket, iki kısımdan oluşmuştur. Birinci kısım, sahip-yöneticilerin cinsiyet, eğitim, yaş ve sahip-yöneticilik sürelerinin sorgulanmasından oluşmuştur. İkinci kısımda ise, 20 madde ve her bir maddenin altında ayrıntılı 5 madde olarak yapılandırılmış “Küçük İşletme Başarı Testi” yer almıştır (Boone & Kurtz, 2013). Sahip-yöneticinin doğru yanıtlanmasına yardımcı *-eğitim düzeyleri göz önüne alınarak-* olmak için olası soruları ya /ya da anlamı bilinmeyen kavramları açıklamak için, anket uygulaması tamamlanuncaya kadar beklenilmiştir. Böylece, örgütün arka planında yer alan verilerin sağlıklı toplanmasına çalışılmıştır.

Sınırlılıklar

Anket, ölçek özelliği taşımamaktadır. 20 madde ve alt sorgulamaları (20x5) ile sınırları belli olan ana ve alt ön bulgu sınıflamasından oluşmuştur. Bu tür sınıflamanın baskın *-örneklemenin başka bir görüş ve öneri getirme önceliğini ortadan kaldırması-* bir özellik göstermesi, ana sınırlılık olarak değerlendirilmektedir. Bir diğer sınırlılık ise, her maddenin yanıtlanmasında 5 ayrı alt sorgulamadan yararlanılmasıdır. Yanıtlayıcı, kendisine uygun olanı yanıtlarken, doğru gördüğü birden fazla yanıtı yönelebilmektedir. Ancak, en önemli yanıtın bulunmasının ve durum tespitinin amaçlanması, bu tür sınırlılığı kısmen de olsa hafifletebilmektedir. Anket içeriğinin betimsel ifadelerin yoğun olarak kullanılmış olması da, bir diğer sınırlılık olarak kabul edilmiştir. Anket uygulamasının tek bir il merkezi ve sınırlı sayıda deneğin katılımı, verilen yanıtların samimiyeti vb. diğer sınırlılıklar içerisinde yer almaktadır.

BULGULAR VE ANALİZİ

Anket aracılığıyla, sahip-yöneticilerden elde olunan bulguların analizinde 6 aşama izlenmiştir. 1. aşamada, sahip-yöneticilerin cinsiyet, eğitim, yaş, sahip-yöneticilik sürelerinin (n) ve (%) dağılımları alınarak, araştırma örneklemenin özellikleri elde edilmiştir. 2. aşamada, 20 madde ve altında ayrıntılı 5 maddelere (20x5) verilen yanıtların (n) ve (%) dağılımları alınmış ve yanıtlar içerisinde en fazla (n) ve (%) dağılımlara sahip olanlar belirlenmiştir (Tablo 1). Elde olunan bulguların değerlendirilmesi bu tablo aracılığıyla yapılmıştır. 3. aşamada (20x5) elde olunan yanıtlar ile cinsiyetlerin karşılaştırılmasında t-

testi; eğitim düzeyi, yaş ve çalışma süresi bağımsız değişkenlerinin karşılaştırılmasında ise, tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. 4. aşamada ise model düşüncesi için gerekli olan veriler anket yanıtlarından süzülerek pozitif ve negatif özelliklerine göre ayrışması yapılmış ve nitel model akış taslağı oluşturulmuştur (20x5). 5. ve son aşamada, geri döngü sağlamak amacıyla, ulaşılabildiği kadarıyla ankete katılan sahip-yöneticiler ile elde olunan model düşüncesi tartışılmıştır. Anket aracılığıyla verilen yanıtları ile model düşüncesi uyumu yeni baştan denetlenerek, nitel model düşüncesinin akış tasarımına son hali verilmiştir.

1.aşama: Demografik özelliklere ilişkin veriler

Toplam katılım içerisinde, sahip-yöneticilerin 75 adeti (%85,2) erkek; 13 adeti (%14,8) ise, kadınlardan oluşmuştur. Sahip-yöneticilerin eğitim derecelerine yönelik olarak elde olunan bulgular içerisinde; en fazla yanıt 49 adet (%55,7) ile temel eğitim derecesi olmuştur. Temel eğitim derecesini sırasıyla, 28 adet (%31,8) lisans eğitim derecesi; 11 adet (%12,5) ile de yüksek lisans eğitim derecesi izlemiştir. Sahip-yöneticilerin, yaş dağılımları içerisinde en yüksek bulgu 35 adeti (%39,8) ile 41-+ yaş grubu olmuştur. Yaşa özgü diğer grup bulguları ise, 19 adet (%21,6) ile 36-40 yaş grubu, 16 adet (%18,2) ile 31-35 yaş grubu, 9 adeti (%10,2) 26-30 yaş grubu ve 9 adeti (%10,2) 20-25 yaş grubunda bulunmaktadır. 88 sahip-yönetici içerisinde, 39 adeti (%44,3) 16-+ yıl, 19 adeti (%21,6) 11-15 yıl, 15 adeti (%17) 6-10 yıl, 9 adeti (%10,2) 1-5 yıl ve 6 adeti de (%6,8) 6 ay 1 yıl arasında sahip-yöneticilik yaptıklarını belirtmişlerdir.

2.aşama: Küçük işletme başarı testi bulguları

Anket uygulaması sonucunda elde olunan yanıtlara yönelik verilerin -20 madde ve ayrıntılı 5 madde (20x5)- (n) ve (%) dağılımları şöylece gerçekleşmiştir;

Tablo 1. Küçük İşletme Başarı Testi Bulgu Seti

| |
|---|
| 1-Örgütünüzün başarısı için kilit faktörler nelerdir? iş bilgisi (n:39, %44,3), yönetim (n:20, %22,7), piyasa bilgisi ve yeterli sermaye (n:11, %12,5), çok çalışmak (n:7, %8). |
| 2-Bir akrabanız yeni bir iş kurmakla ilgili önerinize başvurursa, ona ne söylersiniz? önce piyasada başkasının yanında çalış (n:31, %35,2), bir iş planı hazırla (n:29, %33), pazarlama öğren ve bütçeleme öğren (n:10, %11,4), bu fikrinden vazgeç (n:8, %9,1). |
| 3-Hangisi örgütünüz için potansiyel sorun noktasıdır? düzensiz büyüme (n:58, %65,9), çok az büyüme (n:14, %15,9), çok yavaş büyüme (n:9, %10,2), çok hızlı büyüme (n:7, %8), çok fazla büyüme (n:0, %0). |
| 4-.....güvenirim. kendime (n:45, %51,1), ortağım ve işgörenlerime (n:12, %13,6), hiç kimseye (n:10, %11,4), müşterilerime (n:9, %10,2). |
| 5-İşgörenlerim..... mutsuz olurum. müşteriyle tartışırca (n:33, %37,5), mutsuz olursa (n:31, %35,2), geç kalırsa (n:13, %14,8), istifa ederse (n:9, %10,2), işe benden fazla bağlıysa (n:2, %2,3). |
| 6-Müşterilerim..... daima haklıdır. (n:43, %48,9), dinlemeye değerler (n:22, %25), sürekli talep ederler (n:12, %25), çok zor beğenirler (n:7, %8) ve bizi anlamazlar (n:4, %4,5). |
| 7-Örgütümün pazarlama stratejisi için.....uygularım. reklam (n:41, %46,6), ağızdan ağza iletişim (n:24, %27,3), konum (n:12, %13,6), toplumsal aktiviteler (n:10, %11,4) ve işaretler (n:1, %1,1). |
| 8-Para konusuna gelince ben..... dikkatliyimdir (n:53, %60,2), tavizsizimdir (n:18, %20,5), duygusalımdır (n:8, %9,1), kurnazımdır (n:7, %8) ve kaygısızımdır (n:2, %2,3). |
| 9-Örgütüm finansal olarak..... kredi kullanmıyorum, tamamını kazançla finanse ediyorum (n:26, %29,5), örgütüm her zaman nerde olacağını bilir (n:24, %27,3), nakit sorunu yaşamaktadır (n:21, %23,9), geçen yıla kadar daha karlıdır (n:9, %10,2) ve iyi bir kredi limiti vardır (n:8, %9,1). |

| |
|---|
| 10-İşgözenlerimi örgüte alırken..... en iyi işgöreni arar ve gereken ödemeyi yapmak isterim (n:33, %37,5), kişisel özellikler deneyimden önce gelir (n:27, %30,7), ince eler sık dokurum (n:17, %19,3), sadece deneyimsiz olanları alır, eğitim (n:9, %10,2) ve en ucuzunu alırım (2, %2,3). |
| 11-İşgözenlerimle..... herkese aynı muameleyi yaparım (n:26, %29,5), olanaklı olduğunca onlar birlikte çalışmak isterim (20, %%22,7), benimle iş konusunda görüşmeleri konusunda özendiririm (n:16, %18,2), olanaklı olduğunca kişisel özelliklerle görev arasında uyum sağlamaya çalışırım (n:14, %15,9) ve herkesle haftada bir defa görüşürüm (n:12, %13,6). |
| 12-Örgütümün başarısının kilit unsuru..... başarılı ürün ve hizmetlerimdir (n:34, %38,6), sıkı çalışan ve azmimdir (n:23, %26,1), işgözenlerdir (n:13, %14,8), reklamdır (n:11, %12,5) ve örgütümün esaslarını bilmemdir (n:7, %14,8). |
| 13-Rekabet..... her yerdedir (n:30, %34,1), akıllıcadır (n:28, %31,8), sürekli bir tehdittir (n:14, %15,9), aptalcadır (n:10, %11,4) ve açıkgozlülüktür (n:6, %6,8). |
| 14-En iyi rekabet avantajı.....piyasanın ne istediğini bilmektir (n:33, %37,5), güvendir (n:21, %23,7), deneyimdir (n:15, %17), bir işi etik olarak yürütmektir (n:12, %13,6) ve detaylı bir plandır (n:7, %8). |
| 15-Ben..... müşteriyle iletişim halindeyim (n:28, %31,8), işgözenlerimle iletişim halindeyim (n:24, %27,3), yeni yöntemler denerim (n:16, %18,2), dikkatli muhasebe kayıtları tutarım (n:14, %15,9), emekli olmak istiyorum (n:6, %6,8). |
| 16-Hayalim..... işi daha eğlenceli hale getirmek (n:31, %35,2), bir başkası yönetecek duruma gelene kadar işi büyötmek (28, %31,8), güçsüz kalana kadar çalışmak (n:13, %14,8), tatile çıkmak (n:9, %10,2) ve başka bir iş denemek (n:7, %8). |
| 17-Bence iş planları..... yararlı ve bilgilendiricidir (n:50, %56,8), yaşamsal önem taşır, onlar olmadan iş yapamam (n:17, %19,3), iyidir ama gerekli değildir (n:11, %12,5), muhasebecime yaptırdığım bir şeydir (n:7, 58) ve anlamsızdır (n:3, %3,4). |
| 18-Müthiş bir girişimci için..... yaratıcılık gerekir (n:36, %40,9), disiplin gerekir (n:21, %23,9), müşteri odaklık gerekir (n:16, %18,2), teknik ustalık gerekir (n:11, %12,5) ve esneklik gerekir (n:4, %4,5). |
| 19-Bir örgüt en çok neye gereksinim duyar? sağlam bir iş planına (n:25, %28,4), paraya (n:24, %27,3), zamana (n:19, %21,6), piyasa araştırmasına (n:11, %12,5), desteğe (n:9, %10,2). |
| 20-Pazarlama için esas olan şey nedir? deneyim (n:33, %37,5), pazar araştırması (n:31, %35,2), müşteri farkındalığı (n:19, %21,6), deneme (n:5, %5,7), altıncı his (n:0, %0). |

Küçük İşletme Başarı Testi Bulgu Seti'nde gözlemlenen verilere göre olası değerlendirmeler şöylece belirtilebilir: Sahip yöneticiler girişimciliğin temelini, bir yaratıcılık olduğu konusunda göreceli olarak hem fikirdirler. İş bilgisi en kritik faktör olarak öne çıkmaktadır. İş bilgisinin kaynağını ise, başkalarının yanında çalışmak olarak değerlendirdikleri söylenebilir. Sahip yöneticilerin örgütlerini tek başlarına yönettikleri temel alındığında sadece kendilerine güvenmeleri beklenen bir yanıt olarak değerlendirilmiştir. Sahip yöneticilerin, müşterilerinin daima haklı görmesi ve müşterilerle sürekli iletişim halindedirler. Bunun karşısında işgözenlerin müşteri ile tartışması kendi mutsuzluklarının bir kaynağı olarak algıladıkları sonucu çıkarılmıştır. Örgütünün başarısını işgözenlerinin katkısında gören sahip yöneticiler, en iyi işgöreni aramaları ve aralarında eşit muamele yapmaları, işgözenlerine verdikleri önem olarak algılanmıştır. İşleri daha eğlenceli hale getirmek yanıtının yoğunluğu, büyüme ya da profesyonel eğilimlere karşı ilginin azlığı ve var olan durumlarını koruma güdüsünün bir sonucu olduğunu düşündürmektedir. Sahip yöneticiler örgütleri için potansiyel sorunun düzensiz büyüme yanıtında yoğunlaşmaktadır. Rekabeti sadece kendi sektörlerinde değil, ekonomik bütünlük içerisinde gördükleri gibi yine rekabeti piyasanın ne istediğini bilmek olarak değerlendirmektedirler. Yaşamlarını sürdürebilmeleri için kilit unsuru başarılı ürün ve hizmetlerinin öneminde

gördükleri de dikkat çekmektedir. Öte yandan büyüme eğilimindeki çekingenlik, rekabet algıları; finansal odaklı yanıtları daha uç noktalara götürmüştür. Söz gelimi, para konusunda dikkatli olmaları, kredi kullanmamaları örnekler arasındadır. Yazılı bir iş planlarının olmamasına rağmen, sağlam bir iş planının yararlı ve bilgilendirici bulmaktadırlar. Pazarlama işlevinin başarısını ise, reklam ve deneyimde görmektedirler.

3.aşama: İstatistiksel analiz

20x5 maddeye göre cinsiyetler arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere t testi uygulanmıştır. Test sonucunda “*Bir akrabanız yeni bir iş kurmakla ilgili tavsiyenize başvurursa, ona ne söylersiniz*” ve “*Para konusuna gelince ben.....*” ifadelerinin cinsiyete göre farklı olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Buna göre ortalamalara bakıldığında, her iki ifade için de erkeklerin ifadelerine verdikleri yanıtlara yönelik ortalamalar, kadınların ortalamalarından daha yüksektir. ($\bar{X}_{\text{erkek}} > \bar{X}_{\text{kadın}}$).

20x5 maddeye göre çalışma süreleri arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Test sonucuna bakıldığında 20 maddeyi oluşturan ifadelerden “*Hayalim.....*” ile “*Müthiş bir girişimci için.....*” ifadelerine göre çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Farklılıklar için ortalamalara bakıldığında, “*Hayalim.....*” için 2-5 yıl süre çalışmakta olanların ortalamalarının, 16+ süre çalışanların ortalamalarından daha yüksek olduğu ($3,6667 > 2,2051$), “*Müthiş bir girişimci için.....*” 2-5 yıl süre çalışmakta olanların ortalamalarının, 6ay-1 yıl süre çalışanların ortalamalarından daha yüksek olduğu ($3,2222 > 1,3333$) görülmüştür.

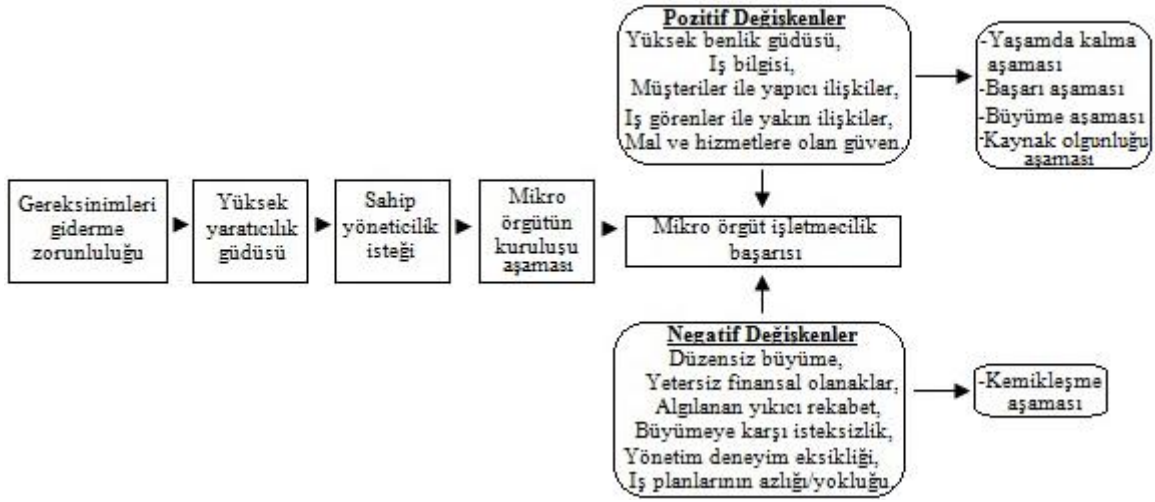
Eğitim durumu ve yaş değişkenleri ile 20x5 madde arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Test sonucuna bakıldığında 20x5 maddeyi oluşturan ifadeler göre eğitim düzeyleri ve yaş değişkenleri arasında herhangi bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

4.aşama: Nitel model akış taslağı

Model düşüncesi için gerekli olan veriler anket yanıtlarından süzülerek pozitif (*yüksek benlik güdüsü, iş bilgisi, müşteri ile yapıcı ilişkiler, işgörenler ile yakın ilişkiler, mal ve hizmetlere olan güven*) ve negatif (*düzensiz büyüme, yetersiz finansal olanaklar, algılanan yıkıcı rekabet, büyümeye karşı isteksizlik, yönetim deneyim yetersizliği, iş planlarının azlığı/yokluğu*) özelliklerine göre ayrışması yapılmış ve nitel model akış taslağı oluşturulmuştur (20x5).

5.aşama: Mikro örgüt nitel işletmecilik başarı ölçütü modeli

Sahip-yöneticiler ile yapılan tartışmalar ile aşağıdaki mikro örgütlerin işletmecilik başarılarında ya da başarısızlığında etkili olabilecek pozitif ve negatif değişkenlerin gösterildiği model düşüncesine ulaşılmıştır.



Şekil 1. Mikro Örgüt Nitel İşletmecilik Başarı Ölçütü Modeli

SONUÇ

Araştırma sonuçları kapsamında, yüksek benlik güdüsü, iş bilgisi, müşteriler ile yapıcı ilişkiler, işgörenler ile yakın ilişkiler ve mal ve hizmetlere olan güven mikro örgütlerin üstün özelliklerini oluşturan pozitif değişkenler; düzensiz büyüme, yetersiz finansal olanaklar, algılanan yıkıcı rekabet, büyümeye olan isteksizlik, yönetim deneyim eksikliği ve iş planlarının azlığı ya da yokluğu zayıf özellikleri oluşturan negatif değişkenler olarak sınıflandırılmışlardır. Pozitif ve negatif değişkenler mikro örgütlerin büyüme ya da yaşam aşamaları için önemli etkilerinden söz edilmesi olanaklıdır. Pozitif değişkenler, büyüme ya da yaşama evrelerinden olan yaşamda kalma, başarı, büyüme ve kaynak olgunluğu aşamalarına itici bir güç sunarken; negatif değişkenler de, kemikleşme aşamasına geçişte önemli etkileri vardır. Sayılan özellikler ve değişkenlerin neden olası sonuçlar, Mikro Örgüt Nitel İşletmecilik Başarı Ölçütü Modeli adı altında şekil aracılığıyla gösterilmiştir. Pozitif ve negatif sınıflama mikro örgütün iç işleyişi ve sahip yöneticinin işletmecilik başarı ölçütlerine göre çıkarımda bulunulan değişkenlerdir. Diğer bir deyişle, dışsal etkilerden arındırılan değişkenlerdir. Oysa ki, pozitif ve negatif sınıflamada bulunan değişkenleri ve etkileri yönlendirebilecek dışsal değişkenler de bulunmaktadır. Söz gelimi, ekonomik yapısallığın istikrar ya da istikrarsızlığı, sonuçları tüm dünya etkileyebilecek ekonomik, sosyal ve kültürel değişimler, işgörenlerin örgüt dışında öğrendikleri ya da benimsedikleri değer yargıları, inanç ve tutumları, teknolojik değişimler vb. dışsal değişkenler arasında göstermek olanaklıdır. İçsel ve dışsal değişkenlerin karşılıklı ya da bağımsız etkileri pozitif ve negatif sınıflama içerisinde bulunan değişkenlerin etkisini değiştirebileceği ön görülebilir. İnsanların mikro örgüt kurmada ki asıl dayanaklarının gereksinimlerini giderme zorunluluğu olduğu, bu güdünün de yaratıcılık yeteneklerini tetiklediği araştırmanın diğer bir sonucudur.

TARTIŞMA

İşletme dünyasında mikro örgütler, ekonomik açıdan önemli ve uluslararası tanınırlılığı olan sahip yöneticinin gereksinimlerini gidermek için yüksek yaratıcılık güdüsünün birer sonucu olan girişimlerdir. Gerek uluslararası gerekse de Türkiye’de, mikro örgütler için yapılan tanımların odağını yıllık işlem hacimleri ve istihdam edilen işgören

sayıları olan nicel ölçütler oluşturmuştur. Buna karşın, ortak tanımlamalar için kullanılan istihdam edilen işgören sayıları için de ortak bir referans sınırının bulunduğu da söylenemez. Söz gelimi, Avrupa Birliği 1-9, İngiltere 9, Kanada 3 ya da daha az, ABD 10'dan daha az, Avustralya 5 ya da daha az, Japonya 5'den az, Güney Afrika 5, Malezya en az 5 tam zamanlı, Yeni Zelanda 5 ya da daha az, Uganda, 20 den küçük ya da eşit olanları mikro örgüt kapsamına alırken; Türkiye, 0-9 işgören istihdam edenleri mikro örgüt olarak kabul etmiştir. Özellikle Türkiye de "0" sayısı, işgören istihdamı için yeterli olmayan iş hacimlerine sahip mikro örgütlere işaret etmektedir. Homojenlik göstermeyen bu nicelik sınıflamasının ülkelerin ekonomik yapısallığının bir sonucudur. Mikro örgütlerin, Türkiye'nin ekonomik yapısallığı içerisinde önemli bir yere sahip olması, kimliklerinin daha da netleşmesini gerekli kılmaktadır. Bu yüzden nicel ölçütlerden öte, nitel ölçütlere -Yönetim bağımsız olmalı ve örgüt sahipleri aynı zamanda sahip-yönetici olmalıdır, sermaye bir kişi ya da küçük bir grup tarafından sağlanmalıdır, çalışma alanı yerel olmalıdır, aynı endüstride yer alan büyük örgütlerle karşılaştırıldığında küçük boyutta kalmalıdır- gereksinim olduğu söylenebilir.

Birçok sahip yönetici kar maksimizasyonundan öte, tatmin edici ekonomik geliri ön plana çıkarmıştır. Mikro örgüt sahip yöneticileri, aileleri ve kendileri için tatmin edici bir gelir elde etme çabalarına, sınırlı kaynaklar ile ulaşmak zorundadırlar. Bu iki durum arasında aynı yönlü bir ilişki -sınırlı kaynak az ise risk alma eğilimi azalır, tersi durumda ise artış gösterebilir- ve uyumsuzluk vardır. Sınırlı kaynak riskten kaçınma eğilimini artırır ve ekonomik performansın alt optimal düzeyde kalması anlamına gelir. Ekonomik çıktı elde edilme isteği ile sınırlı kaynaklara sahip olma arasındaki uyumsuzluk, uzun süreli kararların ötelenmesinde etkilidir. Sahip yöneticilerde birden fazla amaçlar dizisini izleyebilirler. Mikro örgütlerin kuruluş amacı gereksinimlerini giderme zorunluluğuna dayanmış olsa da, sahip yöneticiler ekonomik olmayan (sosyal saygınlık, başarmanın getireceği tatmin, sosyal, kültürel ve ekonomik çevre kazanımı, tanınırlılığının artması vb.) amaçları da gözetirler. Sahip yöneticiler ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlarını ilişkilendirmek zorundadırlar. Ekonomik olarak değeri belirlenemeyecek, bu tür amaçların varlığının hissedilmesi, sahip yöneticilerin örgütlerine bağlılık düzeylerini artıracaktır. Bu öngörü kendi başına bir tatmin sağlamanın ötesinde, ekonomik amaçlara ulaşmak için gösterilecek performansın itici bir gücü durumundadır.

KAYNAKÇA

- Arıcan, Y. (2007). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde bilgi teknolojisi hizmetlerinde dış kaynak kullanımı. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2007.
- Baines, S. & Wheelock, J. (1998). Working for each other: Gender, the household and micro-business survival and growth. *International Small Business Journal*, 17(1):16-35.
- Berranger, P. D., Tucker, D. & Jones, L. (2001). Internet diffusion in creative micro-businesses: Identifying change agent characteristics as critical success factor. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 11(3):197-214.
- Berger, A. N. & Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22(6-8):613-673.

- Berger, A. N. & Udell, G. F. (2002). Small business credit availability and relationship lending: The importance of bank organisational structure. *The Economic Journal*, 112(477): F32-F53.
- Boone, L. E. & Kurtz, D. L. (2013). *Çağdaş işletme*. (A. Yalçın, çev.), 14. Basımdan Çeviri, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Campin, S., Barraket, J. & Luke, B. (2013). Micro-business community responsibility in Australia: Approaches, motivations and barrier. *Journal of Business Ethics*, 115(3):489-513.
- Cooper, A. C., Willard, G. E. & Woo, C. Y. (1986). Strategies of high performing new and small firms: A reexamination of the niche concept. *Journal of Business Venturing*, 1(3):247-260.
- Çatal, M. F. (2007). Bölgesel kalkınmada küçük ve orta boy işletmelerin (kobi) rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2):333-352.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J. & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5):371-395.
- Davidsson, P. (1991). Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 6(6):402-429.
- Davis, S. J., Haltiwanger, J. & Schuh, S. (1996). Small business and job creation: Dissecting the myth and reassessing the facts. *Small Business Economics*, 8(4):297-315.
- Delmar, F. & Wiklund, J. (2008). The effect of small business managers' growth motivation on firm growth: A longitudinal study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3):437-457.
- Gelderen, M. V., Frese, M. & Thurik, R. (2000). Strategies, uncertainty and performance of small business startups. *Small Business Economics*, 15(3):165-181.
- Greenbank, P. (2000). Training micro-business owner-managers: A challenge to current approaches. *Journal of European Industrial Training*, 24(7):403-411.
- Greenbank, P. (2001). Objective setting in the micro-business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7(3):108-127.
- Hertz, G. T., Beasley, F. & White, R. J. (2009). Selecting a legal structure: Revisiting the strategic issues and views of small and micro business owners. *Journal of Small Business Strategy*, 20(1):81-101.
- <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>, Erişim Tarihi:17.06.2016.
- Ishengoma, E. K. & Kappel, R. (2008). Business constraints and growth potential of micro and small manufacturing enterprises in Uganda. *Business Management Review Journal*, 11(1):1-29.
- Jamak, A. B. S. A., Alib, R. M. M. & Ghazali, Z. (2014). A breakout strategy model of Malay (Malaysian Indigenous) micro-entrepreneurs. *Social and Behavioral Sciences*, 109:572-583.
- Kobi stratejisi ve eylem planı*. (2007). 2007-2009, 1-24.
- Kobi stratejisi ve eylem planı*. (2015). 2015-2018, 1-98.

- Liberman-Yaconi, L., Hooper, T. & Hutchings, K. (2009). Toward a model of understanding strategic decision-making in micro-firms: Exploring the Australian information technology sector. *Journal of Small Business Management*, 48(1):70-95.
- Matlay, H. (1999). Employee relations in small firms: A micro-business perspective. *Employee Relations*, 21(3):285-295.
- Morris, M. H. & Paul, G. W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2(3):247-259.
- Muske, G. & Woods, M. D. (2004). Micro businesses as an economic development tool: What they bring and what they need. *Journal of the Community Development Society*, 35(1):97-116.
- Muske, G., Stanforth, N. & Woods, M. D. (2004). Micro business use of technology and extension's role. *Journal of Extension*, 42(1), <http://www.joe.org/joe/2004february/a4.shtml>, Erişim tarihi: 01.08.2016.
- Müftüoğlu, T. (1989). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemi, özellikleri ve geleceği. *Soba Sanayii Kongresi Bildirileri*, 23-25 Kasım 1989, Eskişehir, Türkiye, 8-13.
- Naktiyok, A. & Küçük, O. (2003). Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler'de (kobi) toplam kalite yönetimi (tky) kritik faktörlerinin örgütsel performans üzerine etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21:43-65.
- Orser, B., Riding, A. L. & Swift, C. S. (1994). Banking experiences of canadian micro-businesses. *Journal of Enterprising Culture*, 01(03n04):321:345.
- Osoimehin, K. O., Jegede, C. A., Akinlabi, B. H., & Olajide, O. T. (2012). An evaluation of the challenges and prospects of micro and small scale enterprises development in Nigeria. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(4):174-185.
- Özolgun, H. (2007). İstanbul yöresi küçük ve orta ölçekli üretim işletmelerinin finansman fonksiyonu açısından değerlendirilmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2007.
- Parry, S. (2012). Going green: The evolution of micro-business environmental practices. *Business Ethics*, 21(2):220-237.
- Perks, S. & Struwig, M. (2005). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *Sajems*, 8(2):171-186.
- Petersen, M. A. & Rajan, R. G. (2002). Does distance still matter?: The information revolution in small business lending. *The Journal of Finance*, 57(6):2533-2570.
- Russell-Bennett, R. & McColl-Kennedy, J. R. & Coote, L. V. (2007). Involvement, satisfaction, and brand loyalty in a small business services setting. *Journal of Business Research*, 60(12):1253-1260.
- Samujh, H. (2004). Listening to micro-business operators: What are their social and educational needs? *Paper presented to the Social Change in the 21st Century Conference, Centre for Social Change Research, Queensland University of Technology, 29 October 2004.*
- Scott, M. & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20(3):45-52.

- Smith, E. & Perks, S. (2006). Training interventions needed for developing black micro-entrepreneurial skills in the informal sector: A qualitative perspective. *Journal of Human Resource Management*, 4(1):17-26.
- Storey, D. J. (1994). Understanding the small business sector. University Of Illinois At Urbana-Champaign's Academy For Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496214, Erişim tarihi: 25.05.2016.
- Street, C. T. & Cameron, A. F. (2007). External relationships and the small business: A review of small business alliance and network research. *Journal of Small Business Management*, 45(2):239-266.
- Tokat, B. & Kara, H. (2016). *Genel işletme*. Ankara: Merdiven Yayıncılık.
- Walker, E. & Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*, 22(6):577-594.
- Wayne, H. S. Jr., Warren, E. W., Joann, C. C. & Carland, J. W. (1999). A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *Journal of Business Venturing*, 14(2):189-214.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. A. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1):71-91.
- Wiklund, J., Patzelt, H. & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4):351-374.
- Virginia, L. L. & Neil C. C. (1983). The five stages of small business growth. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1504517, Erişim tarihi: 26.05.2016.