

## KOBİ'LERİN SORUNLARI VE ÇÖZÜM STRATEJİLERİNİN ALGILANAN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ: (Aksaray ve Mersin Örneği)

**Yrd.Doç.Dr.Cemile ÇELİK**  
Mersin Üniversitesi  
Erdeмли MYO

**Yrd.Doç.Dr.Himmet KARADAL**  
Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü-  
hkaradal@hotmail.com

### ÖZET

Bu çalışmada, KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar ile bu sorunları ortadan kaldırmaya yönelik olarak planlanan stratejilerin işletme performansına etkisi araştırılmıştır. Aksaray ve Mersin illerinde faaliyet gösteren 200 KOBİ'den sağlanan veriler Ordinal Logistic Regression analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda, "pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi" ve "ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması" sorunlarının "genel olarak işletmenin performans düzeyi" üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, "müşteri talebine göre ürün ve hizmet üretme" ve "yeni ürün ve hizmet sunma" stratejilerine verilen önem ile hem "genel olarak işletmenin performans düzeyi" hem de "uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede başarı olasılığı" nı yüksek düzeyde algılama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Performans, Yönetim ve KOBİ'ler

### ABSTRACT

In this study, the problems with which SMEs meet are studied and the effects of such problems on business performance of planning strategies as relating to eliminate these problems were investigated. Collected data from 2002 SMEs (Small and Medium Enterprises) in Mersin and Aksaray were subjected to Ordinal Logistic Regression Analysis. In result of this analysis, it was found that the problems of "marketing strategies' development" and "product and its services pricing" are generally effective on the level of business performance.

Nevertheless, statistically significant relationships were found between "producing goods and services according to the customer's needs" and "offering new products", and "general level of business performance" as well as "the success probability of achieving long period goals".

**Key Words:** Performance, Management and SMEs

### Giriş

Dünyada olduğu gibi, ülkemizde de küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ), ekonominin gelişim sürecinin her döneminde önemlerini korumuşlardır. Bu çerçevede, bugün olduğu gibi önümüzdeki dönemler için de KOBİ'lerin sorunlarının doğru tespiti ve bu sorunların çözümüne yönelik stratejilerin geliştirilmesi önem arz etmektedir. 18 Kasım 2005 gün ve 25997 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmış olan, Bakanlar Kurulu'nun 2005/9617 sayılı kararı ile kabul edilen "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmeliğin 4.maddesinde "Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ): İkiyüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta

büyüklerdeki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimleri" şeklinde tanımlanmaktadır.

Aynı şekilde, doğru tespit edilen sorunlar ve bu sorunların çözümüne yönelik olarak geliştirilen stratejilerin, sergilenen performanslara etkilerinin finansal ve finansal olmayan verilerle analiz edilmesi de önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

KOBİ'ler için hangi sorunun ne kadar önemli olduğu, bu sorunlara yönelik geliştirilen stratejiler ve önemi, bu sorunların ve bu sorunların çözümüne yönelik planlanan stratejilerin performans etkisinin ne olduğu bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin güçlü ve zayıf yanları ile karşı karşıya buldukları fırsat ve tehditlerin anlaşılabilmesi halinde, işletmenin devamlılık göstermesi mümkün görülmektedir. İç ve dış çevre faktörlerinin etkisiyle oyunun kuralları hızla değişmektedir. Rekabette kalıcı olabilmek için değişen durumlara göre yeni stratejilerin ve taktiklerin benimsenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada, KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar ile bu sorunları ortadan kaldırmaya yönelik olarak planlanan stratejilerin işletme performansına etkisi araştırılmaktadır. Aksaray ve Mersin illerinde faaliyet gösteren 200 KOBİ'den toplanan veriler Ordinal Logistic Regression analizine tabi tutulmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, KOBİ'lerin genel durumu, sorunları ve performansı hakkında bilgi verilmektedir. Teorik çerçeveye ilişkin olarak verilen bilgilerden sonra, çalışmanın yöntemi, analiz ve bulgular ile sonuç ve öneriler yer almaktadır.

### **1. KOBİ'lerin Genel Durumu ve Sorunları**

Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler ile pazarların küreselleşmesi gibi trendler, KOBİ'lerin uluslararası pazarda daha aktif rol almalarını sağlamaktadır (Bell, 1995; Craig ve Douglas, 1996). Çünkü, girişimcilik dış çevrede fırsatları belirlemeyi ve kullanmayı gerekli kılmaktadır (Ireland ve Kuratko, 2001; Smith ve DeGregorio, 2001; Zahra ve Dess., 2001).

KOBİ'ler üretimini genellikle iç pazara dönük olarak yapmaktadırlar (Avcıkurt, 1996: 150). Tüm ihracat içindeki payları %7-8'dir (Ciliv, 2000: 224). Banka kredilerinden aldıkları pay ise %4-5'dir. Buna karşılık, Almanya'daki KOBİ'lerin ihracattaki payı %31.1, kredilerden aldıkları pay ise %35'dir (Yücel, 2000: 74). Bir bütün olarak KOBİ'ler, OECD üyesi ülkelerin ihracatında %26, Asya ülkelerinin ihracatında ise %35 pay almaktadırlar (Öncü, 2000: 157).

KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri ve diğer dünya ülkeleriyle karşılaştırmalı durumu ele alındığında; ekonomik kalkınmışlık düzeyleri ne olursa olsun, tüm ülkelerde KOBİ'ler gerek sayısal büyüklük, gerekse istihdam yaratma gücü açısından ekonomik ve toplumsal düzenin belkemiğini oluşturmaktadırlar (Özdemir, 1996, Sarıaslan, 1996). KOBİ'lerin istihdama katkıları, göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Örneğin; Almanya'daki işletmelerin %85'i 100 kişiden daha az işgöreni istihdam eden işletmelerdir. Fransa ve Şili'de ise 9'dan daha az kişiyi çalıştıran işletmelerin mevcut işletmelere oranı, sırayla %99,9 ve %99'dur (Subramanian, 1989: 7). Türkiye'deki KOBİ'lerin istihdamdaki payı ise %56,3'tür. KOBİ'ler gelişmekte olan ülke ekonomilerinde özellikle istihdam yaratmada çok önemli bir rol oynamaktadır. The Banking Council'ın 1999 yılında yayınladığı raporda dünya çapında KOBİ'lerin istihdam oranı %90 civarındadır (Nigrini ve Schoombee, 2002, 735-736).

**Tablo 1: 1997 Yılı İtibarıyla Çeşitli Ülkelerdeki KOBİ'lerle İlgili Ekonomik Göstergeler**

KOBİ'lerin	ABD	Almanya	İngiltere	Fransa	İtalya	Türkiye
1- İşletmeler içindeki payı	97,2	99,8	98,8	97,0	98,8	99,5
2- İstihdamdaki payı	50,4	64,0	36,0	49,4	56,0	56,3
3- Yatırımlardaki payı	38,0	44,0	29,5	45,0	39,9	26,5
4- Üretimdeki payı	36,2	49,0	25,1	54,0	53,0	37,7
5- İhracattaki payı	32,0	31,1	22,2	23,0	-	8,0
6- Kredilerdeki payı	42,7	35,0	27,2	48,0	-	3,0

**Kaynak:** T. Müftüoğlu, "Türkiye'de KOBİ'ler", Turhan Kitabevi, 1998, 166.

Tablo 1'de görüldüğü gibi, Türkiye'deki KOBİ'lerin bütün işletmeler içindeki payları, istihdam, yatırım ve üretim paylarının tabloda belirtilen gelişmiş ülke paylarına yakın olduğu söylenebilir. Ancak ihracat ve kredilerdeki paylarının belirgin olarak düşük kaldığını belirtmek gerekir.

Kobilerin finansal, pazarlama, yasal, yönetsel ve bürokratik sorunları gerçek potansiyellerine ulaşmalarını engellemektedir. KOBİ'ler gelişmekte olan ekonomilerde, ekonomik büyüme ve gelişmeye önemli ölçüde katkı sağlamalarına karşın, ciddi sınırlamalarla da karşılaşmaktadırlar (Nigrini ve Schoombee, 2002, 736). Gaskil ve diğerleri (1993), KOBİ'lerin başarısızlığı ile ilgili dört unsur saptamışlardır. Bunlar:

- Uzun vadeli stratejik planlama ve personel planlamasından yoksun olmak,
- Kaynak kıtlığı ve finansal zorluklar,
- Müşteri ihtiyaçlarını karşılamada ve rekabete cevap vermedeki zorluklar,
- Yönetim giderlerinin yüksek oluşu.

Rutledge ve Wilson (1994) ise, çalışanların işletmede tutulmaması, işçi maliyetleri, yasal düzenlemeler ve makul faiz oranlarında finansman sağlayamama durumunu önemli problemler olarak belirtmektedir. Miller ve Arkadaşları (2002) ise, KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunları şu şekilde sınıflandırmışlardır:

- Finansman temini,
- Genel yönetim giderlerinin düşürülmesi,
- İşçi maliyetlerinin düşürülmesi,
- Devlet düzenlemeleri ve yasalar,
- Kalifiye eleman bulunması ve elde tutulması,
- Ürün ve hizmetin fiyatlandırılması,
- Pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi.

Bu çerçevede KOBİ'lerin sorunları genel olarak şöyle sınıflandırılabilir:

**Finansal Sorunlar:** Türkiye'de ve dünyada KOBİ'lerle ilgili olarak yapılan çalışmalarda finansman sorunlarının başta geldiği görülmektedir (Memiş ve Sever, 2001; Özcan, 1995, Nigrini ve Schoombee, 2002: 736). Finansman sorunları; beklenmeyen ödemeler, kredi maliyetleri ve kredi alma koşullarının ağırlığı şeklinde sıralanabilir (İslamoğlu, 1992: 9-10). Finansman sorunlarının başında, işletme sermaye ihtiyacının hızla artması (%43), kredi maliyetlerinin yükselmesi (%26), alacakları zamanında tahsil edememek (%17), dördüncü sırayı ise kredi temininde güçlükler (%14) oluşturmaktadır (Devlet İstatistik Enstitüsü-DİE, 1994: 33).

**Teknolojik Sorunlar:** Ulusların rekabetçi üstünlüklerini belirleyen temel faktörler arasında yer alan bilimsel ve teknolojik ilerlemeler, bilinçli çabaları ve politika üretme arayışlarını yoğunlaştırmaktadır. AR-GE harcamalarının GSMH içerisindeki

yüzdesi dikkate alındığında, İsveç'te 3.59, Almanya'da 2.26, Fransa'da 2.32, İngiltere'de 1.94'tür. Türkiye'de ise bu oran 0.45 ile en düşük seviyede kalmıştır (Karacasulu,1999,39).

**Yönetim ve Organizasyon Sorunları:** Bazen KOBİ sahipleri yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmak istememekte, büyümenin getireceği riskleri göze alamama gibi nedenlerle büyüyememektedirler. Ayrıca, belirli bir büyüklükten sonra kurumsallaşmaya önem verilmemesi de genel yönetim sorunları içinde sayılabilmektedir (Müftüoğlu, 1993: 221-223). Türkiye'de birçok işletmenin kuruluş yeri seçimi yanlış yapılmış; işletmelerin sanayi bölgeleri yerine şehir merkezlerinde kurulmuşlardır. Bu durum işletmelerin çağın şartlarına uygun şekilde üretim yapmalarını ve işgücü motivasyonunu engellemektedir (Goss, 1991: 70).

**Bürokratik Sorunlar:** Gerek kuruluş aşamasında gerekse faaliyetleri sırasında, KOBİ'lerle ilgili kamu kuruluşları arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanamaması; işlerin uzamasına ve sonuçta zaman ve para kaybına neden olmaktadır (Bağrıaçık, 1991: 165). KOBİ'lerin karşılaştığı mevzuat hükümlerinin bazıları, gerçekten yanlış veya gereksiz yere getirilmiş; bazıları ise, doğru yere getirildiği halde, zamanla değişen koşullar bu hükümlerin doğruluğunu kaybetmelerine neden olmuştur (Varcan, 1988: 191-192).

**Personel Sorunları:** Uzmanlığın büyük önem kazandığı günümüzde, çok yönlü eleman istihdamının zorunluluğu KOBİ'leri ilgilendiren bir başka sorundur (Müftüoğlu, 1993: 256). Yapılan araştırmalar, ülkemizde KOBİ'lerin yeteri kadar eğitilmiş işgücüne sahip olmadıklarını ortaya koymaktadır. Türkiye'de KOBİ'lerde çalışan elemanların çoğu sadece çıraklık eğitimi almıştır. Bu da KOBİ'lerde verimliliği düşürmektedir (Gürak, 1999: 29).

**Pazarlama Sorunları:** Türkiye'de KOBİ'ler pazar araştırması yapmadan dış pazarlara ürün satmaktadırlar (Akgemci, 2001: 30). KOBİ'ler, yeni pazarlara girmekte ve bu pazarları tanımakta zorluk çekmekte, öte yandan müşterilere yönelik bilgilere ulaşamamaktadırlar (Tokol, 1984: 129-130).

## 2. KOBİ'lerin Performansı Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirme, her yönetim felsefesinin öncelikli konularından biridir. Etkili bir performans ölçüm sistemi, başarı ve büyümeyi gerçekleştirecek, organizasyonun varlığıyla ilişkili olan tüm performans boyutlarını kapsamalıdır (Kaplan ve Norton, 1996). Bunun anlamı, her performans ölçüm sisteminin, sadece ve sadece finansal ölçümlerden daha fazlasını içermekte olmasıdır. Her güvenilir performans ölçüm modelinin bir kriterden fazlasını gerektirmesine rağmen, çoğu araştırmacı tarafından bu nokta gözardı edilmiştir.

Performans ölçütleri, iyi bir programın amaçlarına nasıl ulaştığını tanımlamaktadır. Çünkü sonuçlar neyi başarmayı umduğumuzu tanımlayan ifadeler olurken, ölçütler hedefe ulaşıp ulaşılamayacağını belirlemek için, spesifik olarak neyin ölçüleceğini ortaya koymaktadır. Göstergeler genellikle sayısal ölçütlerdir. Ancak niteliksel gözlemler de olabilmektedir. Performans göstergeleri performans izleme sisteminin önemli bir noktasıdır (TIPS, 1996). Altı firmanın yöneticileriyle yapılan bir araştırma (TIPS,1996), müşteri tatmin ölçümleri ve yenilik göstergelerinin aynı zamanda önemli performans boyutları olduğunu ortaya koymuştur. Performans göstergeleri şu durumlar için kullanılabilir:

- Çalışanları sonuçları başarmak için yönlendirmek ve motive etmek,
- Ortaklara ve müşterilere şirket başarılarını aktarmak,
- Paydaşlara ulaşılan sonuçları rapor etmek.

Son yıllarda yaşanan geniş bir uluslararasılaşma eğilimi çerçevesinde, KOBİ'lerin de giderek uluslar arası pazarlarda daha aktif bir rol oynadıkları gözlemlenmektedir. Girişimcilik alanında çalışma yapan araştırmacılar, KOBİ'lerin yeni coğrafik pazarlara girmeyi bir girişimcilik davranışı olarak dikkate almaları konusu üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Ancak bugüne kadar KOBİ'lerin performansı üzerine uluslararasılaşmanın etkileri hakkında çok az şey bilinmektedir. Yöneticiler, KOBİ'lerin uluslararasılaşması gibi girişimsel stratejilerde daha yüksek performansa liderlik edebilecekleri ve şirketlerin coğrafik olarak büyürken nasıl daha rekabetçi olabilecekleri konusunda ilgilenmektedirler. Yeni uluslararasılaşan KOBİ'lerin yüksek seviyedeki dış yatırım faaliyetlerine rağmen düşük şirket performansı sergilemeleri, yeni coğrafik alanlara uyum sağlama güçlüğü nedenine dayandırılmaktadır. Dış yatırımın yüksek seviyelerinin performans ile olumlu bir ilişkisi olduğu ve KOBİ'lerin bu engellerin üstesinden gelebileceği tespit edilmiştir (Lu ve Beamish, 2001, 566).

İşletmelerde birkaç farklı performans ölçme yöntemi bulunmaktadır (Hvolby ve Thorstenson, 2001, 1143). Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen Dengeli Karne (Balanced Scorecard) yaklaşımı, iş dünyasında çok ilgi gören bir performans ölçüm yaklaşımıdır. Bu performans ölçme ve değerlendirme yaklaşımında, objektif başarı kriterleri ile subjektif başarı kriterleri birleştirilmiştir. Dengeli karne yönteminde, dört temel alan vardır. Bunlar, finansal performans, müşteri açısından neyin önemli olduğuna ilişkin algılamalar, belli bir alanda mükemmellik düzeyinde gelişmiş yetenek, işletmenin sürekli değişme ve gelişme yeteneği ve performans algılamalarıdır. Beser (1999), Miller ve Beser (2000) tarafından yapılan çalışmalara göre, işletme başarı ve performansına ilişkin yöneticilerin algılaması ile son beş yılda işletmenin büyüme oranı arasında olumlu ve güçlü bir ilişki vardır. Dess ve Robinson (1984) ise, performansın çok boyutlu bir kavram olduğunu, objektif ve subjektif yöntemler veya kriterler kullanmadan doğru biçimde ölçülemeyeceğini ileri sürmüşlerdir. Performans değişkeni iki şekilde belirlenmektedir:

- Finansal performans
- Algısal performans

Algısal performansın geçerlik ve güvenilirlik sorunları olabilmektedir. Ancak, Kotey ve Meredith (1997)'in belirttiği gibi, algısal performans işletme becerisine ilişkin önemli hususlara işaret etmektedir. Bu hususlar daha objektif kriterlerden sayılan pazar payı, satış artışı, kazanç büyümesi, kar vs.'den daha fazla anlam içermektedir. Kamakura ve diğerleri (1996), verimliliği işletme performansının bir göstergesi olarak kullanmanın sakıncalarını şu şekilde ifade etmektedirler; "değişimi göstermemek, çıktı kalitesini belirtmemek ve işletmenin çevreye olan etkisini göstermemek".

KOBİ'ler açısından, işletmenin uzun vadede varlığını sürdürmesi planlama yeteneği ile doğru orantılıdır (Robinson ve Pearce, 1984). Gaskill ve diğerleri (1994) başarılı küçük ölçekli perakendecilerin envanter, pazarlama ve finansal planlama yaptıklarını saptamıştır. Firma büyüklüğü, planlama ve performans ilişkisini açıklayan diğer bir değişkendir (Robinson ve Pearce, 1984).

Keats ve Bracker (1988) geliştirdikleri teorik modelde küçük işletme performansını ölçmede finansal kriterlerin ötesine geçmişlerdir. Çünkü küçük işletmeler için performansın anlamı büyük işletmelerde olduğundan farklıdır. Bu işletmeler için performans, işletme sahiplerinin özelliklerinin, planlama davranışlarının, toplumsal ve iş çevrelerinden gelen taleplere olan yanıtların fonksiyonu olarak belirlenmektedir. Başarısız firmaların incelendiği bir çalışmada Gaskill ve diğ. (1993) ile Keats ve Bracker'in (1988) teorisi desteklemiştir. Faktör analizinin kullanıldığı çalışmada; başarısızlıkların kaynaklandığı faktörler arasında zayıf yönetsel ve planlama fonksiyonları (deneyim, bilgi ve strateji) gibi faktörler saptanmıştır. Diğer araştırmacılar ise işletmenin küçüklüğü, ürün kalitesinin düşüklüğü gibi nedenleri belirlemişlerdir (O'Neill ve Duker, 1986; Star ve Massel, 1981). Hofér ve Sandberg (1987) ise, işletme başarısının önemli ölçüde işletme sahibinin ürün kalitesine ilişkin algılama ve stratejileri ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

### 3. Çalışmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmanın temel amacı, KOBİ sahip/yöneticilerinin yönettikleri işletmelerin performansları ölçüsünde hangi işletme sorunlarını ne derece önemli gördükleri ve bu sorunları çözümlenmek amacıyla ne tür uygulamalara önem verdiklerini analiz etmektir. Araştırma sürecinde verilerin araştırmacıya ulaşma kolaylığı ve maliyeti nedeniyle araştırma kapsamına Aksaray ve Mersin illerinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler alınmıştır. Araştırmada anketler posta, e-posta ve elden dağıtılmış, Mersin ilinde faaliyette bulunan 300 ve Aksaray ilinde faaliyette bulunan 200 KOBİ'den geri dönüş sağlanabilmiştir.

Miller ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen ölçek, bu çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. İlgili çalışmada ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi yapılmıştır. KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlara ilişkin ölçeğin alfa katsayısı .74, işletme stratejilerine ilişkin ölçeğin alfa katsayısı .67, algılanan performansa ilişkin ölçeğin alfa katsayısı ise .50'dir. Yapılan literatür taramasında, bu çalışmada kullanılan ölçeğin daha önce Türkiye'de kullanıldığına ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri tekrar yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlara ilişkin ölçeğin alfa katsayısı .74, işletme stratejilerine ilişkin ölçeğin alfa katsayısı .78, algılanan performansa ilişkin ölçeğin alfa katsayısı ise .75 olarak tespit edilmiştir.

Anketler 2006 Ağustos ayında işletme yöneticilerine akademik amaçlı bir çalışma olduğu belirtilerek bizzat elden verilmiş, yanıtlayıp yanıtlamamakta özgür tercihlerini kullanmaları istenmiştir. Elde edilen anketlerin Mersin ilinden 84 ve Aksaray ilinden 116 olmak üzere toplam 200'ü "kullanılabilir nitelikte" bulunmuş olup, geri dönüş oranı %40 olarak gerçekleşmiştir.

Toplam 26 araştırma sorusundan oluşan anketin 10 sorusu ankete cevap veren kişilerin demografik özellikleri ile işletmeye ilişkindir. 7 soru KOBİ'lerin sorunlarına ilişkin ifadelerdir. Diğer 7 soru da işletme sorunlarına yönelik olarak planlanan stratejilerden oluşmaktadır. Son 2 soru ise, işletmenin genel olarak performans düzeyi ve uzun vadeli hedefleri gerçekleştirilmede başarı olasılığı ile ilgilidir. Her madde 1 ve 5 arasında rakamların yer aldığı bir ölçek ile KOBİ sahip/yöneticilerinin değerlendirilmesine bırakılmıştır.

Elde edilen veriler **Minitab 13.00** istatistik programı aracılığı ile değerlendirilmiştir. Ankette yer alan araştırma soruları, işletme sorunlarını, planlanan

stratejileri ve performansı öğrenmeye yöneliktir. Bağımlı değişken olarak kabul edilen performans düzeyine verilen cevaplar, 0 ile 5 aralığında sıralı ölçekli veriler olduğundan, diğer değişkenlerin performans üzerine etkisi araştırılırken **Ordinal Logistic Regression** analizi kullanılmıştır. Ayrıca yine aynı testle kullanılan modelin veriye uygunluğu **Pearson P** değerleri ile belirlenmiştir.

#### **4. Analiz ve Bulgular**

##### **4.1. Sahip/yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Anket çalışmasına katılanların verdikleri yanıtların analizi sonucunda elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahip/yöneticilerinin %37'sinin 31-40 yaş aralığında, %32.5'inin 41-50 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir. En küçük yaş dilimi 20 ile 30 yaş arasında olanlara aittir (%14,5). İşletmelerin sahip/yöneticilerinin büyük çoğunluğunu (%94,5) erkekler oluşturmaktadır. Anketi yanıtlayanların eğitim düzeylerine bakıldığında; sahip/yöneticilerden lise ve daha düşük eğitim düzeyine sahip olanların çoğunlukta olduğunu (%64,5), yüksekokul, lisans ve yüksek lisans eğitimi almış olanların kısmen azınlıkta (%35.5) olduğu görülmektedir.

Tablo 2'de anketi yanıtlayanların işletmedeki konumları itibarıyla, sahip veya yönetici ortak olmaları durumunun eşit olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin sahip/yöneticilerinin buldukları sektördeki deneyimleri itibarıyla en fazla dikkati çeken, 10 yıldan az deneyime sahip olanlardır (%36,5). Bu oranı %29,5 ile 11-20 yıl deneyime sahip olanlar izlemektedir. 21-30 yıl arası deneyime sahip olanlar ise %24,5 oranındadır.

Araştırmaya dâhil edilen KOBİ'lerin personel sayıları itibarıyla yapılan incelemede, büyük çoğunluğunun (%61,5) mikro ölçekte işletmeler (1-9 işçi çalıştıran işletmeler) olduğu dikkati çekmektedir. Mikro ölçekli işletmeler 18 Kasım 2005 gün ve 25997 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmış olan, Bakanlar Kurulu'nun 2005/9617 sayılı kararı ile kabul edilen tanımında yer alan 1-9 işçi çalıştıran işletmelerdir. Bu oranı %12,5 ile 11-20 ve 21-30 arası personel sayıları izlemektedir. 51 ve daha fazla personel çalıştıran işletmelerin oranı %5, 41-50 arası %4,5 iken, 31-40 arası personel çalıştıran işletmelerin oranı %4'tür.

**Tablo 2: KOBİ Sahip/Yöneticilerinin Demografik Özellikleri**

Bireysel Özellikler	Grup	N	%
Yaş	20-30 arası	29	14.5
	31-40 arası	74	37.0
	41-50 arası	65	32.5
	51 yaş ve üstü	32	16.0
Cinsiyet	Kadın	11	5.5
	Erkek	189	94.5
Eğitim Düzeyi	İlkokul	42	21.0
	Lise	87	43.5
	Yüksekokul Üniversite	18	9.0
	Lisansüstü	48	24.0
		5	2.5
İşletmedeki Konumu	İşletme sahibi	100	50.0
	Yönetici ortak	100	50.0
Sektör Deneyimi	1-10 yıl arası	73	36.5
	11-20 yıl arası	58	29.5
	21-30 yıl arası	49	24.5
	31-40 yıl arası	20	10.0

#### 4.2. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Sorunların Önem Derecesine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan KOBİ sahip/yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların önem dereceleri Tablo 3'te görülmektedir.

**Tablo 3. KOBİ'lerin Yaşadıkları Sorunların Öneme İlişkin Frekans Dağılımları**

SORULAR	Hiç sorun değil		Sorun değil		Fikrim Yok		Ciddi sorun		Çok ciddi sorun		Ort	SS
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Finansman temini	34	17.0	12	6.0	34	17.0	37	18.5	83	41.5	3.62	1.49
Genel yönetim giderlerinin düşürülmesi	9	4.5	24	12.0	56	28.0	46	23.0	65	32.5	3.67	1.18
İşçi maliyetlerinin düşürülmesi	19	9.5	17	8.5	53	26.5	44	22.0	67	33.5	3.62	1.29
Devlet düzenlemeleri ve yasalar	15	7.5	8	4.0	30	15.0	38	19.0	109	54.5	4.1	1.24
Kalifiye eleman bulunması ve elde tutulması	17	8.5	19	9.5	26	13.0	43	21.5	95	47.5	3.9	1.32
Ürün ve hizmetin fiyatlandırılması	37	18.5	31	15.5	56	28.0	39	19.5	37	18.5	3.04	1.36
Pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi	23	11.5	31	15.5	62	31.0	50	25.0	34	17.0	3.21	1.23

Tablo 3 incelendiğinde, karşılaşılan en önemli sorun “devlet düzenlemeleri ve yasalar”dır ( $\bar{x} = 4.1$ ). İkinci önemli sorunun ise “kalifiye eleman bulunması ve elde tutulması” olduğu anlaşılmaktadır. ( $\bar{x} = 3.9$ ) Üçüncü önemli sorun “Genel yönetim giderlerinin düşürülmesi”dir ( $\bar{x} = 3.67$ ). İzleyen önemli sorun olarak “Finansman

temini” ve “işçi maliyetlerinin düşürülmesi” aynı ortalama ile ( $\bar{x} = 3.62$ ) yer almaktadır. “Pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi” sorunu 3.21 ortalama ile diğer sorun türlerini izlemektedir. Aritmetik ortalamalar karşılaştırıldığında 3.04 ile “ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması” diğer sorunlara göre daha önemsiz olarak algılanmaktadır.

### 4.3. Planlanan Stratejilerin Önem Derecesine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan KOBİ’lerin sahip/yöneticilerinin hangi işletme stratejisine ne derecede önem verdiklerine ilişkin frekans dağılımları Tablo 4’te sunulmaktadır.

**Tablo 4. KOBİ Sahip/Yöneticilerinin İşletme Stratejilerine Verdikleri Öneme İlişkin Frekans Dağılımları**

SORULAR	Hic önemli değil		Önemli değil		Önemli		Çok Önemli		Çok çok önemli		Ort	SS
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Profesyonel becerilerin geliştirilmesi	5	2.5	1	.5	34	17	37	18.5	123	61.5	4.36	.95
Ücretli danışmanlık hizmeti alınması	41	20.5	23	11.5	56	28.0	37	18.5	43	21.5	3.09	1.41
Yeni teknoloji kullanılması	8	4.0	8	4.0	23	11.5	49	24.5	112	56.0	4.25	1.07
Dış çevresindeki işletmelerle bilgi alışverişi	10	5.0	13	6.5	46	23.0	47	23.5	84	42.0	3.91	1.17
Yeni ürün ve hizmet sunma	5	2.5	4	2.0	30	15.0	46	23.0	115	57.5	4.31	.97
Ürün ve hizmette uzmanlaşma	7	3.5	7	3.5	43	21.5	51	25.5	92	46.0	4.07	1.06
Müşteri talebine göre ürün ve hizmet sunumu	5	2.5	5	2.5	40	20.0	43	21.5	107	53.5	4.21	1.01

Tablo 4 incelendiğinde, araştırmaya katılan KOBİ sahip/yöneticilerinin “profesyonel becerilerin geliştirilmesi” stratejisi 4.36 aritmetik ortalama ile en önemli strateji olarak algılanmıştır. “Yeni ürün ve hizmet sunma” ise ikinci önemli strateji olarak algılanmaktadır ( $\bar{x} = 4.31$ ). Üçüncü önemli strateji ise “yeni teknoloji kullanılması”dır

( $\bar{x} = 4.25$ ). Bu stratejileri sırasıyla; “müşteri talebine göre ürün ve hizmet sunumu” ( $\bar{x} = 4.21$ ), “ürün ve hizmette uzmanlaşma” ( $\bar{x} = 4.07$ ), “Çevredeki işletmelerle bilgi alışverişi” ( $\bar{x} = 3.91$ ) ve “ücretli danışmanlık hizmeti alınması” ( $\bar{x} = 3.09$ ) izlemektedir.

### 4.4. Araştırma Kapsamına Alınan KOBİ’lerin Performans Düzeyleri

Araştırmaya katılan KOBİ’lerin sahip/yöneticilerinin işletme performanslarına yönelik algılamaları Tablo 5’te sunulmaktadır. KOBİ sahip/yöneticilerinin “genel olarak işletmenin performans düzeyi”ne ilişkin algılamaları incelendiğinde, aritmetik ortalamanın 3.63 olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan KOBİ sahip/yöneticileri tarafından “Uzun vadeli hedefleri gerçekleştirme düzeyi”nin yüksek düzeye yakın olduğu görülmektedir ( $\bar{x} = 3.75$ ).

**Tablo 5. KOBİ'lerin Sahip/Yöneticilerinin İşletmenin Performans Düzeylerini Algılamalarına İlişkin Frekans Dağılımları**

SORULAR	Çok Düşük		Düşük		Normal		Yüksek		Çok Yüksek		Ort	SS
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Genel Olarak işletmenin performans düzeyi	3	1.5	14	7.0	74	37.0	73	36.5	36	18.0	3.63	.91
Uzun vadeli hedefleri gerçekleştirme düzeyi	3	1.5	20	10.0	52	26.0	75	37.5	50	25.0	3.75	.99

#### 4.5. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Sorunlar ile Algılanan Performans İlişkisinin Analizi

KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak sorulan yedi soruya verilen cevaplar 1 (hiç sorun değil), 2 (sorun değil), 3 (fikrim yok), 4 (sorun) ve 5 (ciddi sorun) olarak derecelendirilmiştir. Aynı şekilde performans algılamalarına ilişkin olarak verilen cevaplar 1 (çok düşük), 2 (düşük), 3 (orta), 4 (yüksek) ve 5 (çok yüksek) şeklinde derecelendirilmiştir. Yapılan Ordinal Logistic Regression Analizi ile elde edilen sonuçlar aşağıda (bkz Tablo 6) sunulmuştur.

- **Pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi** (Sorun 1): Ankete cevap verenlerin pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi sorununu fikrim yok (3) olarak algılayanlar hiç sorun değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında, “genel olarak işletmenin performans düzeyinin” (performans 1) çok yüksek olarak değerlendirilme olasılığının 1.26 kat daha fazla olduğu saptanmıştır. Aynı sorunu ciddi sorun (5) olarak algılayanlar hiç sorun değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında ise, “genel olarak işletmenin performans düzeyinin” (performans 1) çok yüksek olarak değerlendirilme olasılığı 1.69 kat daha fazladır ( $p=0.015$ ). Buna göre, araştırma kapsamına alınan KOBİ'lerin “pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi” sorununa verilen önem ile “işletmenin genel olarak performans düzeyi”ni yüksek düzeyde algılaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi sorununa verilen önem ile işletmenin “uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede başarı olasılığı”ni yüksek düzeyde algılama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $p=0.136$ ).
- **Ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması** (Sorun 2): Ankete cevap verenlerin “ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması”ni sorun değil (2) olarak algılayanlar hiç sorun değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında, genel olarak işletmenin performans düzeyinin (performans 1) çok yüksek olarak değerlendirme olasılığının 1.64 kat daha fazla olduğu saptanmıştır. Aynı sorunu fikrim yok (3) olarak algılayanlar hiç sorun değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında ise genel olarak işletmenin performans düzeyinin (performans 1) çok yüksek olarak değerlendirilme olasılığı 1.52 kat daha fazladır. Yine “ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması”ni sorun (4) olarak algılayanlar hiç sorun değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında, genel olarak işletmenin performans düzeyinin (performans 1) çok yüksek olarak değerlendirilme olasılığı 2.30 kat daha fazladır. Aynı şekilde ciddi sorun (5) olarak algılayanlar hiç sorun değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında genel olarak işletmenin performans düzeyinin

(performans 1) çok yüksek olarak değerlendirilme olasılığı 3.24 kat daha fazladır (p=0.003). Buna göre, araştırma kapsamına alınan KOBİ'lerin "ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması" sorununa verilen önem ile "işletmenin genel olarak performans düzeyi"ni yüksek düzeyde algılamada arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

**Tablo 6. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Sorunlarla Algılanan Performansa İlişkin Odds Ratio Değerleri ve Önem Dereceleri**

	Odds Ratio Değerleri				Her Bir Sorun Faktörü İçin P Değerleri
	Sorun1 2	Sorun1 3	Sorun1 4	Sorun1 5	
<b>Perform1</b>	0.92	1.26	0.88	1.69	0.015*
<b>Perform2</b>	2.01	1.31	1.51	2.55	0.136
	Sorun2 2	Sorun2 3	Sorun2 4	Sorun2 5	
<b>Perform1</b>	1.64	1.52	2.30	3.24	0.003*
<b>Perform2</b>	1.31	1.91	1.41	1.10	0.778
	Sorun3 2	Sorun3 3	Sorun3 4	Sorun3 5	
<b>Perform1</b>	1.43	2.60	2.06	1.89	0.110
<b>Perform2</b>	4.70	4.20	2.83	3.64	0.589
	Sorun4 2	Sorun4 3	Sorun4 4	Sorun4 5	
<b>Perform1</b>	1.05	0.37	0.89	0.63	0.319
<b>Perform2</b>	0.32	0.18	0.39	0.22	0.997
	Sorun5 2	Sorun5 3	Sorun5 4	Sorun5 5	
<b>Perform1</b>	3.58	3.16	1.55	3.00	0.462
<b>Perform2</b>	2.70	1.82	1.38	2.76	0.753
	Sorun6 2	Sorun6 3	Sorun6 4	Sorun6 5	
<b>Perform1</b>	1.83	1.96	1.94	1.34	0.373
<b>Perform2</b>	0.63	2.00	1.78	2.02	0.622
	Sorun7 2	Sorun7 3	Sorun7 4	Sorun7 5	
<b>Perform1</b>	0.85	0.84	1.21	1.03	0.378
<b>Perform2</b>	0.97	0.88	1.09	0.45	0.453

\*p<0.05

Diğer sorunlarla (kalifiye eleman bulabilme ve elde tutabilme, işçi maliyetlerinin düşürülmesi, işçi ücretleri hariç genel yönetim harcamalarının düşürülmesi, devlet düzenlemeleri ve yasalar ve makul faiz oranlarında finansman temini) işletmenin performans düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu duruma ilişkin p değerleri Tablo 6'da görülmektedir.

#### 4.6. KOBİ'lerin Belirledikleri Stratejilerle-Performans İlişkisinin Analizi

Planlanan stratejilere verilen cevaplar 1 (hiç önemli değil), 2 (önemli değil) 3 (orta derecede önemli) 4 (önemli) ve 5 (çok önemli) olarak derecelendirilmiştir. Aynı şekilde performans algılamalarına ilişkin olarak da verilen cevaplar 1 (çok düşük), 2 (düşük), 3 (orta), 4 (yüksek) ve 5 (çok yüksek) olarak derecelendirilmiştir. Yapılan **Ordinal Logistic Regression Analizi** ile elde edilen sonuçlar Tablo 7'de verilmiş olup, aşağıda her bir sorun bazında ele alınmıştır.

- **Müşteri talebine göre ürün ve hizmet üretmek** (Strateji 1): Ankete cevap verenlerin “müşteri talebine göre ürün ve hizmet üretmek” stratejisini önemli değil (2) olarak algılayanlar hiç önemli değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında, genel olarak işletmenin performans düzeyinin (performans 1) çok yüksek olarak değerlendirilme olasılığının 61.32 kat daha fazla olduğu saptanmıştır. Aynı stratejiyi orta derecede önemli (3) olarak algılayanlar hiç önemli değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında ise genel olarak işletmenin performans düzeyinin (performans 1) çok yüksek olarak değerlendirilme olasılığı 10.00 kat daha fazladır. Yine aynı stratejiyi önemli (4) olarak algılayanlar hiç önemli değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında genel olarak işletmenin performans düzeyinin (performans 1) çok yüksek olarak değerlendirilme olasılığı 12.73 kat daha fazladır. Aynı stratejiyi çok önemli (5) olarak algılayanlar hiç önemli değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında ise genel olarak işletmenin performans düzeyinin (performans 1) çok yüksek olarak değerlendirilme olasılığı 7.11 kat daha fazladır (p=0.002). Buna göre, araştırma kapsamına alınan KOBİ’lerin “müşteri talebine göre ürün ve hizmet üretme” stratejisine verdikleri önem ile işletmenin “**genel olarak performans düzeyi**”ni yüksek düzeyde algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Ankete cevap verenlerin “müşteri talebine göre ürün ve hizmet üretmek” stratejisini önemli değil (2) olarak algılayanlar hiç önemli değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında, uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede başarı olasılığının (performans 2) çok yüksek olarak değerlendirilme olasılığının 2.01 kat daha fazla olduğu saptanmıştır. Aynı stratejiyi orta derecede önemli (3) olarak algılayanlar hiç önemli değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında ise uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede başarı olasılığının (performans 2) çok yüksek olarak değerlendirilme olasılığı 1.78 kat daha fazladır. Yine aynı stratejiyi önemli (4) olarak algılayanlar hiç önemli değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede başarı olasılığının (performans 2) çok yüksek olarak değerlendirilme olasılığı 1.55 kat daha fazladır. Aynı stratejiyi çok önemli (5) olarak algılayanlar hiç önemli değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında ise uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede başarı olasılığının (performans 2) çok yüksek olarak değerlendirilme olasılığı 2.03 kat daha fazladır (p=0.003). Buna göre, araştırma kapsamına alınan küçük ve orta ölçekli işletmelerin “müşteri talebine göre ürün ve hizmet üretme” stratejisine verilen önem ile işletmenin “**uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede başarı olasılığı**”ni yüksek düzeyde algılama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

**Tablo 7. KOBİ'lerin Belirledikleri Stratejilerle Algılanan Performanslarına İlişkin Odds Ratio Değerleri ve Önem Dereceleri**

	Odds Ratio Değerleri				Her Bir Strateji Faktörü İçin P Değerleri
	Strateji1 2	Strateji1 3	Strateji1 4	Strateji1 5	
Perform1	61.32	10.00	12.73	7.11	0.002
Perform2	2.01	1.78	1.55	2.03	0.003
	Strateji2 2	Strateji2 3	Strateji2 4	Strateji2 5	
Perform1	1.00	1.49	0.87	0.66	0.054
Perform2	27.84	10.73	6.34	4.17	0.012
	Strateji3 2	Strateji3 3	Strateji3 4	Strateji3 5	
Perform1	0.02	0.20	0.09	0.09	0.005
Perform2	0.00	0.02	0.02	0.01	0.000
	Strateji4 2	Strateji4 3	Strateji4 4	Strateji4 5	
Perform1	1.30	3.02	1.24	2.55	0.536
Perform2	0.41	0.58	0.34	0.46	0.010
	Strateji5 2	Strateji5 3	Strateji5 4	Strateji5 5	
Perform1	22.50	23.98	5.48	4.67	0.209
Perform2	3.99	6.06	1.93	1.11	0.000
	Strateji6 2	Strateji6 3	Strateji6 4	Strateji6 5	
Perform1	1.59	1.40	2.48	2.54	0.040
Perform2	1.54	1.73	4.52	0.93	0.958
	Strateji7 2	Strateji7 3	Strateji7 4	Strateji7 5	
Perform1	0.04	0.29	0.25	0.46	0.481
Perform2	0.40	1.08	0.99	2.07	0.021

- **Belirli bir ürün veya hizmette uzmanlaşma (Strateji 2):** “Belirli bir ürün veya hizmette uzmanlaşma” stratejisine verilen önem ile işletmenin “genel olarak performans düzeyi”ni (performans 1) yüksek düzeyde algılama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (p=0.054).

Ancak ankete cevap verenlerin belirli bir ürün veya hizmette uzmanlaşma stratejisini “önemli değil” (2) olarak algılayanların hiç önemli değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında, “uzun vadeli hedefleri gerçekleştirme başarı olasılığının” (performans 2) çok yüksek olarak değerlendirme olasılığının 27.84 kat daha fazla olduğu saptanmıştır. Aynı stratejiyi orta derecede önemli (3) olarak algılayanların hiç önemli değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında ise “uzun vadeli hedefleri gerçekleştirme başarı olasılığının” (performans 2) çok yüksek olarak değerlendirme olasılığı 10.73 kat daha fazladır. Yine aynı stratejiyi önemli (4) olarak algılayanların hiç önemli değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında “uzun vadeli hedefleri gerçekleştirme başarı olasılığının” (performans 2) çok yüksek olarak değerlendirme olasılığı 6,34 kat daha fazladır. Aynı stratejiyi çok önemli (5) olarak algılayanların hiç önemli değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında ise “uzun vadeli hedefleri gerçekleştirme başarı

olasılığının” (performans 2) çok yüksek olarak değerlendirme olasılığı 4,17 kat daha fazladır (p=0.012). Buna göre, araştırma kapsamına alınan küçük ve orta ölçekli işletmelerin “belirli bir ürün veya hizmette uzmanlaşma” stratejisine verdikleri önem ile işletmenin “**uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede başarı olasılığı**”nı (performans 2) yüksek düzeyde algılama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

- **Yenilik getiren ürün veya hizmetler sunma** (Strateji 3): “Yenilik getiren ürün veya hizmetler sunma” stratejisine verilen önem ile işletmenin “**genel olarak performans düzeyi**”ni (performans 1) yüksek düzeyde algılama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p=0.005).

Aynı şekilde “yenilik getiren ürün veya hizmetler sunma” stratejisine verilen önem ile “işletmenin uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede başarı olasılığı”nı (performans 2) yüksek düzeyde algılaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p=0.000).

- **Kendi çevresi dışındaki işletmelerle bilgi alışverişi** (Strateji 4): “Kendi çevresi dışındaki işletmelerle bilgi alışverişi” stratejisine verilen önem ile işletmenin “genel olarak performans düzeyi”ni (performans 1) yüksek düzeyde algılama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (p=0.536). Diğer taraftan araştırma kapsamına alınan “Kendi çevresi dışındaki işletmelerle bilgi alışverişi” stratejisine verilen önem ile “işletmenin uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede başarı olasılığı”nı (performans 2) algılama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p=0.010).

- **Yeni teknoloji kullanmak** (Strateji 5): Araştırma “Yeni teknoloji kullanma” stratejisine verilen önem ile “işletmenin genel olarak performans düzeyini” (performans 1) yüksek düzeyde algılama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (p=0.209).

Ancak ankete cevap verenlerin yeni teknoloji kullanma stratejisini önemli değil (2) olarak algılayanlar hiç önemli değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında, “uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede başarı olasılığının” (performans 2) çok yüksek olarak değerlendirme olasılığının 3.59 kat daha fazla olduğu saptanmıştır. Aynı stratejiyi orta derecede önemli (3) olarak algılayanların hiç önemli değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında ise “uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede başarı olasılığının” (performans 2) çok yüksek olarak değerlendirme olasılığı 6.06 kat daha fazladır. Yine aynı stratejiyi önemli (4) olarak algılayanlar hiç önemli değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında “uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede başarı olasılığının” (performans 2) çok yüksek olarak değerlendirme olasılığı 1.93 kat daha fazladır. Aynı stratejiyi çok önemli (5) olarak algılayanlar hiç önemli değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında ise “uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede başarı olasılığının” (performans 2) çok yüksek olarak değerlendirme olasılığı 1,11 kat daha fazladır (p=0.000). Buna göre, araştırma kapsamına alınan küçük ve orta ölçekli işletmelerin “yeni teknoloji kullanma” stratejisine verdikleri önem ile “işletmenin uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede başarı olasılığı”nı (performans 2) yüksek düzeyde algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

- **Ücretli danışmanlık hizmeti almak** (Strateji 6): Ankete cevap verenlerin Ücretli danışmanlık hizmeti alma stratejisini önemli değil (2) olarak algılayanlar hiç

önemli değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında, “genel olarak işletmenin performans düzeyinin” (performans 1) çok yüksek olarak değerlendirilme olasılığının 1.59 kat daha fazla olduğu saptanmıştır. Aynı stratejiyi orta derecede önemli (3) olarak algılayanlar hiç önemli değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında ise, “genel olarak işletmenin performans düzeyinin” (performans 1) çok yüksek olarak değerlendirilme olasılığı 1.40 kat daha fazladır. Yine aynı stratejiyi önemli (4) olarak algılayanlar hiç önemli değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında “genel olarak işletmenin performans düzeyinin” (performans 1) çok yüksek olarak değerlendirilme olasılığının 2.48 kat daha fazla olduğu görülmektedir. Aynı stratejiyi çok önemli (5) olarak algılayanların hiç önemli değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında ise “genel olarak işletmenin performans düzeyinin” (performans 1) çok yüksek olarak değerlendirilme olasılığının 2.54 kat daha fazla olduğu görülmektedir (p=0.040). Buna göre, araştırma kapsamına alınan küçük ve orta ölçekli işletmelerin “*Ücretli danışmanlık hizmeti alma*” stratejisine verdikleri önem ile işletmenin “genel olarak performans düzeyi”ni yüksek düzeyde algılama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Diğer taraftan “*Ücretli danışmanlık hizmeti alma*” stratejisine verilen önem ile işletmenin “uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede başarı olasılığını” algılama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (p=0.958).

- **Profesyonel yöneticilik becerilerini geliştirmek** (Strateji 7): “Profesyonel yöneticilik becerilerini geliştirme” stratejisine verilen önem ile “işletmenin genel olarak performans düzeyini” (performans 1) yüksek düzeyde algılama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (p=0.481).

Ancak ankete cevap verenlerin *profesyonel yöneticilik becerilerini geliştirme* stratejisini orta derecede önemli (3) olarak algılayanların hiç önemli değil olarak (1) algılayanlarla kıyaslandığında “uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede başarı olasılığının” (performans 2) çok yüksek olarak değerlendirilme olasılığı 1.08 kat daha fazladır. Aynı stratejiyi çok önemli (5) olarak algılayanlar hiç önemli değil (1) şeklinde algılayanlarla kıyaslandığında ise “uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede başarı olasılığının” (performans 2) çok yüksek olarak değerlendirilme olasılığı 2.07 kat daha fazladır (p=0.021). Buna göre, araştırma kapsamına alınan küçük ve orta ölçekli işletmelerin kendi profesyonel yöneticilik becerilerini geliştirme stratejisine verdikleri önem ile “işletmenin uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede başarı olasılığı”ni yüksek düzeyde algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

##### 5. Bulgular ve Değerlendirme

KOBİ sahip/yöneticilerinin, işletmelerin performansları ölçüsünde hangi işletme sorunlarını ne derece önemli gördükleri ve bu sorunları çözümlenmek amacıyla planlanan stratejilere ne derecede önem verdiklerine ilişkin olarak yapılan analizler sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

1. KOBİ sahip/yöneticilerinin çoğunluğunun (%70) yaşları 30–50 aralığında yoğunlaşmakta, büyük çoğunluğu (%94.5’i) erkeklerden oluşmaktadır. Eğitim düzeyleri itibarıyla, lise ve daha düşük eğitim düzeyine sahip olanların çoğunlukta olduğu (%64,5) saptanmıştır.

Bu bulgulardan hareketle, girişimci ve yönetici olarak, KOBİ’lerde gençlerin, kadınların ve eğitilmiş insanların çok düşük oranda olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, yüksek öğrenim görmüş olanlar ile, gençlerin ve kadınların KOBİ girişimciliği ve

yöneticiliğine özendirilmesi ve desteklenmesine yönelik politikalar önem arz etmektedir.

2. KOBİ sahip/yöneticilerinin çoğunluğunun buldukları sektörde 10 yıldan az deneyime sahip olmaları KOBİ'lere ilişkin bazı önemli sorunlara işaret etmektedir. Kuruluş aşaması sırasında iyi bir fizibilite etüdünün yapılmaması, profesyonel yönetim ve kurumsallaşmadan yoksun olmaları bu sorunlara bir gerekçe olarak ileri sürülebilir.
3. Araştırmaya katılan KOBİ sahip/yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların önem derecelerine bakıldığında, bunların başında “devlet düzenlemeleri ve yasalar” gelmektedir. İkinci önemli sorun ise “kalifiye eleman bulunması ve elde tutulması”dır. Önem sırasına göre diğer sorunlar; “Genel yönetim giderlerinin düşürülmesi”, “Finansman temini”, “İşçi maliyetlerinin düşürülmesi”, “Pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi” ve “ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması” şeklindedir.
4. Planlanan stratejilere ne derecede önem verildiğine ilişkin olarak “profesyonel becerilerin geliştirilmesi” en önemli strateji olarak algılanmakta, bunu “Yeni ürün ve hizmet sunma”, “yeni teknoloji kullanılması”, “müşteri talebine göre ürün ve hizmet sunumu”, “ürün ve hizmette uzmanlaşma”, “çevresindeki işletmelerle bilgi alışverişi”, “ücretli danışmanlık hizmeti alınması” izlemektedir.

Bu nedenle, KOBİ sahip/yöneticilerinin vizyon sahibi olabilmeleri ve stratejik düşüncülerinin sağlanabilmesi için eğitim ve danışmanlık desteği verilerek daha kurumsal bir yapıya sahip olmaları sağlanabilir. Bu çerçevede üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi noktasında, gönüllülük esasından öte yasal bir boyut kazandırılması yararlı olacaktır.

5. İşletme performansına yönelik olarak, KOBİ sahip/yöneticilerinin “genel olarak işletmenin performans düzeyi” ile “Uzun vadeli hedefleri gerçekleştirme düzeyi” algılamalarının ortalamasının üzerinde olduğu saptanmıştır. Ancak Miller ve diğ. (2002) tarafından yapılan çalışmanın sonucunda söz konusu oranlar daha yüksek bulunmuştur.

Bu bulgunun temelinde KOBİ sahip/yöneticilerinin gelecek yönlü düşüncülerinin sağlanabilmesi durumunda söz konusu oranlar yükselebilecektir. Yönetimlerinin profesyonelleşmesi ile KOBİ'ler, stratejik yönetim anlayışı ile uzun vadeli hedefler koyma ve bu doğrultuda performans sergilemeye yönelik olacaklardır.

6. KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlarla algılanan performans arasındaki ilişki Ordinal Logistic Regression analizi ile analiz edildiğinde; araştırma kapsamına alınan küçük ve orta ölçekli işletmelerin hem “pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi” sorunu ve hem de “ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması” sorununa verilen önem ile “işletmenin genel olarak performans düzeyi”ni yüksek düzeyde algılama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmasına karşın “uzun vadeli hedefleri gerçekleştirme olasılığı”na ilişkin performans algısı ile anlamlı bir ilişki bulunmamış, diğer sorunlarla (Kalifiye eleman bulabilme ve elde tutabilme, İşçi maliyetlerinin düşürülmesi, İşçi ücretleri hariç genel yönetim harcamalarının düşürülmesi, Devlet düzenlemeleri ve yasalar ve makul faiz oranlarında finansman temini) performansı yüksek düzeyde algılama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Bu sonuçtan hareketle, sorunlar önem derecesine göre sıralandığında; “pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi” ve “ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması” diğer sorunlara

kıyasla daha düşük düzeyde bir sorun olarak algılanmasına rağmen, bu iki sorunla performans algısı arasında anlamlı ilişki bulunması önemli bir bulgudur. Diğer bir ifadeyle, bu iki sorunun performansla ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı bulunması, araştırmaya katılan KOBİ sahip/yöneticilerinin bu iki soruna ilişkin çözümlerin kendi denetimleri altında bulunmasıyla ilişkilendirilebilir. Kaldı ki, devlet düzenlemeleri ve yasalar gibi dış çevreyle ilgili olan sorunlar daha önemli değerlendirilmekle birlikte, performans algısı ile ilişkili bulunmamıştır. Miller ve diğ.(2002), tarafından yapılan çalışma da bu sonucu destekler niteliktedir.

7. Planlanan stratejiler aritmetik ortalamalar itibarıyla kıyaslandığında, araştırmaya katılan KOBİ sahip/yöneticilerine göre “profesyonel becerilerin geliştirilmesi” en yüksek, “ücretli danışmanlık hizmeti alınması” en düşük önem derecesine sahiptir. Bu sonuç Miller ve diğ.(2002) tarafından yapılan çalışma ile de desteklenmektedir.

KOBİ’lerin belirledikleri Stratejilerle-Performans İlişkisinin Analizinde, araştırma kapsamına alınan KOBİ’lerin “müşteri talebine göre ürün ve hizmet üretme” ve “yeni ürün ve hizmet sunma” stratejilerine verilen önem ile hem “işletmenin genel olarak performans düzeyi” ve hem de “uzun vadeli hedefleri gerçekleştirilmede başarı olasılığı”nı yüksek düzeyde algılama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. “İşletmenin genel olarak performans düzeyi” ile “ücretli danışmanlık hizmeti alınması” arasında anlamlı bir ilişkinin bulunurken; “uzun vadeli hedefleri gerçekleştirilmede başarı olasılığı” ile “profesyonel becerilerinin geliştirilmesi”, “yeni teknoloji kullanılması”, “Kendi çevresi dışındaki işletmelerle bilgi alışverişi” ve “belirli bir ürün ve hizmette uzmanlaşma” arasında anlamlı bir ilişkiler bulunmuştur.

### **Sonuç**

Bu çalışmada KOBİ’lerin yaşadıkları sorunlar ve bu sorunları ortadan kaldırmak amacıyla belirledikleri stratejileri ile sergiledikleri performansları arasında ilişki bulunup bulunmadığının araştırılması amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan KOBİ’lerin sahip/yöneticilerinin orta yaş ve orta eğitim düzeyinde ve çoğunlukla erkeklerden oluştuğu belirlenmiştir. Yaşanan sorunlarla ilgili olarak “devlet düzenlemeleri ve yasalar” en önemli sorun olarak belirlenmiştir. “Profesyonel becerilerin geliştirilmesi” stratejisi ise araştırmaya katılan KOBİ sahip/yöneticileri tarafından en önemli strateji olarak değerlendirilmiştir.”Genel olarak performans düzeyi” ile “Uzun vadeli hedefleri gerçekleştirilme olasılığı”na ilişkin olarak verilen cevapların ortalamasının üzerinde olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulardan hareketle, KOBİ’lerin günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri için stratejik yönetim anlayışına sahip olabilmeleri gerekmektedir. Zira stratejik yönetim, çevrenin analiz edilebilmesi ve sorunların sağlıklı bir şekilde belirlenmesi ve çözüm yollarının aranmasında yöneticiler için çok önemli açılımlar sağlamaktadır. Ayrıca bürokratik engellerin üstesinden gelebilme adına, devletin yeni girişimleri teşvik edici yasa ve uygulamaları harekete geçirmesi ve kamu kurumlarınca sunulan hizmetlerden memnuniyet düzeyinin belirli aralıklarla ölçülmesi, kalifiye eleman bulunması için profesyonel destek alınması ve tutarlı insan kaynakları politikalarının benimsenmesi gerekmektedir. Kamu kurumlarının yeniden yapılanma sürecinde, KOBİ’lerin ilgili kamu kurumlarının hizmetlerinden memnuniyeti esas alınmalıdır. Finansman teminine ilişkin sorun için, geleneksel finansman araçlarının dışında yeni finansman araçlarının KOBİ’lerde yaygınlaştırılması ve KOBİ’lere özel finansman politikalarının

desteklenmesi gerekmektedir. İç ve dış pazarlarda yeni pazar alanları oluşturma konusunda profesyonel desteklerin sağlanması KOBİ'lere önemli açılımlar sağlayacaktır. Bunun için karşılaştıkları sorunlarla ilgili gereksinim duydukları danışmanlık ve eğitim desteği alabilecekleri kurumsal bir ortamın sağlanması önerilebilir.

Diğer önemli sorun olan kalifiye eleman bulabilme açısından, KOBİ'lerin işgücü ihtiyacına paralel olarak devlet ilgili kurumlarıyla işgücü planlamasına, eğitilmiş işgücünün geliştirilmesine ve eleman seçimine profesyonel katkılar sağlayabilir. Bu çerçevede, KOSGEB'in (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) bu konu ile ilgili olarak işlevselliğinin artırılması ve özellikle üniversite-sanayi işbirliği gibi diğer mekanizmaların yasal çerçevede ele alınması gerekmektedir.

KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar ile bu sorunları ortadan kaldırmaya yönelik olarak planlanan stratejilerin işletme performansına etkisine yönelik daha kapsamlı çalışmaların yapılması yararlı sonuçlar sağlayacaktır. Ayrıca bundan sonraki çalışmalarda algısal performansın yanı sıra finansal performansı ölçmeye yönelik araştırmalar daha etkin değerlendirmelerin yapılmasına imkân verecektir.

#### **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- Akgemci, T., 2001, *Kobilerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, KOSGEB Yayını, Ankara.
- Avcıkurt, C., 1996, "Gümrük Birliği ve KOBİ'ler", *Standart-Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl 35 S.412, TSE Yayınları, Ankara.
- Bağrıaçık, A., 1991, "Başka Ülkelerle Karşılaştırmalı Olarak Türkiye'de Küçük ve Orta Boy Firmalar", *Uluslar arası Sempozyum, İstanbul Sanayi Odası Araştırma Dairesi Yayın No.1991/5*, İstanbul.
- Bell, J., (1995), *The internationalization of small computer software firms*, Eur., J., Mark, 29 (8).
- Beser, T.L., 1999, *Community involvement and the perception of success among small business operators in small towns*. *Journal of Small Business Management* 37 (4), 16-30.
- Ciliv, S., 2000, "Gelecek e-KOBİ'lerin", *Capital*, 7/2000.
- Craig, C.S. ve Douglas, S.P., (1996), *Developing strategies for global markets: an evolutionary perspective*. *Colombia J., World Bus.* 31, (Spring).
- Dess, G.G. ve Robinson, R.B., 1984, *Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately held firm and conglomerate business unit*. *Strategic Management Journal* 5(3), 265-273.
- Devlet İstatistik Enstitüsü, 1994.
- Gaskill, L.R., Van Auken, H., E., Manning, R., 1993, *A factor analytic study of the perceived causes of small business failure*. *Journal of Small Business Management* 32 (4), 18-31.
- Gaskill, L.R., Van Auken, H.E., Kum., H., 1994, *Impact of operational planning on small business retail performance*. *Journal of Small Business Strategy* 5(1), 21-35.
- Goss, D., 1991, *Small Business and Society*, London, Routledge.

- Gürak, H., 1999, “KOBİ’ler ve Gayriresmi Sektör”, Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Y.36, S.10, İstanbul
- Hvolby, H.H. ve Thorstenson, A., (2001), “Indicators for performance measurement in small and medium-sized enterprises”, ImechE, Proe Instn Mech Engrs, Vol.215, Part B.
- Ireland, R.D ve Kuratko D.F., (2001), Corporate entrepreneurship and middle-level managers’ entrepreneurial behavior: relationships, outcomes, and consequences. Working paper, University of Richmond.
- İslamoğlu, A.H., 1992, “Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Mayıs-Haziran-1992.
- Kamakura,W., Lenartowicz ve T., Rachford, B.T., 1996, Productivity assessment of multiple retail outlets. Journal of Retailing 72 (4), 333-356.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P., 1992, The balanced scorecard –measures that drive performance. Harvard Business Review 78 (January-February), 71-79.
- Karacasulu, N., 1999, “Türkiye’deki bilimsel ve Teknolojik Göstergeler”, Dış Ticaret Dergisi, Sayı.15, Ekim-1999.
- Kotey, B. ve Meredith, G.G., 1997, Relationships among owner/manager personal values, business strategies and enterprise performance. Journal of Small Business Management 35 (2) 37-65.
- Lu, J.W. ve Beamish, P.W., (2001), “The Internationalization and Performance of SMEs”, Strategic Management Journal, N.22, John Wiley & Sons Ltd, 565-586.
- Memiş H., ve Sever, E., 2001, “Avrupa Birliği’ne Üyelik Sürecinde KOBİ’lerin Değerlendirilmesi”, Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Y.38, S.1, İstanbul.
- Miller, N.,J. Besser, T.L., Gaskill, L.R. ve Sapp, S.G., (2002), “Community and Managerial Predictors of Performance in Small Rural US Retail and Service Firms”, Journal of Retailing and Consumer Services, 10 (4), 215-230
- Miller, N.J. ve Beser, T.L., 2000, The importance of community values in small business strategy formation: evidence from rural Iowa. Journal of Small business Management 38 (1), 68-85.
- Müftüoğlu, M.T., 1993, Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli işletmeler; Sorunlar ve Öneriler, 3.Baskı, Desen Ofset, Ankara.
- Müftüoğlu, T., 1998, Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Nigrini, M. ve Schoombee, A., 2002, “Credit guarantee schemes as an instrument to promote access to finance for small and medium enterprises: an analysis of Khula Enterprise Finance Ltd’s individual credit guarantee scheme”, Development Southern Africa, Vol.19, No.5.
- O’Neill, H.M. ve Duker, J., 1986, “Survival and failure in small business”, Journal of Small Business Management 24 (January), 30-37.
- Öncü, B., 2000, “KOBİ’lerin Dışı Açılışında İGEME’nin Rolü”, Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ’ler Semineri, Türkiye-Avrupa Birliği Derneği İstanbul Şubesi Yayın No.6.
- Özcan, G.B., 1995, Small Firms and Local Economic Development, Ashgate Publishing, Avebury.
- Özdemir, H., 1996, “GB Kapsamında Türkiye’deki KOBİ’lerin Durumu ve Sorunları”, Dış Ticaret Dergisi, KOBİ Özel Sayısı.

- TIPS, 1996, Performance Monitoring and Evaluation, Number 6, USA ID Center for Development Information and Evaluation.
- Resmi Gazete, 18 Kasım 2005 gün ve 25997 sayılı.
- Robinson, R.B.ve Pearce II, J.A., 1984, Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of Management Review* 9 (1), 128-137.
- Rutledge, D.P. ve Wilson R.D. 1994, Evaluating Strategy with internal and environmental effects. *Journal of Business Research* 31, 213-224.
- Sariaslan, H., 1996, Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, TOBB Yayınlar, No.309, Ankara.
- Smith K.G. ve DeGregorio, D., 2001, Bisociation, discovery and the role of entrepreneurial action. In *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Integrated Mindset*. MA., Hitt, RD., Ireland, SM., Camp, DL., Sexton (eds.). Blackwell: Oxford.
- Star, A.D.ve Massel, M.Z., 1981, "Survival rates for retailers", *Journal of Retailing*, 57 (Summer), 87-99.
- Subramanian, T.S.R., 1989, "Export From Small and Medium Enterprises In Developing Countries Issue and Perspectives", ITC (International Trade Centre) Unctad/Gatt Geneva.
- Türk Eximbank: 1997, Dış Ticaretin Finansmanında 10.Yıl: 1987-1997.
- Tokol, T., 1984, "Küçük İşletmelerin Pazarlama Sorunları", U.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C.5, S.1, Bursa.
- Varcan, N., 1988, "Küçük ve Orta Büyüklükteki Teşebbüslerden Bürokratik Yükün Kaldırılması", Eskişehir A.Ü., İ.İ.B.F. Dergisi, C.6, S.1., Eskişehir.
- Yücel, H., 2000, Uluslar arası Pazarlara Açılmada Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Rolü, İGEME, Ankara.
- Zahra, S. ve Dess. G., 2001, "Entrepreneurship as a Field of Research: Encouraging Dialogue and Debate." *Academy of Management Review*. 26(1): pp. 8-10.