

## Kobi'lerde Büyüme Stratejileri: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'ta Kobi'ler Üzerinde Bir Araştırma (\*)

Osman DEMİRDÖĞEN (\*\*)  
Yasemin TATLI (\*\*\*)

**Öz:** Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan yoğun rekabet ortamında, dinamik yapıları ve esnek karar alma mekanizmaları ile yeniliklere, değişen talep yapısına daha kolay uyum gösteren; daha düşük yatırım maliyetleri ile istihdam sağlayan ve ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenen Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), ülke ekonomilerinin, istikrarlı ve sürdürülebilir büyüme hedefinin gerçekleşmesinde temel unsur olarak görülmektedir. Bu yönü ile KOBİ'ler ülke ekonomilerinin en önemli yapı taşlarından biridir. KOBİ'lerin büyümesi rekabet üstünlüğü, sosyal hedeflerin gerçekleşmesi ve ülke ekonomilerine katma değer sağlanması açısından önemli bir süreç olmakla birlikte, bu büyüme aynı zamanda başarıları ve hayatta kalmaları ile ilişkilendirilmektedir. Bu çalışmanın amacı Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerindeki KOBİ'leri büyümeye iten nedenleri ve büyüme amaçlarını belirlemek, bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir stratejilerinin var olup olmadığını tespit etmek, büyüme stratejileri var ise hangi büyüme stratejilerini uyguladıklarını belirlemek, büyüme stratejilerinin önemini ortaya koymaktır.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, Büyüme, KOBİ'lerde Büyüme Stratejileri, Erzurum, Erzincan ve Bayburt

### Growth Strategies in SMEs: A Study on SMEs of Erzurum, Erzincan and Bayburt

**Abstract:** In the highly competitive environment of globalization which emerged as a result of dynamic structures and innovations with flexible decision-making, showing easily adaptation to changing patterns of demand; the Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) which have lower investment and as a result are less affected by economic fluctuations are seen as a key element in country's sustainable economic development's goals. Growth, competitive advantage, the achievement of social objectives, adding value to the national economy at the same time survival and being successful are main goals of SMEs. This study was conducted in Erzurum, Erzincan and Bayburt's SMEs. The aims of this study are to declare the causes and growth objectives of SMEs, determine the existence or non-existence of a strategy to achieve this goals, demonstrate growth strategy if there is any and show the importance of growth strategy.

**Keywords:** SMEs, Growth, Growth Strategies in SMEs, Erzurum, Erzincan and Bayburt.

\*) Bu makale "KOBİ'lerde Büyüme Stratejileri: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'ta KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma" adlı Doktora Tezi ve Bilimsel Araştırma Projesinden Özetlenmiştir.

\*) Prof. Dr. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü (e-posta: odemirdogen@hotmail.com)

\*\*) Öğretim Görevlisi Gümüşhane Üniversitesi İrfan Can Köse Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü (e-posta: yasemintatli@gumushane.edu.tr)

**Makale Geliş Tarihi: 16.08.2016**  
**Makale Kabul Tarihi: 15.03.2017**

## I. Giriş

İkinci Dünya Savaşı'nın bitiminden 1970'li yıllara kadar dünya devletlerinin öncelikler listesinde hep büyük işletmeler yer almıştır. Büyük işletmelerin öncelik listesine alınmasındaki amaç kısa sürede sermaye birikiminin yapılması ve savaş sonrası yıkılan sanayinin yeniden yapılandırılmasıdır. Burada kapitalist ekonominin inşasının ve gelişiminin büyük işletmelerle birebir örtüşmesi öngörülmektedir. Bu nedenle küçük ve orta büyüklükteki işletmelere (KOBİ'lere) yönelik herhangi bir politika üretilmemiştir.

1970'li yıllarda petrol krizi ile birlikte yaşanan bunalımdan büyük işletmelerin çok fazla etkilenmesine karşın, KOBİ'lerin daha az etkilenmiş olması, yeni politikalar üretilmesini zorunlu kılmıştır. Zira bu dönemde KOBİ'lerin ekonomiye ve istihdama yaptığı katkılar dikkat çekici olmuştur.

1980'li yıllarda yaşanan büyük işsizlik, politika üretenlerin KOBİ'ler üzerinde yoğunlaşmalarına yol açmış, büyük işletmelerin üretim, istihdam ve yatırım sorunlarına da bu kanaldan çözüm bulunabileceği düşünülmüştür. 1990'dan sonra yapılan tüm ekonomik düzenlemeler ve teşvik politikalarında, mevzuat uygulamalarında KOBİ'lere ayrı bir özen gösterilmiştir.

2000 yılından sonra KOBİ'ler, büyük işletmelerin fason üretimde veya taşeron hizmetlerde üretime yönelik işbirliğini arttırdığı işletmeler haline gelmiştir. Yönetim anlayışının ve sermaye dolaşımının küresel boyutta önemli değişimlere yol açtığı günümüzde ise KOBİ'ler pek çok yasal, hukuki, mali ve ekonomik soruna çözüm olarak görülmektedir. Bu bağlamda KOBİ'ler ülkelerin "büyüme" ve "istihdam" hedeflerini gerçekleştirmek için kilit unsurlardan biri olarak görülmektedir.

Bunun yanında yenilikçi ve esnek yapıları ile KOBİ'ler yeni teknolojilerin icat edilmesi ve özümsemesine de büyük katkıda bulunmaktadır. Denilebilir ki KOBİ'ler bütün devletler için özel bir öneme sahiptir. Ülkeler esnek ve yenilikçi yapılarını koruyabilmeleri ve bunu rekabet unsuru olarak kullanabilmeleri için KOBİ'leri desteklemektedir (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012: 6-7).

## II. KOBİ'lerde Büyüme

Genellikle KOBİ'lerin ülke ekonomilerinde büyümenin motoru olarak önemli bir rol üstlendiği ve yeni işlerin yaratılması ile sosyal ve ekonomik zenginliğe katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Bu nedenlerle, hükümetler son yıllarda KOBİ'lere daha çok önem vermişlerdir. Özellikle büyüme potansiyeline sahip yenilikçi KOBİ'ler duraklayan ekonomilerde yeni iş alanları geliştirmek için öncü olarak görülmektedir (Honjo ve Harada, 2006: 289).

Ülkemizin ekonomik olarak başarılı olması da çok büyük oranda KOBİ'lerin başarılı olmasına bağlıdır. O yüzden ülkemizde yatırımları ve ihracatı artırmak, istihdamı yükseltmek ve işsizliği azaltmak, ekonomik krizlere karşı dayanıklı bir ekonomiye sahip

olmak isteniyorsa KOBİ'leri teşvik edecek politikaların izlenmesi gerekmektedir. Ancak, burada özellikle teşvik edilmesi uygun olan KOBİ'ler, statik değil, dinamik olanlardır (Özdemir, Ersöz ve Sarolu, 2007: 227). Çünkü dinamik KOBİ'ler, teknolojik değişimin hızlanması ve küreselleşmeden kaynaklanan fırsatları değerlendirmek için çok iyi konumlandırılmışlardır.

Özetle tüm dünyada KOBİ'lerin büyüme ve yenilik yapma potansiyelini geliştirme kapasitesi, ülkelerin gelecekteki zenginliğinin belirleyicisi olacaktır (Avrupa Toplulukları Komisyonu, 2008: 2). Bu nedenle denilebilir ki KOBİ'lerin büyümesi ülkelerin sosyal ve ekonomik hedeflerine yönelik başarısı açısından çok önemlidir. Ayrıca KOBİ'lerin büyüme konusunda başarı elde etmesi küresel ekonomilerde ülkeleri daha rekabetçi bir hale getirmektedir. Bu yüzden ülkeler gelecekte de KOBİ'lerinin büyümesi için devlet hizmet ve teşvik yelpazesini genişletmek zorundadırlar (Liu, 2008: 36).

KOBİ'lerin büyümesi işletmenin hayatta kalması ve başarısı ile yakın ilişkilidir. Araştırmacılar büyümenin işletmenin hayatta kalması için en önemli gösterge olduğunu belirtmektedir. Ayrıca büyüme, işletmenin hedeflediği finansal kaynaklara ulaşmasının ön koşuludur. KOBİ'ler açısından ise büyüme genellikle uzun ömürlü olmanın ön koşuludur. Aynı zamanda güçlü bir büyüme işletmelerin kârlılığını kısa vadede azaltsa da uzun vadede arttırmaktadır. (Pasanen, 2007: 320).

KOBİ'lerin çok uluslu şirketler tarafından ele geçirilme riskini ortadan kaldırmak ve büyümek için güçlü bir iradeye sahip olmaları gerekir. İyi liderlik ve öğrenme tutkusuna ek olarak gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ'lerin küresel oyuncu olması için net bir stratejisi olması gerekir (Li ve Tan, 2004: 195).

### **III. İşletmelerde Büyüme Stratejileri**

Geleneksel olarak işletme büyüme stratejilerinin iki tür olduğu kabul edilmiştir. Bunlar organik ve inorganik büyümedir. Bu farklı strateji, büyüme elde etmek için eşit değerlendirilmezler. Bu noktada işletmelerin organik ve inorganik büyüme arasındaki ayırımı dikkat etmesi gerekir.

Organik büyümede işletmeler; işletmenin büyümesini kendi güç ve kaynakları ile sağlar. Organik büyümede işletmeler var olan ya da yeni pazarlarda yeni ürünlere odaklanır ve büyüme süreci kısa sürede büyümeyi başarmak güç olduğu için uzun zaman gerektirir (Chen, Zou ve Wang: 2009; Agnihotri: 2014; Park ve Jang: 2011; Dalton ve Dalton: 2006; Jones: 2012).

Bazı yöneticiler, organizasyonda, planlı ve yavaş yavaş değişikliğe neden olan organik büyüme gerçekleştirmenin kolay olduğunu iddia etse de yıllar geçtikçe iş stratejisi uzmanları üç dış engeli işaret etmektedir. Bunlar: doymuş pazarlar, rekabetin gittikçe şiddetlenmesi, tedarikçi ve müşterilerin artan gücüdür.

Doymuş pazarları ele alırsak işletme organik olarak ülkedeki nüfus artış oranında organik olarak büyüyebilir. Benzer şekilde giderek etkili küresel şirketler de dâhil hiç

kimse yeni rekabet zorluklarını inkâr edemez. Günümüzde yeni ürünler geçmişe oranla çok daha hızlı taklit ediliyorlar.

Üçüncü olarak; perakende kanalına ve son kullanıcıya inkâr edilemez güç kaymasıdır. Sonuç olarak eşsiz nüfusunu ya fiyatları düşürmek ya da artış hızını en aza indirmek için kullanırlar. Müşterilerin internetten fiyat araştırması ve dahası piyasada pek çok işletmenin bulunması ve bunların kâra sıkışması da söz konusudur. Bütün bu zorluklar işletmelerin premium fiyatları sürdürmesini ve sonuç olarak da güçlü bir organik büyüme gerçekleştirmesini güçleştirmektedir (Jerkins ve Meer, 2005: 41).

İşletmeler, yüksek rekabet yoğunluğu dönemlerinde baskı altında faaliyet göstermekte ve organik büyümeyi gerçekleştirecek kaynak konusunda yetersiz kalmakta ve dolayısıyla organik olarak büyüme konusunda başarısız olmaktadır. Organik büyümede kısıtlamaların fazla olması ve inorganik büyümenin daha hızlı olması nedeniyle büyüme stratejisi organikten inorganige doğru kaymaktadır. (Chen ve diğ.: 2009; Agnihotri: 2014; Park ve Jang: 2011; Dalton ve Dalton: 2006; Jones: 2012).

İnorganik büyüme stratejisinde kârlı bir şekilde büyümek için işletmeler, kendisiyle aynı iş kolunda ya da kendisinden farklı bir iş kolunda ve çok az ortak noktasının olduğu, büyük bir fırsat olabilecek potansiyel adayları belirlemek için çalışmalar yaparlar (Sabbarwal, 2013: 141). İşletmeler stratejik gerekçe tanımlandıktan sonra, büyüme hedeflerini karşılamak için doğru adaylar belirlenmesine odaklanır. Potansiyel aday listesini daraltmak için bir takım faktörler bulunur. Bu faktörler: gelir, pazar payı, coğrafi konum ve hedef pazarlar, anahtar müşteriler ve iş ortakları, ürün/hizmet portföyü, teknoloji, fikri mülkiyet ve eğer mümkünse, kültürel uyumdur. Liste kapsamlı ise yukarıdaki faktörler adayların sayısını daraltmak için bir ön filtre görevi üstlenir (Davies, 2010: 15).

#### **IV. Araştırmanın Metodolojisi**

##### **A. Örneklem Süreci**

Araştırma bilgilerinin ana kütleyi oluşturan tüm birimlerden alınması “Tam Sayım” veya “Tam Gözlem” yapılmasıdır (Sarıtaş: 2012: 60). Mevcut bilgi kaynaklarının zenginliğine rağmen, bir araştırma probleminin cevaplandırılabilmesi için gerekli bilgilerin her zaman “Tam Gözlem” ile bulunması mümkün olmayabilir. Diğer taraftan ana kütleyi bütün elemanları ile tek tek incelemek; eleman, para ve zamanın kısıtlı olması nedeniyle mümkün olmamaktadır. Bu nedenle iş; bu ana kütleyi temsil edecek, onun küçültülmüş bir modelini oluşturmaktadır (Arslantürk, 2008: 130).

Araştırmanın ana kütesini Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde faaliyet gösteren KOBİ’ler oluşturmaktadır. Bu illerde faaliyet gösteren KOBİ’lerden ana kütleyi temsil edecek şekilde 364 KOBİ üzerinde araştırma yapılmıştır.

## B. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmada Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde faaliyet gösteren ve çalışan sayısı 250'nin altında olan işletmelerin yani KOBİ'lerin büyüme stratejileri incelenecektir. Yine bu bölümde Erzurum, Erzincan ve Bayburt illeri Ticaret ve Sanayi Odaları ve bu illerin Çalışma ve İş Kurumu il müdürlükleri envanterinde kayıtlı olan işletmeler üzerinden örneklem yöntemi ile araştırma yapılmıştır. Güncel verilere sahip araştırma; Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde faaliyet gösteren 364 işletme (KOBİ) üzerinde yapılmıştır.

## C. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde sıralanabilir:

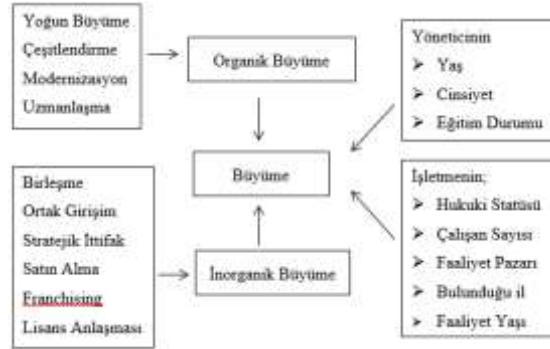
H1: KOBİ'lerin faaliyet gösterdiği il açısından organik büyüme stratejilerinde anlamlı farklılık vardır.

H2: KOBİ'lerin hukuki statülerine göre organik büyüme stratejilerinde anlamlı farklılık vardır.

H3: KOBİ'lerin statüsüne göre inorganik büyüme stratejilerinde anlamlı farklılık vardır.

## D. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma içerisinde yer alan araştırmanın modeli, tanımlayıcı araştırma modelidir. Tanımlayıcı araştırma bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik gerçekleştirilen bir araştırma modelidir (Acar ve Dündar: 2008: 115).



Şekil 1.1. Araştırmanın Modeli.

## V. Bulgular ve Analiz

### A. Yöneticiye Ait Bilgiler

Bu başlık altında işletme yöneticilerine ait bilgiler sorulmuş ve alınan sonuçlar Tablo 1.'de sunulmuştur.

**Tablo 1.**Yöneticiye Ait Bilgiler.

		f	%			f	%
<b>Genel</b>		364	100	<b>Genel</b>		364	100
Cinsiyet	Kadın	16	4,4	Eğitim	İlkokul	47	12,6
	Erkek	348	95,6		Ortaokul	61	16,8
Yaş	20 yaş ve altı	1	0,3		Lise	123	33,8
	21-30 yaş arası	83	22,8		Önlisans	36	9,9
	31-40 yaş arası	130	35,7		Lisans	87	23,9
	41-50 yaş arası	105	28,8		Lisansüstü	10	2,7
	51 yaş ve üzeri	45	12,4				

Ankete katılan yöneticilerin demografik özellikleri ile ilgili analiz sonuçları incelendiğinde yöneticilerin;

- %95,6'sı erkek, %4,4'ünün kadın olduğu,
- %0,3'ü 20 yaş ve altı, %22,8'i 21-30 yaş arası, %35,7'si 31-40 yaş arası, %26,8'i 41-50 yaş arası ve %12,4'ü 51 yaş üzerinde olduğu
- %12,6'sı ilkokul düzeyinde, %16,8'i ortaokul düzeyinde, %33,8'i lise düzeyinde, %9,9'u ön lisans düzeyinde, %23,9'u lisans düzeyinde ve %2,7'si lisansüstü düzeyinde eğitime sahip olduğu gözlemlenmiştir.

### B. İşletmeye Ait Bilgiler

Bu başlık altında işletme ait bilgiler sorulmuş ve alınan sonuçlar Tablo 2.'de sunulmuştur.

**Tablo 2.** İşletmeye Ait Bilgiler

		f	%			f	%
<b>Genel</b>		364	100	<b>Genel</b>		364	100
Statüsü	Aile İşletmesi	265	72,8	İl	Erzurum	271	74,5
	Diğer	99	27,2		Erzincan	59	16,2
Yönetici	Sahibi	322	88,5		Bayburt	34	9,3
	Profesyonel	42	11,5	Faaliyet Yılı	0-2yıl	32	8,8
Çalışan Sayısı	1-10 Arası	256	70,3		3-5 Yıl	59	16,2
	11-49 Arası	81	22,3	6-10 Yıl	71	19,5	
	50-149 Arası	18	4,9	11 Yıl ve Üstü	202	55,5	
	150-249 Arası	9	2,5	Teşvik İndirim	Evet	86	23,6
Hukuki Statüsü	Şahıs İşletmesi	216	59,3		Hayır	278	76,4
	Kolektif Şirket	9	2,5	Pazar Alanı	Yerel	273	75,0
	Komandit Şirket	2	0,5		Ulusal	65	17,9
	Limited Şirket	116	31,9		Uluslararası	9	2,5
Anonim Şirket	21	5,8	Ulusal ve Uluslararası		17	4,7	

Ankete katılan işletmelerin özellikleri ile ilgili analiz sonuçları incelendiğinde işletmelerin;

- %72,8'inin aile işletmesi ve %27,2'sinin diğer işletmeler olduğu,
- %88,5'inin sahibi ve %11,5'inin profesyonel yönetici tarafından yönetilen işletmeler olduğu,
- %70,3'ünün 1-10 arası çalışanı olduğu, %22,3'ünün 11-49 arası çalışana sahip olduğu, %4,9'unun 50-149 arası çalışanı ve %2,5'inin 150-249 arası çalışanı olan işletmeler olduğu,
- %59,3'ünün şahıs işletmesi, %2,5'inin kolektif şirket, %0,5'inin komandit şirket, %31,9'unun limited şirket ve %5,8'inin anonim şirket olduğu,
- %74,5'inin Erzurum'da, %16,2'sinin Erzincan'da ve %9,3'ünün Bayburt'ta faaliyet gösteren işletme olduğu,
- %8,8'inin 0-2 yıl arasında, %16,2'sinin 3-6 yıl arasında, %19,5'inin 7-10 yıl arasında ve %55,5'inin 11 yıldan daha uzun süredir faaliyet gösterdiği,
- %23,6'sının devlet teşviklerinden yararlandığı ve %76,4'ünün teşviklerden yararlanmadığı,
- %75'inin yerel, %17,9'unun ulusal, %2,5'inin uluslararası ve %4,7'sinin hem ulusal hem de uluslararası pazarda faaliyet gösterdiği gözlemlenmiştir.

### C. İşletmelerde Büyüme ve Büyüme Stratejileri

Bu başlık altında işletmelerin büyümesi ve büyüme stratejisine ait bilgiler sorulmuş ve alınan sonuçlar Tablo 3.'de sunulmuştur.

**Tablo 3.** İşletmelerin büyüme stratejisi

		f	%			f	%
<b>Genel</b>		364	100	<b>Genel</b>		364	100
Büyüme	Yeterli	111	30,5	Strateji Türü	Stratejisi Olmayan	113	31,0
	Yeterli Değil	45	12,4		Organik	172	47,3
	Büyümeli	205	56,3		İnorganik	67	18,4
	Küçülmeli	3	0,8		Organik ve İnorganik	12	3,3
Büyüme Stratejisi	Var	251	69,0				
	Yok	113	31,0				

Ankete katılan işletmelerin büyümesi ve büyüme stratejileri ile ilgili analiz sonuçları incelendiğinde işletmelerin;

- %30,5'inin yeterli büyüklükte, %12,4'ünün istenilen büyüklüğe ulaşamamış, %56,3'ünün büyümesi gerektiği ve %0,8'inin küçülmesi gerektiğine dair görüş beyan ettiği,

- %69'unun büyüme stratejisine sahip olduğu ve %31'inin büyüme stratejisine sahip olmadığı,
- %31'inin herhangi bir büyüme stratejisine sahip olmadığı, %47,3'ünün organik büyüme, %18,4'ünün inorganik büyüme ve %3,3'ünün hem organik hem de inorganik büyüme stratejisine sahip olduğu gözlemlenmiştir.

#### D. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği

Cronbach Alpha Yöntemi ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında iç tutarlılığın belirlenmesinde sıklıkla başvurulan bir güvenilirlik belirleme yöntemidir. Maddelerin birbirleriyle uyum düzeylerini ortaya çıkarmaktadır. Cronbach Alpha katsayı dereceleme türü ölçeklerde, yani 0-1 şeklinde puanlanmayan likert benzeri ölçme araçlarında sıklıkla kullanılmaktadır (Seçer, 2013: 175-177). Ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucunda belirlenen Cronbach Alfa katsayısı ( $\alpha$ ) Tablo 4.20'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Ölçeklerin İç Tutarlılık Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
Organik Büyüme Stratejisi	20	0,910
İnorganik Büyüme Stratejisi	20	0,938

Kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayıları değerlendirildiğinde işletmelerin organik büyüme stratejisine yönelik ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu 0,910 ve inorganik büyüme stratejisine yönelik stratejisine yönelik ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu 0,938 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar dikkate alındığında ölçeklerin yüksek düzeyde ( $\alpha > 0,70$ ) güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### E. İşletmelerin Büyüme Stratejilerine Göre İlişki ve Fark Analizleri

Bu bölümde satış elemanlarının satın alma kararına etkisine yönelik ilişki ve fark analizleri yapılmıştır. Fark analizine karar verilmeden önce gruplara homojenlik ve normalite testi uygulanmıştır. Yapılan testlerden sonra verilerin çözümlemesinde Mann-Whitney U Testi ve Kruskal Wallis H Testi kullanılmıştır.

Mann Whitne U Testi ilişkisiz bir örneklemeden elde edilen puanların birbirinden anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmektedir. Bağımsız t testinin parametrik olmayan karşılığı olarak da bilinir. Kruskal Wallis H Testi ise ilişkisiz üç veya daha fazla örneklem grubunun bir sürekli değişken açısından anlamlı farklılaşma gösterip göstermediğinin test edilmesini sağlar. Tek faktör ANOVA analizinin parametrik olmayan karşılığı olarak da bilinir (Seçer, 2013: 117-164).



**Tablo 5.** İşletmenin Statüsüne Göre İnorganik Büyüme Stratejilerine Yönelik Fark Analizi

İşletmenin Statü	N	İnorganik Büyüme		Mann-Whitney U Testi (Tek Yönlü)	
		Ort.	S.S.	z	p
Aile İşletmesi	36	3,55	0,63	-2,19	0,04
Diğer	31	3,74	0,72		

**Notlar:** İşletmenin Statü grupları arasında homojenlik (Levene Testi  $F=1,498$ ,  $p>0,05$ ) söz konusu olmadığından, dağılımın normallik varsayımını (Kolmogorov-Smirnov= $8,723$ ,  $p <0,05$ ) yerine getirememesinden yani normal dağılım göstermemesinden ve iki grup olmasından dolayı verilerin çözümlenmesinde Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır.

Analiz sonuçları incelendiğinde statüsüne göre işletmeler açısından inorganik büyüme stratejileri açısından istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Aile işletmelerinin (3,55) diğer işletmelere göre (3,74) daha düşük düzeyde inorganik büyüme ifadelerine katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 6.** İşletmenin Faaliyet Gösterdiği İl açısından Organik Büyüme Stratejisine Yönelik Fark Analizi.

İşletmenin Faaliyet Gösterdiği İl	N	Organik Büyüme		Kruskal Wallis H Testi	
		Ort.	S.S.	$\chi^2$	p
Erzurum	131	3,65	0,55	0,957	0,01
Erzincan	29	3,97	0,74		
Bayburt	12	3,34	0,54		

**Notlar:** İşletmelerin faaliyet gösterdikleri il grupları arasında homojenlik (Levene Testi  $F=2,655$ ,  $p>0,05$ ) söz konusu olmadığından, dağılımın normallik varsayımını (Kolmogorov-Smirnov= $8,564$ ,  $p <0,05$ ) yerine getirememesinden yani normal dağılım göstermemesinden ve üç grup olmasından dolayı verilerin çözümlenmesinde Kruskal Wallis H Testi kullanılmıştır.

Tablo incelendiğinde işletmenin faaliyet gösterdiği ile göre organik büyüme stratejisini tercih eden işletmeler açısından istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Erzincan ilinde faaliyet gösteren işletmelerin (3,97) organik büyüme stratejisine yönelik ifadelerine daha fazla katıldığı söylenebilir. Diğer bir ifade ile Erzincan ilinde faaliyet gösteren işletmeler, Erzurum ve Bayburt ilinde faaliyet gösteren işletmelere göre organik büyüme stratejisine daha fazla benimsedikleri sonucuna ulaşılabilir.

**Tablo 7.** İşletmenin Hukuki Statülerine Göre Organik Büyüme Stratejisine Yönelik Fark Analizi.

İşletmenin Hukuki Statüsü	N	Organik Büyüme		Kruskal Wallis H Testi	
		Ort.	S.S.	$\chi^2$	p
Şahıs İşletmesi	95	3,56	0,65	16,069	0,03
Kolektif Şirket	5	4,29	0,43		
Komandit Şirket	2	4,80	0,28		
Limited Şirket	60	3,72	0,47		
Anonim Şirket	10	4,05	0,50		

**Notlar:** İşletmenin Hukuki statülerine göre olan grupları arasında homojenlik (Levene Testi  $F=3,467$ ,  $p>0,05$ ) söz konusu olmadığından, dağılımın normallik varsayımını (Kolmogorov-Smirnov= $7,266$ ,  $p <0,05$ ) yerine getirememesinden yani normal dağılım göstermemesinden ve beş grup olmasından dolayı verilerin çözümlenmesinde Kruskal Wallis H Testi kullanılmıştır.

Tablo incelendiğinde işletmelerin hukuki statülerine göre organik büyüme stratejisini tercih eden işletmeler açısından istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Komandit şirket olarak faaliyet gösteren işletmelerin (4,80) organik büyüme stratejisine yönelik ifadeler daha fazla katıldığı söylenebilir. Ankete katılan işletmelerin genel olarak şahıs işletmesi şeklinde faaliyet gösterdiği, organik büyüme stratejisini tercih eden işletmelerin genel olarak organik büyüme stratejisine yönelik ifadeler katıldıkları sonucuna ulaşılabılır.

## VI. Sonuç ve Öneriler

Çalışmaya katılan işletmelerin organik büyüme stratejisi ile faaliyet gösterdikleri il ve hukuki statüleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, diğer alanlarda herhangi bir ilişki tespit dileyememiştir. İnorganik büyüme stratejisi ile işletmenin statüsüne arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş olup diğer alanlarda herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. İşletmelerin büyümesi ile ilgili yapılan çalışmalarda yöneticilerin özellikleri ile büyüme arasında pozitif bir ilişki olduğuna dair sonuçlar çıkmasına rağmen çalışmadan elde edilen verilerde böyle bir ilişki tespit edilememiştir.

Çalışmada Erzurum, Erzincan ve Bayburt'ta faaliyet gösteren 364 KOBİ'ye büyüme stratejilerine yönelik olarak sorular yöneltilmiştir. Büyüme stratejilerine yönelik olarak daha önce yapılan çalışmalar daha dar kapsamlı ve genel anlamda büyüme stratejilerinin konu olarak işlendiği ya da sadece stratejilerden birine odaklanan veya tüm KOBİ'lerin bir büyüme stratejisine sahip olduğu varsayımı üzerinden giden çalışmalardır. Bu çalışmada ise KOBİ'lerin öncelikli olarak büyüme stratejisine sahip olup olmadığı ve

şayet var ise hangisini tercih ettiği ve bu stratejinin uygulanmasında neler yaptığına yönelik olarak yargılar verilmiştir.

Çalışmanın genel anlamda sonucuna bakacak olursak işletmeler organik büyüme stratejisini tercih etmiştir. Araştırma evreni içerisinde daha derinlemesine yapılacak olan çalışmada işletmelerin neden inorganik büyüme stratejisine temkinli yaklaştıkları ve daha ziyade organik büyümeyi tercih ettikleri tespit edilebilir ve işletmelerin rekabet gücünü arttıracak alternatif karma stratejilere yönlendirilebilir. Diğer taraftan çalışmaya katılan işletmeler sadece organik büyüme stratejisini tercih etmiyor, aynı zamanda da büyük oranda devlet desteklerinden yararlanmamaktadırlar (%76,4). Tüm bu veriler ışığında;

İşletmeler hangi alanlarda devlet teşviklerinden yararlanabileceği konusunda bilinçlendirilmelidir.

Bazı durumlarda işletmeler teşviklerin ne olduğunu bilse de teşvik sürecinde prosedürleri karmaşık bulmakta ve başvurudan vazgeçmektedir. Bu durumun önüne geçilmesi için süreç boyunca KOBİ'lere ücretsiz danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır.

Çalışmaya katılan KOBİ'lerin büyük bir oranı sahip yöneticiler tarafından idare edilmektedir. Bu durum ise işletmelerin büyümesini kişilerin vizyonu ile sınırlı olmasına neden olmaktadır. Bu durumun önüne geçilmesi için işletmelerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmesi için özendirme ve bilinçlendirme çalışmaları yürütülmelidir.

Bölgede faaliyet gösteren KOBİ'lere büyüme stratejisine sahibi olmanın yararları anlatılmalı ve bu konuda bölgede faaliyet gösteren işletmelerde strateji sahibi olma bilinci kazandırılmalıdır.

Bölgede faaliyet gösteren KOBİ'lerin büyümesi demek bölgenin ekonomik anlamda büyümesi ve gelişmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle bölgedeki tüm tarafların (Ticaret Odaları, Üretici Birlikleri, Ticaret Borsaları, Üniversiteler vb.) işbirliği içerisinde ve elde ettikleri sonuçları diğer taraflarla paylaşarak bir sinerji oluşturmaları gerekmektedir.

Sonuç olarak araştırmanın gerçekleştiği Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin geçmiş dönemde büyüdükleri ve gelecekte de büyüme hedeflerine sahip olduklarını söylemek mümkündür. Çalışmada üzerinde durulan büyüme stratejilerinden kendine uygun olanı/olanları belirleyip uyguladıklarında bilinçli olarak büyüme gerçekleştirip hem ülke ekonomisinin gelişmesine hem de kendi refahlarına katkı sağlayacaklardır.

Bazı durumlarda işletmeler teşviklerin ne olduğunu bilse de teşvik sürecinde prosedürleri karmaşık bulmakta ve başvurudan vazgeçmektedir. Bu durumun önüne geçilmesi için süreç boyunca KOBİ'lere ücretsiz danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır.

Çalışmaya katılan KOBİ'lerin büyük bir oranı sahip yöneticiler tarafından idare edilmektedir. Bu durum ise işletmelerin büyümesini kişilerin vizyonu ile sınırlı olmasına neden olmaktadır. Bu durumun önüne geçilmesi için işletmelerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmesi için özendirme ve bilinçlendirme çalışmaları yürütülmelidir.

Bölgede faaliyet gösteren KOBİ'lere büyüme stratejisine sahibi olmanın yararları anlatılmalı ve bu konuda bölgede faaliyet gösteren işletmelerde strateji sahibi olma bilinci kazandırılmalıdır.

Bölgede faaliyet gösteren KOBİ'lerin büyümesi demek bölgenin ekonomik anlamda büyümesi ve gelişmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle bölgedeki tüm tarafların (Ticaret Odaları, Üretici Birlikleri, Ticaret Borsaları, Üniversiteler vb.) işbirliği içerisinde ve elde ettikleri sonuçları diğer taraflarla paylaşarak bir sinerji oluşturmaları gerekmektedir.

Sonuç olarak araştırmanın gerçekleştiği Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin geçmiş dönemde büyüdüğü ve gelecekte de büyüme hedeflerine sahip olduklarını söylemek mümkündür. Çalışmada üzerinde durulan büyüme stratejilerinden kendine uygun olanı/olanları belirleyip uyguladıklarında bilinçli olarak büyüme gerçekleştirip hem ülke ekonomisinin gelişmesine hem de kendi refahlarına katkı sağlayacaklardır.

#### Kaynaklar

- Acar, A. B. ve Dündar G. (2008) "İşyerinde Psikolojik Yıldırıma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 111-120
- Agnihotri, A (2014) "Corporate Reputation Based Theory Of Choice Between Organic, Hybrid And İnorganic Growth Strategies". *An International Journal*, 19(3), 247-259
- Arslantürk, Z. (2008). *Sosyal Bilimciler İçin Araştırma Metot ve Teknikleri*. İstanbul: Çamlıca Yayınları
- Avrupa Toplulukları Komisyonu. (2008). *Komisyonun, Konseye, Avrupa Parlamentosuna, Avrupa Ekonomik Ve Sosyal Komitesine ve Bölgeler Komitesine Tebliği*. Brüksel: COM (2007) 661.
- Bayülken, Y. ve Kütükoğlu, C. (2012). *Küçük Ve Orta Ölçekte İşletmeler (KOBİ'ler)*. Ankara: Makine Mühendisleri Odası Yayın No: MMO/583.
- Chen, X., Zou, H. ve Wang, D.T (2009) "How do new ventures grow? Firm capabilities, growth strategies and performance". *Intern. J. of Research in Marketing*, 26, 294-303
- Dalton, D.R. ve Dalton, C.M (2006) "Corporate growth". *The Journal Of Business Strategy*, 27 (2), 5-7
- Davies, M (2010) "Inorganic growth: Strategic rationale for a merger or acquisition business strategies". *CMA Management*, June/July, 13-17
- Honjo Y. ve Harada N. (2006) "SME Policy, Financial Structure and Firm Growth: Evidence From Japan". *Small Business Economics*, 27, 289-300

- Jenkins, M. ve Meer, D (2005) "Organic Growth: Profiting From The Union Of Finance And Marketing". *Financial Executive*, 21(8), 39 -44
- Li, H.H.JK ve Tan, K.H (2004) "SMEs Business Growth Model: A Medium To Big Effort". *Int. J. Management and Enterprise Development*, 1(3), 195-207
- Liu, X. (2008), 'SME Development in China: A Policy Perspective on SME Industrial Clustering', SME in Asia and Globalization, ERIA Research Project Report 2007/5, 37-68.
- Özdemir, S., Ersöz, H.Y. ve Sarıoğlu, H.İ (2007) "Küçük Girişimcilerin Artan Önemi ve KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri". *İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Siyaset Konferansları Dergisi*, 53, 173-230
- Park K. ve Jang, S.C (2011) "Mergers and Acquisitions and Firm Growth: Investigating Restaurant Firms". *International Journal Of Hospitality Management*, 30, 141-149
- Pasanen, M (2007) "SME Growth Strategies: Organic Or Non-Organic?". *Journal of Enterprising Culture*, 15(4), 317-338
- Sabbarwal Seema, SOL eLearning Gateway, University Of Delhi, Entrepreneurship Small Business Study Material, Erişim Tarihi: 08.12.2014, (<http://elearning.sol.du.ac.in/mod/resource/view.php?id=2410>)
- Sarıtaş, A., (2012). *Batı Akdeniz Bölgesi İmalat KOBİ'lerinin Kümelenme Düzeylerinin Analizi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık