



KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Rekabet Stratejilerini Farklı Performans Ölçütleri Açısından Değerlendirmesine Yönelik Bir Saha Araştırması

Mehmet AYTEKİN*
Nihat KAYA**
Bülent ÖZKAN***

Özet:Son yıllarda büyük işletmelerce uygulanan rekabet stratejileri işletme literatüründe önemli oranda inceleme konusu olurken, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler açısından bu alanda daha az araştırma yapılmıştır. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, büyük işletmelerle kıyaslandığında birçok yönden farklı yapı ve anlayışa sahiptirler. Bu farklı anlayışlara rağmen, büyük işletmelerde başarı ile uygulanan stratejilerin aynen KOBİ'lerde uygulanması olumsuz sonuçlara neden olabilir. Bu nedenle özellikle stratejik yaklaşımlar yönünden KOBİ'lerin daha detaylı incelenmesinde yarar vardır. Bu araştırmamızda makine ve ekipmanları sektörü ile metal sanayi sektöründe Gebze ve civarında faaliyet gösteren KOBİ'lerde uygulanan rekabet stratejileri çeşitli performans ölçütlerine göre değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucu; Toplam kaliteyi gerçekleştirmeye yönelik programları uygulama, Özel ürün yada hizmetlerin üretimine önem verme, Kapsamlı kontrol prosedürleri uygulama ve Yüksek nitelikli personel istihdam etme stratejileri ile incelenen tüm performans kriterleri arasında ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, rekabet stratejisi, performans,kalite

A Field Study of the Evaluation of Competitive Strategies of SME's Owners and Managers with Different Performance Measurements

Abstract:Although strategies implemented by large firms have long been a primary subject in the literature and concern of practitioners, not as much studies and research have been done on the strategic dimension of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). Since SMEs differ from large firms in terms of their structure and approaches in many respects, strategies implemented successfully by the large firms may not become effective for the SMEs. For this reason it's especially important to analyze SMEs in terms of strategies they follow. In this research, strategies implemented by the SMEs in metal and machine and equipment sector operating in the Marmara and Gebze region have been analyzed against a variety of performance criteria. In this study, a relationship is found between all the performance criteria considered and the following variables: the applications of programs to improve TQM, giving importance to the production of special products and services, application of comprehensive control procedures, and employing highly skilled personnel strategies.

Keywords: SME, competitive strategy, performance,quality

* Yrd. Doç.Dr., Gaziantep Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü.
** Doç.Dr., Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi.
*** Dr. Gaziantep Üniversitesi, Nizip M.Y.O.

GİRİŞ

Ulusal ve Küresel pazarların genişlemesi ve bu pazarların hacim olarak artması, büyük işletmelere olduğu kadar Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere de önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatlar artık sadece seri üretimden kaynaklanan düşük maliyet avantajından ziyade, farklı, kaliteli ve müşterinin birçok beklentisini karşılayabilen kısaca müşteri istek ve beklentilerinin temel alındığı bir üretim anlayışının yerleşmesine neden olmaktadır. Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilme kapasiteleri işletme performansı üzerinde önemli etkiler yapmakta, bu kapasiteyi artıran işletmeler sürekli gelişmekte ve büyümektedirler. Araştırmacılar yüksek performans gösteren işletmelerin şu özellikleri gösterdiğini tesbit etmişlerdir (*Long ve Vickers-Koch, 1995*):

* İşletmenin temel kabiliyetlerini (yetenek, bilgi, tutum ve know-how) geliştirip destekleyen, ortak değer ve uygulamalarla güçlendirir. Bu ortak değer ve uygulamalar, müşteri memnuniyetini artırmaya yöneliktir.

* İşletmenin temel kabiliyetleri, temel hedeflere etkin bir biçimde bağlıdır.

* İşletmenin başarısına ve gelişimine kendisini adanmış güçlü liderlere sahiptirler.

Başarılı işletmelerin belirlenen bu temel özellikleri gerçekte kabiliyetlerin stratejik olarak kullanılması anlamındadır. Kabiliyetlerin kullanımı KOBİ'ler açısından değerlendirildiğinde, esnek uzmanlığa doğru götüren bir stratejik özellik arz etmektedir. Düşük ve yüksek performans gösteren KOBİ'ler arasındaki temel ayrılık, işte bu stratejik yaklaşımlar arasındaki farklılıklardır. KOBİ'lerin hem küçük ölçek ve çok amaçlı ekipmanın verdiği esneklikten, hem de büyük işletmelerin göstermiş olduğu uzmanlıktan yararlanabilmesinin en önemli sonucu, stratejik bakış açılarının üretim hattına yansıtılmasıdır. Stratejik bakış açılarının KOBİ'ler açısından önemi son derece artmaktadır. Rekabet açısından stratejik tercihleri yapan, uygulayan ve sonuçlarını değerlendiren, KOBİ sahip ya da yöneticileridir. KOBİ sahip ya da yöneticilerinin rekabet stratejilerinin ne tür performansa yol açtığına dair kanaatleri, bu açıdan büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmayı çeşitli rekabet stratejilerinin KOBİ sahip ya da yöneticilerinin değerlendirmelerine bağlı olarak, belirlemiş olduğumuz performans ölçütlerinden hangisine yol açtığını tesbit etmeye yönelik olarak yapılandırdık.

1. KOBİ'LERDE REKABET STRATEJİLERİ

KOBİ'ler tarafından uygulanacak rekabet stratejileri KOBİ'lere özel ve özgü olmalıdır. KOBİ'ler sahip oldukları nitelik ve kabiliyetleri, doğru stratejiler uygulayarak rekabet avantajına dönüştürebilirler. Ancak her şeyden önemli olarak KOBİ'ler; kendi pazar şartlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, kabiliyetlerini, kaynaklarını, tecrübelerini, pazarın işleyiş biçimi ile rekabet yeteneklerini iyi bilmelidirler. Tüm bu olgu ve süreçlerin iyi bir analizinden sonra, kendi üretim ve pazarlama stratejilerini geliştirmeleri gereklidir.

Tablo 1. KOBİ Stratejileri

	Ürün stratejisi	Pazar stratejisi
Pazara cevap verme stratejileri	* Yeni ürün ya da hizmet sunma * Kaliteli ürün/hizmetler sunma * Ürün çeşitlendirme * Esneklik	* Reklam ve özendirme * Müşteri etkinleştirme * Pazar çeşitlendirme
Ölçek stratejileri	* Niş (odak) stratejisi * Uzmanlaşma * Düşük maliyet * Dikey entegrasyon	* Niş (odak) stratejisi * Dağıtım kanallarına girme * Fiyatlama stratejileri * İşbirliği ve ittifaklar
Faaliyet stratejileri	* Ürüne odaklanma ya da üretim stratejisinde katma değer ekleme	* Pazara odaklanma ya da pazarlama stratejisinde katma değer ekleme

Kaynak: Curtis'in 1983 yılında yayınlamış olduğu "*Strategic Planning for Small Businesses*" isimli eserinden yararlanılarak geliştirilmiştir

Tablo 1'de de görüldüğü gibi iki ana noktada stratejiler geliştirilebilir. Bunlar ürüne ve pazara yönelik stratejilerdir. KOBİ'lerin ürüne yönelik stratejiler geliştirme bakımından, pazara yönelik stratejiler geliştirmeden daha iyi durumda oldukları söylenebilir. Diğer bir deyişle KOBİ'leri, ürün odaklı işletmeler olarak da nitelendirebiliriz. Diğer yandan büyük işletmelerin pazara yönelik stratejilerde daha iyi oldukları açıktır.

1.1. Ürün Stratejileri

Ürün stratejileri genel olarak bir işletmenin müşteri ihtiyaçlarını üstün bir şekilde karşılamak ve müşteriye değer ekleyen ürün/ürünleri üretmek için kullanmış olduğu kalite, yenilik, esneklik, dikey entegrasyon, ürün çeşitlendirme ve uzmanlaşma stratejileridir. KOBİ'ler genelde bu stratejileri belli dönemler için kullanabildiği gibi, birden fazla stratejiyi aynı anda da kullanabilirler.

Ürün yenilikleri, yeterli pazar payı elde etmek ve sürdürmek için önemliyken, süreç yenilikleri düşük maliyetle üretim yapmak açısından önemlidir. KOBİ'lerin düşük sermaye yoğunluğu, düşük yoğunlaşma ve

yüksek seviyede yenilik içeren endüstrilerdeki büyük firmalara oranla yenilikte daha üretken oldukları bulunmuştur (*Noteboom, 1994; Karlsson ve Olsson, 1998*). Heunks (1998), ürün yeniliklerinin 10-50 arası çalışana sahip küçük firmalarda gelişmeyi hızlandırdığını, süreç yeniliklerinin ise verimliliği artırdığını, öte yandan orta ölçekli firmalarda (50-200) yeniliğin başarı için çok önemli olmadığını, ar-ge neticesinde elde edilen yenilikler hariç, yenilik faaliyetlerinin çoğunlukla düşük karlılığa neden olduğunu ileri sürer (*Heunks, 1998*). KOBİ'ler temel teknolojilerin küçük ölçekli uygulamalarında, yeni teknoloji-ürün-pazar kombinasyonlarında, mevcut ürün iyileştirmelerinde, yeni ürün-hizmet kombinasyonlarında vb. daha iyidirler. Yani diğer bir deyişle KOBİ'ler geliştirme ve pazara tanıtım uygulamalarında daha iyidirler. Daha düşük maliyetli ve daha orijinal yeniliklerin KOBİ'ler tarafından daha çok yapıldığını, diğer yandan daha yüksek geliştirme maliyetlerini içeren ancak daha az radikal yeniliklerin de büyük işletmeler tarafından çoğunlukla yapıldığı çeşitli araştırmalar neticesinde bulunmuştur (*Noteboom, 1994*).

Yüksek kalite düzeylerinde ürün tasarlama ve üretim yapmayı başarabilen bir işletme önemli bir rekabet avantajına sahip olur (*Ma, 2000*). Kalite anlayışının tüm üretim sürecine uygulanması kayıp ve hata oranının asgari düzeye indirilmesine neden olur (*Shafer ve Oswald, 1996*). Nihai kullanıcı pazarlarda faaliyet gösteren firmalarla, endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren firmalar arasında fark olmadığını varsayarak KOBİ'ler için iki tipik durum belirtilebilir (*Azzone ve Cainarca, 1993*). Bunlar hatırı sayılır pazarlık gücü olan müşterilere sahip KOBİ'ler ile sınırlı pazarlık gücüne sahip müşterileri olan KOBİ'lerdir. Birinci durumda kalite düzeyinin iyileştirilmesi genellikle müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama yükümlülüğünü temsil eder ve bazen müşterilerin direkt kontrolleri vasıtasıyla belgelendirilir. Kalite, talep sürekliliğinin bir garantisidir ve KOBİ'ler müşteriler nezdinde en iyi olmak için her yıl kalite standartlarını iyileştirmek zorundadırlar. Kalitenin rekabetçi kullanımı bu tür KOBİ'ler için sınırlıdır ve onların kalite maliyetlerinden dolayı, fiyatlarında artış yapması kabul edilmez. İkinci durumda müşteriler ile işletme arasında genellikle bire bir ilişki yoktur. Bu nedenle KOBİ'lerin işletmenin ürünlerinin “artılarını” tanıtmak için müşterilerini ikna edebilmesi önemlidir. Bu durumdaki KOBİ'lerin, işletmelerinin ve ürünlerinin güvenlik ve performans kalitesini sertifika süreci ile desteklemeleri gereklidir. İkinci durumdaki KOBİ'lerin dışsal kalite iyileştirmelerini, güvenlik düzenlemelerinin var olduğu ve müşterilerin sınırlı pazarlık gücünün olduğu durumlarda kullanabileceğini belirtebiliriz.

KOBİ'ler yeni ürün geliştirme için sınırlı kaynaklara sahip olduklarından, ürettikleri ürünlerinin eskimesinden özellikle etkilenmektedirler. KOBİ'ler, anahtar ürünlerin kaybının etkisini azaltmak için gerekli ürün çeşitliliğinden yoksundurlar. Onların bu zayıf yönleri, çeşitlendirme yapan büyük

rakiplerince çok iyi değerlendirilir. Çeşitlendirmeye gitmemiş KOBİ'ler, pazarları zayıflamaya başladığında çok az alternatifte sahiptirler. Ya yeni pazarlarda çeşitlendirmeye gidecekler ya da işten çekileceklerdir (*Sandvig ve Coakley, 1998*). Çeşitlendirmeye giden KOBİ'ler, meydana getirdikleri gerçek sinerjiyi yönetsel koordinasyona, kar iyileşmelerine yol açan yeniliklere ya da yeni pazar kazanımlarına dönüştürünce ve maliyet tasarrufları elde edince, sinerjilerden yararlanmaya başlarlar (*Caron ve Harrison, 1999*). Bir KOBİ sinerji ve alan ekonomilerinden yararlanmak için ürün hattını uzatır ve mevcut ürünleriyle bağlantılı ürün ya da ürünler geliştirirse, yeteneklerini yeni piyasalarda kullanabilir (*Oster, 1994*). Dikey entegrasyon, bir endüstri zincirinin farklı safhalarını koordine etme anlamında olup, rekabet gücünü artırmak için üretim sürecinin birden fazla safhasında faaliyette bulunmayı içerir (*Dean ve diğerleri, 1998*). Faaliyet gösterilen endüstrilerin ilk safhalarında pazarlık problemlerinin bulunması, tedarik temin etmedeki güven eksikliği ve özel ihtiyaçlar KOBİ'leri dikey entegrasyona götüren diğer nedenlerdir. Endüstri olgunlaşıp ürünler daha standardize olduğu zaman, işletmelerin dış kaynaklara bağımlılığı artar. Bundan dolayı, daha olgun endüstrilerdeki büyük ölçekli işletmeler daha az entegre olma eğilimindedirler. Daha genç endüstrilerdeki daha küçük işletmeler ve gelişmekte olan KOBİ'lerin birçoğu, dikey entegrasyona gitmeye daha fazla eğilimlidir (*Levy 1993*).

Stratejik esneklik; bir işletmenin hedeflerini, sahip olduğu bilgi ve yeteneklerinin desteği ile düzenleyerek ya da ayarlayarak belirsizliklere cevap verebilme yeteneğidir. Stratejik esneklik; üretim stratejilerinin gelişimini destekleyerek değişen dış koşullara işletmenin hızlı cevap vermesini sağlar. Esneklik; kalite, maliyet ve yenilikle beraber rekabetçi üstünlüklerden biri olarak kabul edilir. Yüksek kalite ve düşük maliyet pazara girmek için bir zorunluluk olurken esneklik; bir işletmenin rekabetçi kabiliyetini artırma açısından anahtar konumdadır. Belirsizlik esnek olmayan işletmeler için tehdit olabilirken, yüksek düzeyde esnek işletmeler için fırsatlar sağlayabilir (*Sackett ve diğerleri, 1997*). Başarılı üreticilerin değişen talep modelleri ve üretim hacimlerinden ziyade, belirsizliklerle başa çıkmak için stratejik esneklik sağlamaları gereklidir. Stratejik esneklik, sadece bir esneklik gücünü tarif etmez, müşteri taleplerini tahmin etmek için ileri düzeyde süreç ve bilgi teknolojisine sahip çalışanların istihdamının artışı da ifade eder (*Lau, 1996*). Yüksek oranda esnek olan işletmeler aynı zamanda pazar talebini de (rakiplerin karşılaşmasının mümkün olmadığı müşteri beklentilerini karşılama yoluyla) etkileyebilir. Başarılı işletmeler esnekliğin özel bir boyutu üzerine odaklanma yerine, yeni iş şartlarını karşılayabilmek için rekabetçi hedeflerini hızlı bir şekilde ayarlama kabiliyeti veren stratejik bir esneklik anlayışına ihtiyaç duyarlar (*Sackett ve diğerleri, 1997*). Stratejik esneklik bir iyileştirme programı değildir, aksine uyum sağlayabilme yeteneği ve değişime hazır olabilmelidir. Stratejik

esnekliğin amacı, daha fazla tercih imkanı sağlamaktır. Doğru stratejik esneklik, yalnızca nihayetinde tam bir organizasyonel değişimi sağlayan yetenek ve üretim kabiliyetinin gelişimi ile başarılabilir (*Lau, 1996*). KOBİ'lerin büyük işletmelere göre daha esnek olmalarının önemli bir nedeni, müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir biçimde cevap verebilmeleridir. KOBİ'lerde esnekliğin diğer nedenleri şunlardır: Birinci olarak KOBİ sahipleri işletmelerinin kabiliyetleri hakkında çok önemli bilgilere sahiptirler. İkinci olarak, bu tür işletmelerin yönetim yapıları basit ve küçüktür. Yönetim takımlarının küçük olması ve yöneticilerin her gün çok yakın olarak birbirleriyle çalışması bürokrasiyi ortadan kaldırmıştır. Üçüncüsü ise, yönetimin faaliyetlere ve çalışanlara yakınlığı nedeniyle üretim sistemlerinde sıkı bir kontrolün olmasıdır. Son olarak, KOBİ'lerin üretim sistemleri küçük ölçekte üretim yapmaya yönelik olduğu için, talepteki değişimlere daha hızlı cevap verebilirler (*Levy ve Powell, 1998*).

Uzmanlaşma; farklı beklenti ve ihtiyaçlara cevap vermek yerine, sadece az sayıda dikkatle seçilmiş ürün-müşteri bölümüne odaklanmadır (*Thompson ve Strickland, 1984*). Küçük işletmelerin büyük işletmeler karşısındaki en önemli dezavantajlarından birisi düşük uzmanlaşma seviyesidir. Orta Büyüklükteki işletmelerin, uzmanlaşma açısından büyük işletmelere yaklaştıkları söylenebilir. Bu uzmanlaşma üretim ölçeğini de destekleyerek, ölçek ekonomisinden yararlanmayı mümkün hale getirir. Esnek uzmanlık müşteri ihtiyaçlarının sürekli değiştiği pazarlarda ürün üretme yeteneğine ve yetenekli çalışanlar tarafından genel amaçlı makinaların esnek kullanımına dayanır (*Dijk, 1995*): KOBİ'lerde (Orta Büyüklükteki işletmelerde) esnek uzmanlaşma, küçük işletmeler için geçerli olan esneklikten ziyade daha çok büyük işletmelerde karşılaşılan esnekliğe benzer. Diğer bir deyişle büyük işletmeler kadar karmaşık olmamakla birlikte optimal yapının getirdiği esneklikten bahsedilebilir. Ancak bu durum tüm sektörler için değil bazı sektörler için geçerlidir. Burada esnek uzmanlaşmayı KOBİ'ler açısından sağlayan, çok amaçlı ekipmanın ve uzmanlaşmış insan kaynağının işletme bünyesinde bulunmasıdır. Ancak uzmanlaşma ölçek ekonomilerinden yararlanmayı ve güçlü bir pazar konumu edinmeyi sağlasa da diğer yandan, uzmanlaşma işletmeyi kolayca tek kültürlü bir duruma dönüştürebilir. Bu da istikrarsızlık dönemlerinde işletmenin zarar görmesine neden olabilir. Uzmanlaşma ile çalışan faaliyetlerinin işletmede daha fazla düzenlenme ihtiyacı ortaya çıkar. İşletme günlük rutin işlere ve tecrübeye daha fazla bağımlı hale gelir (*Heunks, 1998*).

KOBİ'lerin maliyet liderliği stratejisini geniş Pazar hedefinde uygulamaları çok zordur. Bu nedenle daha dar bir pazarda düşük maliyeti uygulamaları daha olasıdır. Bu strateji, dar bir pazar bölümüne odaklanma ile tüm maliyetleri düşük düzeyde tutma üzerine kurulmuştur (*Wright, ve diğerleri, 1996*).

1.2. Pazar Stratejileri

Pazar stratejileri KOBİ'lerin pazara yönelik olarak geliştirdikleri stratejilerdir. Bu stratejilerin en önemlileri fiyatlama stratejileri, pazarlama kanalı stratejileri ve reklam-özendirme stratejileridir.

Büyük işletmelerle direkt olarak fiyat rekabetine girmek, KOBİ'ler için oldukça zordur. Aşırı kapasite bulunan endüstrilerde genelde önemli fiyat rekabetleriyle karşılaşılır. KOBİ'ler, böyle endüstrilerde büyük ölçeğe sahip işletmeler karşısında zayıf bir konumdadır. Ölçek ekonomilerinin verdiği düşük maliyeti, büyük işletmeler fiyat rekabetinde yıpratıcı bir biçimde genelde kullanırlar (*Dean ve diğerleri, 1998*). Bu nedenle Fiyatlama stratejileri birçok üreticinin olduğu ve direkt olarak büyük rakiplerin hedeflenmediği pazarlarda genelde KOBİ'ler tarafından kullanılmaktadır.

Reklam ve özendirme stratejileri ise KOBİ'lerin sahip olduğu kaynak yapısı ile doğrudan alakalıdır. Direkt özendirme metotlarından reklamın maliyeti, KOBİ'ler açısından son derece önemlidir. Bir çok KOBİ, yüksek maliyetli reklamlardan özellikle kaçınır. Bu eksikliklerini genelde ihtisas fuarlarında yer alarak gidermeye çalışırlar. KOBİ'lerin genel yapısına bakıldığında çoğunlukla dar bir pazar ve müşteri kitlesine hitap ettikleri ya da büyük işletmelerin tamamlayıcısı oldukları görülür. Daha dar ve odaklanmış bir reklam stratejisi izledikleri veya hiç reklam yapmadıkları söylenebilir. Dolaylı satış özendirmeleri son yıllarda oldukça öne çıkan konulardan birisidir. Müşteri hizmetleri; halkla ilişkiler ve iyi müşteri ilişkilerinin her ikisinin bir parçasıdır. Endüstriyel ürün üreten KOBİ'ler için en iyi müşteri hizmetleri; zamanında teslim, istenilen ürün niteliklerine uygunluk ve etkili muhasebe metotlarıdır (*Steinhoff ve Burgess, 1993*). Bunlara müşteri etkinleştirme stratejisini ilave edebiliriz. Müşteri etkinleştirmede ana hedef; müşterinin işini tümüyle anlamak ve müşterinin faaliyetlerinin etkinliğini iyileştiren ürün ve hizmetleri sunmaktır (*Curtis, 1983*). KOBİ'lerin müşterilere yakınlığı ve onlarla daha sıkı ilişkileri nedeniyle bu stratejide başarılı olma ihtimalleri oldukça yüksektir. KOBİ'lerin bu amaç doğrultusunda hizmet verecek özel bir birimi yapılarında kurmaları ve uzmanlaştırmaları gereklidir.

Pazarlama kanalı stratejilerini oluşturmak KOBİ'ler için önemli zorluklar içermesine rağmen, bunu başaran işletmeler önemli rekabet avantajı elde etmektedirler. Pazarlama kanalının üyeleri bir çok fonksiyonu yerine getirir: planlama için ihtiyaç duyulan bilgiyi toplarlar, sunulan ürün hakkında ikna edici iletişimi kurar ve geliştirirler, alıcılarla ilişki ve iletişim kurarlar, alıcıların ihtiyaçlarına ürünleri uyumlama ve şekillendirme çalışmalarında bulunurlar, fiyat üzerinde bir uzlaşma sağlarlar, taşıma ve depolama faaliyetlerinde bulunurlar, kanalın maliyetleri için fon bulurlar, dağıtımla ilgili riskleri alırlar (*Kotler ve Armstrong, 1987*). Pazarlama kanalının

oluşturulması önemli kaynak ihtiyacı gerektirir. KOBİ'ler, bu zayıflıklarını diğer şirketlerle oluşturacakları şebeke ilişkileri vasıtasıyla giderebilirler.

İşletmeler arası işbirliği, uzun vadeli olarak yapılan sözleşmeleri ya da sahiplik anlaşmalarına dayalı ilişkileri içerebilir. Özellikle istikrarsız endüstrilerde faaliyet gösteren KOBİ'ler, işbirliği stratejilerine daha fazla önem verirler. KOBİ'ler, yaptıkları bu işbirliği sayesinde çevresel belirsizlikleri azaltır ve böylece performanslarını iyileştirebilir (*Golden ve Dollinger, 1993*), önemli avantajlar elde edebilirler. İşbirliği ile küçük ölçekten kaynaklanan yüksek maliyetlerini düşürebilir (*Noteboom, 1992*), alan ekonomisinden yararlanabilir (*Gomes-Casseres, 1996*), üretim, pazarlama ve yönetimde mevcut bulunan zayıf uzmanlık durumunun veya zayıf finansal konumun getirdiği problemlerin bir kısmını çözmeye yararlanabilir, yenilikçi kabiliyet ve teknolojik yeteneği oluşturmak için kullanabilirler (*Jarratt, 1998*).

KOBİ'ler niş (odak)'lerde faaliyet göstererek karlılıklarını artırabilirler. Böyle bir stratejiyi büyük işletmelerin hakim olduğu endüstrilerde ölçekten kaynaklanan dezavantajlarını telafi etmek üzere uygularlar (*Audretsch ve diğerleri, 1999*). KOBİ'ler, büyük işletmelerin genelde atladığı veya ihmal ettiği alanlara girebilirler. Diğer bir deyişle, büyük işletmelerin ilgilenmediği şeye KOBİ'ler odaklanabilirler (*Thompson ve Strickland III, 1984*). Niş fırsatları, KOBİ'ler için gelişmeyi beraberinde getirir. Bu nedenle KOBİ'ler Niş fırsatlarına daha iyi tepki verirler. Bu gelişmeyi sürdürmek için ise önemli finansal ve insan kaynaklarına ihtiyaç vardır (*Dean ve diğerleri, 1998*).

2. Araştırma Metodu

Araştırma Marmara Bölgesinde makine ve ekipmanları endüstrisi ile metal endüstrisinde faaliyet gösteren 70 KOBİ sahip ve yöneticisi üzerinde yapılmıştır. Araştırma bir fabrika organizasyonuna ve 10 ila 250 arası çalışana sahip KOBİ'lerin sahip ve yöneticileri üzerinde, anket yöntemi ile yapılmıştır. Araştırmada incelenen performans ölçütleri; karlılık ya da finansal performans, nakit akışı, yatırımların geri dönüşü ve tüm firma performanslarıdır. Belirlemiş olduğumuz farklı performans ölçütlerine göre KOBİ sahip/yöneticilerine işletmelerini, aynı endüstride faaliyet gösteren diğer işletmelerle kıyasladığında düşük, orta, iyi ve çok iyi olarak ne kadar başarılı buldukları sorulmuştur. Performans ölçütleri Brews ve Hunt'un 1999 yılında yayınlanan makalesinden yararlanılarak geliştirilmiştir. KOBİ sahip ve yöneticilerinin işletme başarısını etkilediğini düşündüğü 27 farklı stratejiden oluşan sorular Miller, Burke ve Glick'in 1998 yılında yayınlanan makalesinden yararlanılarak geliştirilmiştir. Performans ölçütünün Alfa güvenilirlik katsayısı 0,90'dır. Rekabet stratejilerine ait Alfa güvenilirlik katsayısı 0,92'dir. Araştırmada analizler bilgisayar ortamında SPSS for

Windows 9.0 istatistik programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırma bulguları, korelasyon ve regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir.

2.1. Araştırma Bulguları

Araştırmada öncelikli olarak KOBİ sahip/ yöneticilerinin başarılarını etkilediğini düşündükleri 27 farklı rekabet stratejisi ile performans ölçütleri arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Performans ölçütleri ve stratejiler arasındaki korelasyon değerleri

Stratejiler	P1	P2	P3	P4
Rakiplerin aşağısında fiyat belirleme	.26*	.29*	.30*	.36**
Mevcut ürünleri iyileştirme				.25*
Kapsamlı kontrol prosedürleri kullanma				.27*
Yaygın müşteri hizmeti sağlama	.44**			
Firmanın tanınmasını sağlama ve bunu sürdürme	.29*			
Ürün/hizmet pazarları için kullanılan tekniklerde yenilikçilik	.35**			
Ürün/hizmetleri üretim biçiminde yenilikler yapma		.25*		.32*
Yüksek nitelikli personel istihdam etme		.25*	.32*	.27*
** p<.01 ; * p<.05				
P1= Karlılık / finansal performans, P2= Yatırımın geri dönüşü, P3= Nakit akışı, P4= Tüm firma performansı				

Daha detaylı sonuçların elde edilmesi amacıyla, işletme performans ölçütleri ile belirlenen 27 ayrı strateji arasında regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3. İşletme Stratejilerinin, Karlılık/Finansal Performans İle Regresyon Analizi.

İşletme Stratejileri	Beta	Sig.
T1 Rakiplerin aşağısında fiyat belirleme	-.28	.154
T2 Yüksek fiyatlı Pazar bölümlerini hedefleme	.11	.533
T3 Sık sık yeni ürün ve hizmetler geliştirme	-.56	.021
T4 Mevcut ürünleri iyileştirme	-.02	.918
T5 Yaygın müşteri hizmeti sağlama	-.67	.017
T6 En düşük birim maliyetini arama ya da sürdürme	-.36	.079
T7 Endüstrideki firmalardan daha fazla reklam yapma	-.21	.185
T8 Geniş bir ürün hizmet dizisi sunma	.19	.359
T9 Kapsamlı kontrol prosedürleri kullanma	.59	.016
T10 Sürekli olarak daha yüksek eğitimli işgücü istihdam etme	-1.5	.002
T11 Firmanın tanınmasını sağlama ve bunu sürdürme	.05	.840
T12 Ürün/hizmet pazarları için kullanılan tekniklerde yenilikçi olma	.34	.134
T13 İşletmenin ürün/hizmet dağıtımını kontrol etme	.20	.396
T14 Hammadde tedarikini iyileştirme stratejilerine yatırım yapma	.35	.064
T15 Dışarıdan finansal kaynak temin etmeyi en asgari düzeye indirme-	1.0	.579
T16 Özel coğrafi alanlara hizmet etme	-.28	.087
T17 Endüstride iyi bir ün geliştirme ve devam ettirme	1.03	.002
T18 Pazar gelişimini tahmin etme	-.30	.177
T19 Özel ürün/hizmetlere önem verme	-.77	.006
T20 Ürün/hizmetleri üretim biçiminde yenilikler yapma	.39	.060
T21 Yüksek nitelikli personel istihdam etme	1.44	.001
T22 Etkili envanter yönetimi	.52	.057
T23 Toplam Kalite geliştirme programlarını uygulama	-1.08	.000
T24 Çekici tasarım ya da ambalajlama	-.38	.134
T25 Diğer firmalarla işbirliği yapma ittifaklar kurma	.56	.039
T26 Hızlı teslim için, firmaya sipariş verilmesini kolaylaştırma	.51	.071
T27 Üretimde esnekliği sağlama ve sipariştten teslim kısı işleme süreleri oluşturma	-.02	.931
Bağımlı değişken= Karlılık ya da finansal performans		
R² = .401 F = 2.263 p < .05 (.023)		

Firma karlılığı ya da finansal performans bağımlı değişkeni ile regresyon yapıldığında; “T3=Sık sık yeni ürün ve hizmetler geliştirme, T5=Yaygın müşteri hizmeti sağlama, T9=Kapsamlı kontrol prosedürleri kullanma, T22=Etkili envanter yönetimi, T25=Diğer firmalarla işbirliği yapma ittifaklar kurma” stratejileri p < ,05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. “T10=Sürekli olarak daha yüksek eğitimli işgücü istihdam etme, T17=Endüstride iyi bir ün geliştirme ve devam ettirme, T19=Özel ürün/hizmetlere önem verme, T21=Yüksek nitelikli personel istihdam etme,

T23=Toplam Kalite geliştirme programlarını uygulama” stratejileri $p < ,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 4. İşletme stratejilerinin, yatırımın geri dönüşü ile regresyon analizi.

İşletme Stratejileri	Beta	Sig.
T1 Rakiplerin aşağısında fiyat belirleme	-.09	.002
T2 Yüksek fiyatlı Pazar bölümlerini hedefleme	-.00	.632
T3 Sık sık yeni ürün ve hizmetler geliştirme	-.17	.979
T4 Mevcut ürünleri iyileştirme	-.33	.442
T5 Yaygın müşteri hizmeti sağlama	-.60	.205
T6 En düşük birim maliyetini arama ya da sürdürme	-.09	.050
T7 Endüstrideki firmalardan daha fazla reklam yapma	-.00	.665
T8 Geniş bir ürün hizmet dizisi sunma	.26	.955
T9 Kapsamlı kontrol prosedürleri kullanma	.55	.233
T10 Sürekli olarak daha yüksek eğitilmiş işgücü istihdam etme	-.57	.021
T11 Firmanın tanınmasını sağlama ve bunu sürdürme	.10	.128
T12 Ürün/hizmet pazarları için kullanılan tekniklerde yenilikçi olma	-.02	.680
T13 İşletmenin ürün/hizmet dağıtımını kontrol etme	.09	.911
T14 Hammadde tedarikini iyileştirme stratejilerine yatırım yapma	.04	.716
T15 Dışarıdan finansal kaynak temin etmeyi en asgari düzeye indirme	.02	.817
T16 Özel coğrafi alanlara hizmet etme	-.29	.897
T17 Endüstride iyi bir ün geliştirme ve devam ettirme	.58	.104
T18 Pazar gelişimini tahmin etme	.26	.078
T19 Özel ürün/hizmetlere önem verme	-.65	.277
T20 Ürün/hizmetleri üretim biçiminde yenilikler yapma	.38	.027
T21 Yüksek nitelikli personel istihdam etme	1.27	.071
T22 Etkili envanter yönetimi	-.11	.001
T23 Toplam Kalite geliştirme programlarını uygulama	-.84	.685
T24 Çekici tasarım ya da ambalajlama	-.29	.004
T25 Diğer firmalarla işbirliği yapma ittifaklar kurma	.42	.278
T26 Hızlı teslim için, firmaya sipariş verilmesini kolaylaştırma	.54	.127
T27 Üretimde esnekliği sağlama ve siparişten teslimine kısa işleme süreleri oluşturma	-.41	.104

Bağımlı değişken= Yatırımın Geri Dönüşü
R² = .306 F = 1.834 p < .10 (0.069)

Yöneticilerin işletme karlılığını etkilediğini düşündükleri işletme stratejileri, Yatırımın Geri Dönüşü bağımlı değişkeni ile regresyon analizine tabi tutulduğunda; T5 = Yaygın müşteri hizmeti sağlama, T9 = Kapsamlı kontrol prosedürleri kullanma, T19 = Özel ürün/hizmetlere önem verme” stratejileri $p < ,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. “T21 = Yüksek nitelikli personel istihdam etme, T23 = Toplam Kalite geliştirme programlarını uygulama” stratejileri ise, $p < ,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 5. İşletme stratejilerinin, nakit akışı ile regresyon analizi

İşletme Stratejileri	Beta	Sig.
T1 Rakiplerin aşağısında fiyat belirleme	.11	.562
T2 Yüksek fiyatlı Pazar bölümlerini hedefleme	.36	.855
T3 Sık sık yeni ürün ve hizmetler geliştirme	-.00	.980
T4 Mevcut ürünleri iyileştirme	-.36	.178
T5 Yaygın müşteri hizmeti sağlama	-.48	.117
T6 En düşük birim maliyetini arama ya da sürdürme	-.22	.323
T7 Endüstrideki firmalardan daha fazla reklam yapma	-.24	.155
T8 Geniş bir ürün hizmet dizisi sunma	.14	.522
T9 Kapsamlı kontrol prosedürleri kullanma	.64	.009
T10 Sürekli olarak daha yüksek eğitimli işgücü istihdam etme	-.33	.368
T11 Firmanın tanınmasını sağlama ve bunu sürdürme	.08	.739
T12 Ürün/hizmet pazarları için kullanılan tekniklerde yenilikçi olma	-.08	.734
T13 İşletmenin ürün/hizmet dağıtımını kontrol etme	.28	.272
T14 Hammadde tedarikini iyileştirme stratejilerine yatırım yapma	.05	.759
T15 Dışarıdan finansal kaynak temin etmeyi en asgari düzeye indirme	.12	.541
T16 Özel coğrafi alanlara hizmet etme	-.14	.433
T17 Endüstride iyi bir ün geliştirme ve devam ettirme	.54	.103
T18 Pazar gelişimini tahmin etme	.03	.901
T19 Özel ürün/hizmetlere önem verme	-.62	.036
T20 Ürün/hizmetlerin üretim biçiminde yenilikler yapma	.45	.039
T21 Yüksek nitelikli personel istihdam etme	1.05	.005
T22 Etkili envanter yönetimi	-.12	.661
T23 Toplam Kalite geliştirme programlarını uygulama	-.73	.012
T24 Çekici tasarım ya da ambalajlama	-.43	.115
T25 Diğer firmalarla işbirliği yapma ittifaklar kurma	.23	.402
T26 Hızlı teslim için, firmaya sipariş verilmesini kolaylaştırma	.55	.076
T27 Üretimde esnekliği sağlama ve sipariştten teslim kısı işleme süreleri oluşturma	-.33	.197
Bağımlı değişken= Nakit Akışı		
R² = .286 F = 1.757 p < .10 (.084)		

Yöneticilerin işletme karlılığını etkilediğini düşündükleri işletme stratejileri, Nakit akışı bağımlı değişkeni ile regresyon analizine tabi tutulduğunda; “T19=Özel ürün/hizmetlere önem verme, T20=Ürün/hizmetlerin üretim biçiminde yenilikler yapma, T23=Toplam Kalite geliştirme programlarını uygulama” stratejileri ile, $p < .05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. “T9=Kapsamlı kontrol prosedürleri kullanma, T21=Yüksek nitelikli personel istihdam etme, T23=Toplam Kalite geliştirme programlarını uygulama” stratejileri ile $p < .01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6. İşletme stratejilerinin, tüm firma performansı ile regresyon analizi.

İşletme Stratejileri	Beta	Sig.
T1 Rakiplerin aşağısında fiyat belirleme	-.11	.457
T2 Yüksek fiyatlı Pazar bölümlerini hedefleme	.00	.986
T3 Sık sık yeni ürün ve hizmetler geliştirme	-.32	.105
T4 Mevcut ürünleri iyileştirme	-.15	.479
T5 Yaygın müşteri hizmeti sağlama	.52	.044
T6 En düşük birim maliyetini arama ya da sürdürme	.03	.832
T7 Endüstrideki firmalardan daha fazla reklam yapma	-.05	.680
T8 Geniş bir ürün hizmet dizisi sunma	.09	.616
T9 Kapsamlı kontrol prosedürleri kullanma	.58	.005
T10 Sürekli olarak daha yüksek eğitilmiş işgücü istihdam etme	-.66	.040
T11 Firmanın tanınmasını sağlama ve bunu sürdürme	.05	.801
T12 Ürün/hizmet pazarları için kullanılan tekniklerde yenilikçi olma	.07	.723
T13 İşletmenin ürün/hizmet dağıtımını kontrol etme	-.09	.653
T14 Hammadde tedarikini iyileştirme stratejilerine yatırım yapma	.08	.613
T15 Dışarıdan finansal kaynak temin etmeyi en asgari düzeye indirme	-.03	.818
T16 Özel coğrafi alanlara hizmet etme	-.24	.108
T17 Endüstride iyi bir ürün geliştirme ve devam ettirme	.91	.002
T18 Pazar gelişimini tahmin etme	.09	.658
T19 Özel ürün/hizmetlere önem verme	-.87	.001
T20 Ürün/hizmetleri üretim biçiminde yenilikler yapma	.58	.003
T21 Yüksek nitelikli personel istihdam etme	.99	.002
T22 Etkili envanter yönetimi	.21	.359
T23 Toplam Kalite geliştirme programlarını uygulama	-1.04	.000
T24 Çekici tasarım ya da ambalajlama	-.28	.208
T25 Diğer firmalarla işbirliği yapma ittifaklar kurma	.61	.011
T26 Hızlı teslim için, firmaya sipariş verilmesini kolaylaştırma	.69	.009
T27 Üretimde esnekliği sağlama ve siparişten teslim süreleri oluşturma	-.55	.013
Bağımlı değişken= Tüm firma performansı		
R²=.508 F= 2.947 p< .01 (.005)		

Yöneticilerin işletme karlılığını etkilediğini düşündükleri işletme stratejileri, tüm firma performansı bağımlı değişkeni ile regresyon analizine tabi tutulduğunda; “T5=Yaygın müşteri hizmeti sağlama, T10=Sürekli olarak yüksek nitelikli işgücünü işletmede istihdam etme, T25=Diğer firmalarla işbirliği yapma ittifaklar kurma, T27=Üretimde esnekliği sağlama ve siparişten teslim süreleri oluşturma” stratejileri, $p < ,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. “ T9=Kapsamlı kontrol prosedürlerinin işletmede kullanımı, T17=Endüstride iyi bir ürün geliştirme, T19=Özel ürün/hizmetlere önem verme, T20 = Ürün/hizmetleri üretim biçiminde

yenilikler yapma, T21=Yüksek nitelikli personel istihdam etme, T23=Toplam Kalite geliştirme programlarını uygulama, T26=Hızlı teslim için, firmaya sipariş verilmesini kolaylaştırma” stratejileri $p < ,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 7. Analiz neticesinde elde edilen bulguların genel gösterimi.

Karlılık ya da finansal performans	Yatırımın geri Dönüşü	Nakit akışı	Tüm firma performansı
$p < ,05$ anlamlılık düzeyinde			
Yaygın müşteri hizmeti sağlama	Yaygın müşteri hizmeti sağlama	Özel ürün/ hizmetlere önem verme	Yaygın müşteri hizmeti sağlama
Sık sık yeni ürün ve hizmetler geliştirme	Özel ürün/hizmetlere önem verme	Ürün/ hizmetlerin üretim biçiminde yenilikler yapma	Diğer firmalarla işbirliği yapma ve ittifaklar kurma
Kapsamlı kontrol prosedürlerini kullanma	Kapsamlı kontrol prosedürlerini kullanma	Toplam Kaliteyi geliştirme programlarını uygulama	Üretimde esnekliği sağlama ve sipariştten teslim kısa işleme süreleri oluşturma
Etkili envanter yönetimi			
Diğer firmalarla İşbirliği yapma ve ittifaklar kurma			
$p < ,01$ anlamlılık düzeyinde			
Toplam Kaliteyi geliştirme programlarını uygulama	Toplam Kaliteyi geliştirme programlarını uygulama	Kapsamlı kontrol prosedürlerini kullanma	Toplam Kaliteyi geliştirme programlarını uygulama
Sürekli olarak yüksek nitelikli işgücü istihdam etme	Sürekli olarak yüksek nitelikli işgücü istihdam etme	Sürekli olarak yüksek nitelikli işgücü istihdam etme	Sürekli olarak yüksek nitelikli işgücü istihdam etme
Özel ürün/ hizmetlere önem verme			Özel ürün/ hizmetlere önem verme
Endüstride iyi bir ün geliştirme ve devam ettirme			Endüstride iyi bir ün geliştirme ve devam ettirme
Sürekli olarak daha yüksek eğitilmiş işgücü istihdam etme			Kapsamlı kontrol prosedürlerini kullanma
			Ürün/ hizmetlerin üretim biçiminde yenilikler yapma
			Firmaya sipariş verilmesini kolaylaştırma

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

KOBİ'ler rekabet açısından sahip oldukları kısıtların ve yetersizliklerin üstesinden gelebilecek çok az kaynağa sahiptirler. Bu nedenle rekabet ederken yapacakları yanlış stratejik seçimlerin önüne geçebilmeye yardımcı olması bakımından, araştırma bulguları önemli ipuçları vermektedir. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar, yöneticilerin farklı işletme stratejilerini farklı performans ölçütlerine göre nasıl değerlendirdiklerini göstermektedir. Araştırmada uygulanan analizler neticesinde, toplam kaliteyi gerçekleştirmeye yönelik programları uygulama, özel ürün ya da hizmetlerin üretimine önem verme, Kapsamlı kontrol prosedürlerini uygulama ve yüksek nitelikli personel istihdam etme stratejileri ile araştırmada incelenen tüm performans ölçütleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir deyişle araştırmada incelenen işletmelerin sahip/yöneticilerine göre bu işletme taktikleri, belirtilen performans ölçütlerinin tümünde firma başarısını olumlu etkilemektedir. Burada belirtmemiz gereken diğer önemli nokta, araştırmada çeşitli ölçütlere göre ayırdığımız performansın, bu ölçütlerin bir birleşimi olduğudur. Firma karlılığı ya da finansal performans açısından yeni ürün geliştirme ve diğer firmalarla ittifaklar ve işbirliği yapmanın gelir artırma yönünden önemi vardır. Rakipler karşısında, rekabet avantajı temin edilerek karlılık artırılmaktadır. Etkili envanter yönetimi ve kapsamlı kontrol prosedürlerinin kullanımı ile, firma giderleri azaltılarak karlılık düzeyi yükseltilmektedir. Diğer bir deyişle firma dışına nakit akışı azaltılarak, karlılık artırılmaktadır. Bu aynı zamanda yatırımın geri dönüş oranını artırmaktadır. Yaygın müşteri hizmeti sağlama ile müşteri bağlılığı artırılarak, gelirlerin sürekliliği ve yatırımın geri dönüşü temin edilmektedir. Firma ünü oluşturma ve koruma ile, müşterilerin güven duygusu artırılmaktadır. Özel ürünlere önem verilerek (belli bir müşteri kütlesi hedef alınarak odak oluşturulmakta), karlılık düzeyi, nakit akışı ve yatırımların geri dönüş hızı iyileştirilmektedir. İyi eğitilmiş ve yüksek nitelikli personel istihdam etme ile toplam kaliteyi geliştirmeye yönelik programlar daha başarılı uygulanmakta, kaliteli çıktılar elde edilebilmektedir. Yaygın müşteri hizmeti sağlama ile, müşteri bağlılığı geliştirilebilmekte ve firmaya olan nakit akışı iyileştirilmektedir. Diğer firmalarla işbirliği ve ittifaklar yaparak, firmaya nakit girişi artırılmakta, karlılık iyileştirilmektedir. Üretimde esnekliğin sağlanması ile, KOBİ'ler önemli performans avantajları elde edebilmektedirler. İyi eğitilmiş ve iyi niteliklere sahip çalışanların işletmede istihdamının sağlanması, işletmenin finansal ve finansal olmayan performansına olumlu etki yapmaktadır. Araştırma bulguları KOBİ sahip/yöneticilerinin stratejik uygulamalarla ilgili kanaatlerinin, hangi tür performansa yol açtığı ve genel olarak tüm firma performansına nasıl etkilerde bulunduğu hususunda bilgiler vermektedir. KOBİ sahip ya da yöneticilerinin bu

değerlendirmeleri önemlidir. Çünkü onların kanaatleri, uygulamaya yansımaktadır ve uygulamaya geçirilen rekabet stratejileri, firma performanslarını belirlemektedir.

KAYNAKÇA

- Audretsch D.B. Prince, Y. M. Thurik, A. R. (1999). "Do Small Firms Compete with Large Firms?", *Atlantic Economic Journal*, 61 (2), 201-209.
- Azzone, G. and Cainarca, G. C. (1993). "The Strategic Role of Quality in Small Size Firms", *Small Business Economics*, 5 (1), 63-76.
- Brews, P. J. and Hunt, M.R. (1999). "Learning To Plan And Planning To Learn: Resolving The Planning School / Learning Scholl Debate", *Strategic Management Journal*, 20, 889-913.
- Caron H. and Harrison, J.S. (1999). "Manufacturing-based Relatedness, Synergy, and Coordination", *Strategic Management Journal*, 20, 129-145.
- Curtis, D.A. (1983). *Strategic Planning for Smaller Businesses*, Newyork.
- Dean, T.J. Brown, R.L. Bamford, C.E. (1997). "Differences in Large and Small Firm Responses to Environmental Context: Strategic Implications from a Comparative Analysis of Business Formations", *Strategic Management Journal*, 19(7), 709-728.
- Dijk, M.P.V. (1995). "Flexible specialization, The New Competition and Industrial Districts", *Small Business Economics*, 7.
- Golden, P.A. and Dollinger, M. (1993). "Cooperative Alliances and Competitive Strategies in Small Manufacturing Firms", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17 (6), 43-56.
- Gomes-Casseres, B. (1997). "Alliance Strategies of Small Firms", *Small Business Economics*. 9, 33-44.
- Heunks, F. J. (1998). "Innovation, Creativity and Success", *Small Business Economics*, 10 (3), 263-272.
- Jarratt, D.G. (1998). "A Strategic Classification of Business Alliances: a Qualitative Perspective Built from A Study of Small and Medium-sized Enterprises", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 1(1), 39-49.
- Karlsson, C. and Olsson, O. (1998). "Product Innovation in Small and Large Enterprises", *Small Business Economics*, 10 (1), 31-46.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (1994). *Principles of Marketing*, Prentice Hall, London.

- Lau, R.S.M. (1996). "Strategic Flexibility: A New Realty for World-Class Manufacturing", *S.A.M. Advanced Management Journal*, Spring.
- Levy, D.T. (1993). "Comment on Small Firms and Merger Mania", *Small Business Economics*, 5 (4), 319-322.
- Levy, M. and Powell, P. (1998). "SME fleexiblity and the Role of Information Systems", *Small Business Economics*, 11, 183-196.
- Long, C. and Vickers-Koch, M. (1995). "Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, 24 (1), 7-22.
- Ma, H. (2000). "Of Competitive Advantage. Kinetic and Positional", *Business Horizons*, 43, 53-64.
- Miller, C.C., Burke, L.M., Glick, W.H. (1998). "Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executives; Implications for Strategic Decision Processes", *Strategic Management Journal*, 19 (1), 39-58.
- Noteboom, B. (1994). "Innovation and Diffusion in Small Firms: Theory and Evidence", *Small Business Economics*, 6 (5), 327-347.
- Oster, M. S. (1994). *Modern Competitive Analysis*, Oxford University Press, Newyork.
- Sackett, P.J. Maxwell, D.J. Lowenthal, P.A. (1997). "Customizing Manufacturing Strategy", *Integrated Manufactured Systems*, 8/6.
- Steinhoff, D. and Burgess, J.F. (1993). *Small Business Management Fundamentals*, McGraw Hill International Editions, Newyork,.
- Sandvig, J.C. and Coakley, L. (1998). "Best Practices in Small Firm Diversification", *Business Horizons*, 41 (3), 33-40.
- Shafer, S.M. and Oswald, S.L. (1996). "Product-focused Manufacturing for Strategic Advantage", *Business Horizons*, November-December. 24-29.
- Thompson, A.A., and Strickland III, A.J. (1984). *Strategic Management*, McGraw-Hill.
- Wright, P., Kroll, M., Parnell, J. (1996). *Strategic Management Concepts and Cases*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.