

BİR TERCİH OLARAK “BÜYÜMEME”: CÜCE ŞİRKETLER



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİBFD
Cilt, 9, Sayı 18, 2018
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 07.06.2017 Yayına Kabul Tarihi: 17.07.2018

Senem GÖL BEŞER
Doç. Dr.
Yeditepe Üniversitesi
İ.İ.B.F.,
senemgol@yeditepe.edu.tr
ORCID ID: 0000-0001-
9631-6752

Ayşe Begüm ÖTKEN
Doç.Dr.
North Carolina Üniversitesi
(Wilmington)
Cameron İşletme Okulu
begumotken@hotmail.com
ORCID ID: 0000-0003-
3250-8434

Elif OKAN YOLBULAN
Doç. Dr.
Bahçeşehir Üniversitesi,
İ.İ.B.F.,
elif.okan@eas.bau.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-
4691-7178

ÖZ Genel olarak işletmelerin başarısı, ülke ekonomisine olumlu etkilerinin yanı sıra büyümeleri ve sürdürülebilir olmalarıyla tanımlansa da, daha fazla tüketim ve sınırlı kaynaklarla (toprak, emek, teknik bilgi, gibi) daha hızlı üretim kültürü ile açıklanan bir büyüme paradoksu da söz konusu olmaktadır. Bu anlamda, büyümeden kopuş modern ekonomik sistemin çöküşünün bir işareti olarak nitelendirilmektedir. Her ne kadar büyüme, şirketler için son derece cazip bir hedef olsa da büyümeme de şirketlerin bilinçli bir şekilde tercih edebileceği bir başka amaç olabilmektedir. Bu araştırmanın kapsamı bir tercih olarak büyümemeyi seçen ve “cüce” olarak tanımlanan şirketlerdir. Bu çerçevede, çalışmanın amacı büyümeme kavramına odaklanarak cüce şirketleri Türk yazınına sunmaktır. Kavramsal bir çalışma olarak konuyu ele alan bu makale, büyümeme tercihine ışık tutacak örnek bir işletmeden bahsederek Türk yazınına katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Cüce şirketler, büyüme stratejileri, büyümeme, rekabet

Jel Kodları: M10, M21, Q01

Alanı: İşletme

Türü: Kavramsal

DOI:10.9775/kauibfd.2018.028

Atıfta bulunmak için: Göl Beşer, S., Ötken A. B. & Okan Yolbulan, E. (2018). Bir tercih olarak “büyümeme”: Cüce şirketler. *KAÜİBFD*, 9(18), 613-628.

“DEGROWTH” AS A PREFERENCE: DWARF COMPANIES



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUJEASF
Vol. 9, Issue 18, 2018
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 07.06.2017

Accepted Date: 17.07.2018

Senem GÖL BEŞER
Assoc. Prof.
Yeditepe University
E.A.S.F.
senemgol@yeditepe.edu.tr
ORCID ID: 0000-0001-
9631-6752

Ayşe Begüm ÖTKEN
Assoc. Prof.
University of North
Carolina Wilmington
Cameron School of
Business
begumotken@hotmail.com
ORCID ID: 0000-0003-
3250-8434

Elif OKAN YOLBULAN
Assoc. Prof.
Bahçeşehir University
E.A.S.F.
elif.okan@eas.bau.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-
4691-7178

ABSTRACT Although the success of companies is defined in terms of their contribution to national economy, their growth and sustainability, one of the biggest misconceptions of today’s businesses is the paradox of growth which could be explained by providing more consuming and faster production culture with limited resources (land, labor, technical information, etc.). Growth disengagement is regarded as a sign for the collapse of modern economic systems. Although growth is an extremely attractive strategy for companies, degrowth might be another goal which can be preferred on purpose by companies. In this framework, the scope of this study is “dwarf” companies which deliberately choose not to grow. The purpose of the study is to focus on degrowth and present the term “dwarf” to Turkish literature and analyze a company which can be considered as a dwarf as a case study.

Keywords: Dwarf companies, growth strategies, degrowth, competition

Jel Codes: M10, M21, Q01

Scope: Business Administration

Type: Review

Cite this Paper: Göl Beşer, S., Ötken A. B. & Okan Yolbulan, E. (2018). “Degrowth” as a preference: Dwarf companies. *KAUJEASF*, 9(18), 613-628.

1.GİRİŞ

Günümüzün en büyük yanılgılarından biri işletmelerde büyüme paradoksudur, bu da kısıtlı kaynaklardan (toprak, işgücü, teknik bilgi, vb.) daha fazla tüketerek, daha hızlı üretim sağlama kültürü ile açıklanabilir. Genel kaniya göre, temel ekonomik sistemler büyüme durduğunda çöküşü de beraberinde getirmektedir. Kâr ve birikim yoluyla sürekli bir tüketim içinde olan toplum aynı oranda çevreyi de sömürür. Bu da bir anlamda ekolojik kalkınma ya da sürdürülebilir kalkınmanın çıkış noktasıdır. Doğası gereği büyüme ve genişlemek zorunda olan bir sistem, sonunda kısıtlı doğal kaynaklar gerçeği ile yüzleşecektir (Magdoff ve Foster, 2010, s.12).

Tükenen yeraltı suları, yok olan ekilebilir yüzey toprağı veya yükselen denizler sonucunda dengesi bozulan doğa, gelecek nesillere en temel gereksinimlerini karşılayabilmeleri için gereken doğal mirası bırakabilmemize izin vermeyecektir. Sahip olduğumuz bu kıymetli doğal mirası geleceğe taşımak yaşam tarzlarımız kadar özlemlerimizle de dönüşüm sürecine katılmamıza bağlı olacaktır (Barlas, 2013, s. 263). Bu tehlikeler göz önüne alındığında artık insanların günlük hayatlarında sorumlu, sürdürülebilir ve daha az tüketim yapmalarını teşvik edecek yönlendirmelerden daha fazlasına ihtiyaç duyulduğu açıktır. Sadece bununla da kalmayıp, ekonomi ve yönetim alanında paradigma değişiklikleri konusunda akıl yürütmeye başlanmalıdır.

Yıllardır işletme ve yönetim alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde büyüme kavramının sayısal bir gelişme olarak ifade edildiği görülmekle birlikte üretim miktarı, satış geliri, ürün çeşitliliği, pazar payı, çalışan sayısı, sermaye miktarı gibi kaynak büyüklüğü ifadeleri (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 199) gibi nicel veriler işletmelerin temel önceliği olarak gösterilmektedir. Ekonomik büyümenin temel motivasyon sayılması işletme varlığı için büyümenin vazgeçilmez bir hedef olmasına yol açmaktadır. İşletmelerin büyümediği takdirde küçülerek yok olacakları düşüncesi, yöneticilerin rekabetin yoğun olduğu koşullarda büyüme yolunda en önemli itici güç olmaktadır.

Büyüme yoluyla ekonomik güç kazanımı, üretim kalitesi artışı, düşük maliyetler, geniş pazarlara erişim konularında avantaj kazanacağını düşünen işletmeler büyük ölçülerde üretim gerçekleştirerek rekabette üstünlük peşine düşerler. İşletmeler için büyümenin arkasındaki en büyük neden sadece ekonomik kaynaklı güdüler değildir. Rekabette yenilmeme, yeni kalma, başarılı olma gibi psikolojik güdüler de işletmeleri büyüme hedefine yönlendirmektedir (Kılıçkaplan ve Baştürk, 2007, s.4).

Yukarıda bahsi geçen kapitalist yaklaşımın sergilediği organik nitelikli gelişimin sonuçları; bir diğer deyişle güçlü olma, daha fazla pazara ulaşma,

sınırsız kazanma hırsı gibi güdüler dünyamızın bugün ciddi anlamda savaştığı birçok çevre ve kaynak sorununun sebebi olarak gösterilebilir. Bu bağlamda artık büyümeme alternatifinin olduğunu tartışmaya açma ihtiyacı duyulmaktadır. Bu çalışmada dünyada henüz yeni tartışılmaya başlanan “büyümeyen işletmeler” ya da “cüce firmalar¹” kavramları Türk yazınına tartışılmak üzere sunulmaktadır. Mevcut çalışmanın amacı, işletme ve sürdürülebilirlik alanında bu yeni kavramların tanımlanması, uluslararası yazında sunulan modellerin Türkiye için uyarlanması ve araştırma sorularının önerilmesidir.

2.KURAMSAL ÇERÇEVE

Genel anlamda işletmeler sektörlerinde ilerleyebilmek, daha karlı ve pazar payını arttırmış hale gelebilmek adına büyümek arzusuna sahip olabilirler (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 198). Ancak mevcut çalışmada büyümenin tek ve vazgeçilmez strateji olmadığı ele alınmaktadır. Bu bağlamda bu bölümde önce işletme yazınında büyüme kavramı ele alınacaktır. Büyüme yanlısı stratejilerin ardından ekonomik büyümenin alternatiflerinin tartışıldığı bölüm yer almaktadır.

2.1. Bir Strateji Olarak Büyüme

Şirket stratejisi, ister küçük isterse büyük, çok uluslu bir şirket olsun şirketin hangi yöne gideceğinin kararı ve şirketin ürün ya da hizmet portföyünün yönetimi ile ilgilidir. Tek bir ürün çeşidi ile sadece tek bir pazarda faaliyet gösteren şirketlerden birçok ürün gamıyla sayısız pazarda yer alan şirketlere kadar her şirket pazardaki yerini geliştirmek ve rekabetçi avantaj sağlamak için bir strateji kullanmak durumundadır (Wheelen ve Hunger, 2012, s. 254). Şirketlerin kullanabileceği bu stratejilerden biri de büyüme stratejisidir.

Çok boyutlu bir kavram olarak şirket büyümesi, şirketin varlıkları ve çalışanları bakımından boyutunun genişlemesini ifade etmektedir. Satış hacmindeki artış, kârın artması ya da kâr faaliyetleri, yeni ekonomik fonksiyonların ya da yeni ürün ve hizmet serisinin oluşturulması bu kapsamda ele alınan parametrelerdir (Eisenhardt ve Schoonhoven, 1990, s. 504-529). Büyüme stratejisini kullanan şirketler ya faaliyetlerini yerel ve küresel olarak geliştirerek dâhili olarak büyürler ya da şirket birleşmeleri, satın almalar ve stratejik ortaklıklar yoluyla haricen büyürler (Wheelen ve Hunger, 2012, s. 255).

Piyasadaki gerek küçük gerekse yeni kurulan şirketler incelendiğinde birçoğunun büyümeden vazgeçemediği görülmektedir. Küreselleşme ile birlikte

1 Cüce firma kavramı İtalyanca “*nanismo aziendale*” olarak ifade edilmektedir ve son zamanlarda İtalyan politik ve sosyo-ekonomik tartışmalarında sıkça yer almaktadır.

artan rekabet, fiyat savaşları, daralan kâr marjları, ekonomik büyümenin, hayatta kalma adına, işletmelerin önündeki tek çözüm yolu olduğunu düşündürmektedir. Ekonomik büyümenin zaruri olduğu, herkese mutluluk ve zenginlik getireceği kanısı evrensel bir varsayım haline gelmiştir (Max-Neef ve Smith, 2011, s. 97). Büyümenin şirketler arasında son derece popüler olmasının bir diğer nedeni de büyük şirketlerin finansal kaynaklar, örgütsel rutinler ve dışsal bağlantılar sebebiyle küçük şirketlerden daha uzun süre yaşayacağı düşüncesidir (Bercovitz ve Mitchell, 2007, s. 61-79).

Şirket yöneticilerinin müşterilerin farklı ihtiyaçlarına cevap verebilecek eksiksiz ve daha geniş bir ürün ve hizmet yelpazesi sunma istekleri büyüme yönündeki motivasyonun altında yatan nedenlerden bir diğeri olmuştur. Böylelikle, şirketler daha çok satış ve kâr sağlayarak piyasada rakiplerine kıyasla finansal açıdan önemli bir üstünlük kazanacaklardır. Yöneticilerin kendilerini çalışan sayısı ve varlıklar bakımından büyüyen bir şirketle özdeşleştirme ve gerek şirket içerisinde gerekse piyasaya karşı başarılı yönetici olarak gösterme arzuları ve şirketin büyümesiyle birlikte yöneticilere sunulan cazip primler büyümenin şirketler için en önemli stratejilerden biri olacağı düşüncesini sağlamlaştırmıştır (Child, 1972, s. 10).

Dünya hükümetlerinin çevreye yönelik ilgi noktasına işaret eden Birleşmiş Milletler Stockholm Konferansı'nın yaratıcıları Barbara Ward ve Rene Dubos ilk kez 1972'de büyümeme ve biyo-ekonomi konularını tartıştıkları "Tek bir dünyamız var" başlıklı bir eser yayınladı. Ekonomik büyümenin alternatifsiz bir yol olduğu genel kanısını tartışmaya açan araştırmacılardan Schumacher, 1973 yılında yayınladığı, toplumsal ve iktisadi gelişme adına ortaya attığı küçük ve sürdürülebilir sistemlerle tanınmaktadır. Schumacher aynı kitapta, dünyadaki en varlıklı ülkelerin bir listesi yapıldığında büyük ülkelerin aslında yoksul olduğunun ortaya çıkacağını belirtmektedir. İktisatçıların verimlilik ve istatistiki büyüme verilerine dayanmalarının aksine, Schumacher (1973) büyümenin hangi bedellerle sağlandığını, insana, doğaya ve sosyal çevreye verilen zararlardan bahsederek, yoksulluğu bağımsızlığın, refahın, adaletin ve özgürleşmenin feragati olarak tanımlamıştır.

Son yüzyılda, ölçek ekonomisi çerçevesinde teknolojik ilerlemenin de tetiklediği büyüme eğilimi, dev organizasyonların hayatta kalmalarına yol açmaktadır. Buna karşın, çoğunlukla büyüklüğün içerisinde yaratılan küçük birimlere ihtiyaç duyulduğu, yönetilebilen, esnek, kolay, insancıl ve rahat organizasyonlara özlem ve ilginin gözle görülür bir şekilde arttığı da yadsınamaz bir gerçektir (Laloux, 2014; Robbins ve Coulter, 2017, s. 119-121). Böyle olunca yine hayatta mı kalacaklar?

Bu noktada altının çizilmesi gereken unsur, büyümenin bir strateji olarak

eleştirilmesi ya da şirketlerin büyümeye odaklanmaması gerektiğine salık vermek değildir. Büyüme, birtakım değişkenler ve parametreler göz önüne alınarak üst yönetim tarafından verilebilecek önemli bir karardır. Gerek dış çevrede gerekse şirket içerisinde gerekli koşullar sağlandığında şüphesiz şirketlerin yararına olacak, onlara refah sağlayacak bir stratejidir. Burada üzerinde durulan nokta, ne pahasına olursa olsun şirketlerin ve yöneticilerin büyümeyi tek alternatif ve amaç olarak görmesi ve hırslı davranarak hem şirkete hem de sorumlu olması gereken çevreye zarar verdiğidir (Latouche, 2009; Martínez-Alier, Pascual, Vivien ve Zaccai, 2010, s. 1742-1747). Bir taraftan önemli ve gerekli bir strateji sayılırken bir taraftan da zararlı olması büyümeyi bir paradoks haline getirmektedir. Bir sonraki bölümde, bu paradoks üzerinde durulmaktadır.

2.2. Büyüme Paradoksu

Büyüme, şirketler için daha fazla pazar payı, daha fazla ürün veya hizmet, daha fazla satış, daha fazla kâr, daha fazla çalışan, daha fazla pazarlara egemen olma, ekonomiye yön verme, hayatta kalabilme gibi birçok olumlu sonuç sağlamaktadır. Ülke ekonomileri içinse büyüme, insanların refah içerisinde yaşaması, istihdamın artması ve dolayısıyla işsizliğin azalması, dünyaya yön verebilme gibi sonuçları çağrıştırmaktadır. Dolayısıyla, son derece cazip bir hedeftir. Büyüme gerek ülke ekonomileri gerekse şirketler için arzu edilen ve hedeflenen bir durum olsa da beraberinde birtakım olumsuzluklar da getirmektedir. Bu olumsuzluklar, yaşadığımız evren ve insanlık için geri döndürülmesi ve ikame edilmesi imkânsız olumsuzluklardır. Smith ve Max-Neef (2011, s. 172-173) kitabında insanlıktan çıkmış bir ekonomik büyümeden bahsetmekte ve sonuçları “dörtlü çakışma” başlığı altında özetlemektedir. Bunlar;

1. dünyayı etkisi altına alan insan kaynaklı iklim değişikliği
2. ucuz enerjinin hızla tükenmesi
3. insan refahı ve üretim için gerekli kaynaklarda (yerel, bölgesel ve küresel) hızlı tükenme
4. gerçek ekonomiden elli kat daha büyük ekonomik spekülasyon balonu

Bunların temel sebepleri, her ne pahasına olursa olsun gözü kararmış şekilde ekonomik büyümeye odaklanan şirketler, bu büyümeyi sağlamak için kontrolsüz kaynak kullanımının ve tüketimin mutluluğun ön koşulu olarak gösterilmesi, geleneksel değerlerin imha edilmesi ve aşırı nüfus olarak ifade edilmektedir. Ancak, 2008 yılında Amerika’da başlayan ekonomik kriz büyümenin sorgulanması ve sürdürülebilirliğin sağlanması için bir fırsat yaratmıştır. Weiler (2015, s. 10) ekonomik etkinliğin küçülmesi, piyasa ekonomisinin sınırlarını aşma eğilimini kırmak için başka bir iktisadi sistem

ihtiyacından bahsederken küçülme yaklaşımını tek seçenek olarak sunmaktadır. Ancak, bu yaklaşımın karşısındaki en büyük sorun, küçülme pratiklerinin uygulanmasını kabul etmeyecek olan küreselleşme ve kâr maksimizasyonu peşindeki iktisadi sistemin kendisidir.

Dünyada ve Türkiye’de yeşil hareketin dönüm noktalarını siyasi tarih açısından da değerlendirirken Şahin (2012, s. 24) yeşil ekonominin ve devamında yeşil işletmelerin başarılı olabilmesinin temelinde yatanları şöyle özetlemiştir:

1. İnsanın doğa üzerindeki yıkıcı müdahalelerini en aza indirmeyi ve bu sayede dünyadaki canlı yaşamının ve insan uygarlığının kalıcı olmasını sağlamayı amaçlayan,
2. Ekonomik büyüme ve kalkınma dogmasını reddeden,
3. “*Küçük güzeldir*” anlayışı çerçevesinde devasa ölçeklere karşı toprağa yakın,
4. Doğayla uyumlu ve insani ölçekte üretim-tüketim ilişkisini göz önünde bulunduran bir ekonomik anlayış,
5. ve neticesinde tüm üretim biçimlerini doğal kaynaklar üzerinde en az baskı yaratacak, atıksız ya da atıkları en aza indirecek ya da üretim sürecine geri kazandıracak şekilde yeniden tasarlayacak şirketlerdir.

Bu işletme modellerinde her şey doğanın sınırlarına saygı içerirken insani ölçek üzerine kurulmaktadır.

Şirketler açısından bakıldığında ise özellikle, küçük ve orta ölçekli şirketlerin salt sürdürülebilirlik kaygısı dışında da büyüme ile bağlarını koparmasıyla ortaya çıkan ve orta halli bir durumu tanımlamak için kullanılan “cüce” kavramının dikkat çekmesine sebep olmuştur.

2.3. İşletme Açısından Büyümeme: Cüce Şirketler

Flipo (2008, s. 24-28), meydan okuyan bir kelime olarak betimlediği küçülmeyi, beş farklı kaynağın keşiştiği bir kavram olarak konumlandığını ifade etmektedir;

1. Kültürel kaynak; liderliğini Serge Latoche'un (2004 içinde Flipo, 2008, s. 27-28) yaptığı bu anlayışla “başka bir dünyanın mümkün olduğunu ve ekonomik ve kalkınmacı anlamları “imgelemimizde sömürsüzleştirmemiz” gereken dünya olduğunun altını çiziyor,
2. Demokratik kaynak; Ivan Illich (1976 içinde Flipo, 2008, s. 27-28)'in çözümlerinden yola çıkarak piyasa ağırlığı altında çöken bağlar üzerinde temelleniyor. Bu da yeniden yerelleşme, kamusal alanın niteliğine önem veren, sıkı bir ekonomik hız kesme ve sosyal adalet meselelerinin merkezinde yer alıyor.

3. Çevresel kaynak; ekosistemler ve yaşama saygı ile bağıntılı olan küçülme kavramı ekolojik politikaların kaçınılmaz sonucudur. Beraberinde ekonomik verimlilik yerine doğa üzerindeki etkinin de azaltılmasını öngören ekolojik verimliliği teşvik eder.

4. Tüm sanayileşmiş ülkelerin içinden geçtiği yön krizi ile bağlantılı kaynak; gönüllü sadelik ile doğa, insan ve canlılarla genel bir uyum önerilmektedir.

Biyoeconomist kaynak; ekoloji yaşamakla başlıyorsa, biyoeconomist insani örgütlenmenin, ekosistemlerin kısıtları ve belli kaynakların kısıtlı kullanılabilirliği gibi kısıtlıklarla baş etmesi gerektiğinden söz ediyor.

Benzer bir şekilde Van den Bergh (2015, s. 69) de, ekonomik büyüme paradigmasına olası bir alternatif olarak önerilen (Schneider, Kallis ve Alier, 2010; içinde Van den Bergh, 2015, s. 68) küçülmenin beş yorumunu dile getirir.

1. GSYH küçülmesi; piyasa küçülmesi olarak da yorumlanabilecek olan küçülmenin ilk yorumu olarakeksi GSYH (Gayri Safi Yurtiçi Hasıla) büyümesi ya da GSYH azalması için harcanan çaba.

2. Tüketim küçülmesi; tüketim miktarının azalması için çaba gösterme.

3. Çalışma süreleri küçülmesi; küçülmeyi daha az çalışma saati olarak yorumlama.

4. Radikal küçülme; ekonomide radikal bir değişimin yanı sıra değerler, etik, tercihler, mali sistemler, (kayıt dışı ekonomiye karşı) piyasalar, iş ve emek, paranın rolü ve hatta kâr etme ve mülkiyet de dahil edilmektedir.

5. Fiziksel küçülme; bilhassa kaynak kullanımı ve kirleten salımlar cinsinden çevre üzerindeki baskıyı kaldırmakla ilgili bir strateji olarak küçülme.

Büyüme kavramına kanıt olarak getirdiği tüm bu sorunlar karşısında refah, zenginlik ve ilerlemenin yalnızca ekonomik boyuta indirgenmemesi gerektiği, şirketler açısından da tartışılmalıdır. Büyüme kararı işletmeler açısından incelendiğinde dünyadaki genel eğilimden farklı olarak geçen on yıl içerisinde yapısal olarak büyüme hırsından kurtulmuş ve sıradanlığa dayanan işletmeleri tanımlamak için “cücelik” kavramı ortaya çıkmış ve özellikle İtalyan politik ve sosyo-ekonomik tartışmalarında benimsenmeye başlanmıştır (Bianchi vd., 2006). “Cücelik” ya da “cüce” şirket kavramları Türk yazınında henüz dikkat çekmemiş ve hatta yazına da henüz girmemiştir. Dolayısıyla, bu çalışmadaki önemli nokta Türk yazınına “cüce” şirket kavramını kazandırmak ve bu yönde çalışmaların artmasına öncülük etmektir.

Russo (1988; içinde Bianchi vd., 2006, s. 94) cüce firmaları yapısal (örn., ürün portföyü, çalışan sayısı, stratejik ürün konumlandırılması, üretim kapasitesi, coğrafi yayılım), süreçler ve ilişkisel sistemleri göz önünde tutarak yapısal ve yönetim rutinleri olarak uzun süredir küçük ve mikro kalan işletmeler

olarak tanımlamıştır. Cüce şirketlerin ayırt edici özellikleri ise, şirketin yaşı (kuruluşundan beri en az üç kuşağı kapsamaktadır), uzun süredir değişmeyen şirket büyüklüğü (sabit ve sınırlı çalışan sayısı ve zayıf yatırım profiline işaret etmektedir) ve sınırlı ve yerel ölçekte coğrafi pazarlar (dış çevredeki aktörlerle sınırlı ilişkileri ifade etmektedir) olarak tanımlanmıştır (Bianchi, Raimondi ve Fasone, 2004, s. 2).

Bu çerçevede, cüce firmalar yıllarca ayakta kalarak ve sahiplerine tatmin edici bir hayat sunarak “başarısız” firmalar olarak tanımlanamaz. Perren (1997 içinde Bianchi, vd., 2006, s. 94) ise araştırması sonucu girişimcilerin büyüme ve büyümeme motivasyonlarını incelemiş ve ilişkili faktörleri birkaç maddede açıklamıştır. Bu araştırmaya göre büyümeyi tetikleyen faktörler; sahibinin büyüme motivasyonunun yanı sıra, büyümek için gerekli yönetsel tecrübe, kaynaklara ulaşım ve ürün/servislere olan talep şeklinde sıralanmaktadır. Perren (1997; içinde Bianchi ve Winch, 2006, s. 94) büyümeyen firmaların ortak özelliği olarak ise sahiplerinin büyümeye karşı paylaştığı olumsuz motivasyonu çizmektedir. Bianchi ve Winch (2006: 98-99), büyümeme modelini seçen firmalar üzerinde çalışmış ve detaylı yazın taraması neticesinde dört farklı cüce firma profili çıkarmıştır:

1. **Bonzai** olarak tanımlanan ‘cüce’ firmalar, iş statükosunun olası değişikliklerine açık girişimci ruhlu firmaları ifade eder—sabit ilintili içerikten dolayı uzun bir süre sessiz kalmış fakat dengeli ve homojen alt sistemleriyle de değişimin olabileceğini gösteren uyumlu profil sunmaktadır.

2. Diğer taraftan **cılız firmalar**, girişimcinin iş statükoyu değiştirmek için eğilimi, büyümeyi taahhüt ve teşvik eden tutarlı stratejik varlıklar kümesi tarafından hem düzey hem de karışım olarak desteklenmemektedir.

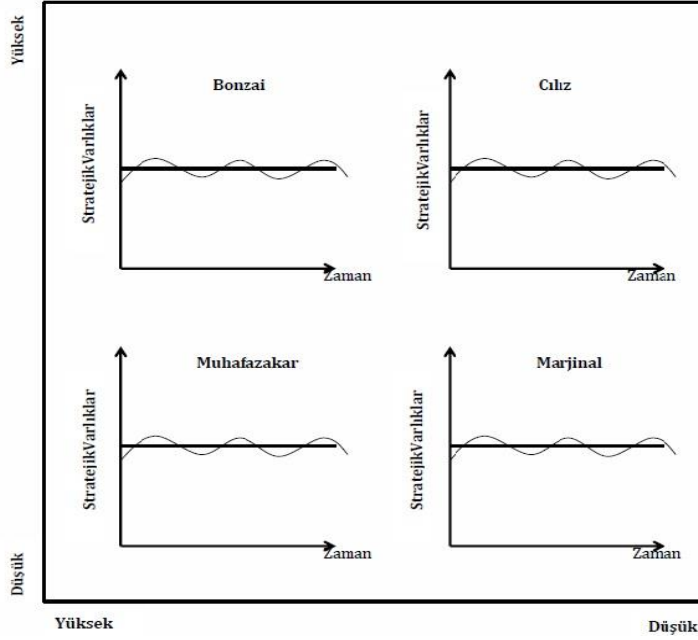
3. **Muhafazakar firmalar** değişmek için bir eğilim göstermek yerine mevcut stratejik varlıklarını nispeten istikrarlı ve konsolide denge koşulunda tutmayı hedefler.

4. **Marjinal firmalar**, elverişli koşulları istismar etme yeteneğiyle pazarda yer alırlar. Örneğin; kamu mali yardımları, sıkı piyasa nişlerinde eksik rekabet şartları veya sadık müşteri tabanı. Değişen çevre koşulları göz önüne alındığında böyle firmaların özellikle zayıf bir konumda olması beklenir.

Şekil 1’de girişimcinin işletme statüsünü değiştirme eğiliminin ve stratejikdurumunun tutarlılığına göre sınıflandırılan farklı cüce firma tipolojileri gösterilir. İşletme sahibinin, statükoyu ve stratejik varlıklarda tutarlılığı değiştirme eğiliminebağlı olarak işletmenin çevre koşullarına adaptasyonu sağlanacaktır (Bianchi vd. 2006).

Her dört grup için, ortak bir referans davranışı önerilirken gözlenen

büyümeme durumu işletmenin stratejik varlıklar için hedefinde dalgalanmalar göstermektedir. Bianchi ve Winch (2006, s. 98-99) tarafından geliştirilmiş modelin grafiksel olarak basitleştirilmiş özeti Şekil 1’de sunulmaktadır:



Şekil 1. Düşük stratejik varlık tutarlılığı referansı ile cüce firmaların farklı şekillerde tanımlanması

Kaynak: Bianchi ve Winch (2006)

Bianchi ve Winch (2006, s. 92-105)'nin sınıflandırması, küçük ve orta ölçekli işletmeler için belirgin bir fenomen olarak algılanmakta olan firmaların potansiyelinin etkili kullanılmadığı ve neticesinde hem firma sahiplerinin hem de yerel ekonominin kısıtlı gelir ve zenginlik içinde yer aldıklarından bahsetmektedir. Üstelik bu süreçte büyük oranda firma sahipleri firmanın içinde bulunduğu konumdan memnundur. Bu sınıflandırmanın önerisi firmaların bu potansiyeli nasıl yakalayacakları üzerine odaklanmaktadır. Fakat modelin 'ihmal ettiği' başlıklardan biri de işletmelerin bazıları için bu tercihin bilinçli yapılmasıdır. Yani bahsi geçen işletmeler için büyümeyi taahhüt ve teşvik eden tutarlı stratejik varlıklar ne olursa olsun, sahipleri için büyümek bir tercih olarak kalmakta ve bunlar da kendi içinde sürdürülebilirlik kaygısı gibi tutarlı güdüler içermektedir.

Çalışmanın bu kısmında büyümeme kavramının uygulanabilirliğini tartışmak adına yerel bir işletme örneğinden bahsedilecektir. Öncelikle

ülkemizde büyümeme tercihi ve/veya zorunluluğu hisseden başarılı firmaların sayısının oldukça az olduğu gözlemlenmektedir. Uzun yıllardır marka bilinirliği olan, şubeleşmemiş, imajından ve kalitesinden ödün vermeden, büyümeyi tercih ederek 73 yıl yoğun rekabetin olduğu bir pazarda ayakta kalan İnci Pastanesi çüce firma örneği olarak ele alınacaktır.

İnci Pastanesi ile ilgili bilgiler, işletmecesi ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakat neticesinde elde edilmiştir. Buna göre, araştırmacılar sormayı planladıkları soruları geniş bir yazın taramasına dayanarak hazırlamışlar ancak görüşmenin akışına bağlı olarak farklı veya alt sorular da kullanmışlardır. Böylelikle, cevapların daha ayrıntılı verilmesini sağlamışlardır.

3. CÜCE FİRMA ÖRNEĞİ: İNCİ PASTANESİ

İnci pastanesi 1944 yılında Luka Ziguridis ve ortağı Lefter İlyadis tarafından Beyođlu İstiklal Caddesinde tarihi Cercle d'Orient binasında kurulmuş ve daha sonra Luka Ziguridis tarafından devam ettirilmiştir. Luka Ziguridis, pastaneciliğe yine Beyođlu'nda bulunan Glorya Pastanesi'nde adım atmış ve çırak olarak çalışarak kendi gayretiyle pastaneciliği öğrenmiştir. 1940'larda Beyođlu restoranlar ve eğlence mekânları açısından son derece zengin bir semt olduğu için hayatta kalmak kolay bir iş değildi. Bu nedenle, Luka Ziguridis, farklı bir lezzet ile piyasaya girerek dikkatleri üzerine çekmesi gerektiğini düşünür ve Paris'e giderek profiterolün tarifini ve sırlarını öğrenir.

İstanbul'a geri döndüğünde ise Galatasaray'ın karşısında küçük bir atölye kiralarak profiterolü yapmaya başlar. Atölyede yapılan profiterol başka pastanelere dağıtılır ve çok sevmeye başlar. Bunun üzerine Luka Ziguridis, kendi dükkânını açmaya karar vererek Cercle d'Orient binasında İnci Pastanesi hizmete açar. Yaklaşık 68 yıl bu binada hizmet verdikten sonra 2012 yılında tahliye edilir ve 70 günlük bir aradan sonra yine Beyođlu'nda farklı bir adreste dört katlı bir binanın giriş katında hizmet vermeye başlar.

İnci pastanesi, 1944 yılında tek şube olarak kurulmuş olmasına rağmen 1960 yılında Büyükkada'da üst katı Rum tavernası olarak faaliyet gösteren bir şube daha açılıyor. 24 yıl faaliyet gösteren bu şube son derece iyi iş yapıyor. Ancak pastanenin bulunduğu binanın mülkünün satılarak yerine postane yapılmasıyla 1984 yılında kapatılıyor. O tarihten beri de Beyođlu'nda tek şube olarak hizmet veriyor.

Luka Ziguridis'in ölümünden sonra kızına kalan pastaneyi şu anda 1960 yılında 12 yaşında bir öğrenciyken çalışmaya başlayan Musa Ateş işletmektedir. Kurucusu öldükten sonra ne lezzetinde ne de kalitesinde hiçbir şey değışmeyen İnci Pastanesi halen Türkiye'nin tatlı sektöründe en tanınmış markasıdır.

İnci pastanesinde Uludađ pastası, Monte Carlo, piramit pasta, vişne

likörlü çikolata ve limonata gibi ürünler satılsa da marka ile anılan tek ve yegâne ürün profiteroldür. Pastanenin işletmecisi ve en eski çalışanı Musa Ateş ile bire bir görüşülmüş ve firmanın uzun yıllardır değişmeyen lezzeti ve ünü, büyümemesinin nedenleri, kârlılığı gibi konularda inceleme yapılmıştır.

Yapılan görüşme neticesinde, neredeyse 73 yıldır devam eden bir lezzetin şubeleşmemesinin altında yatan en büyük nedenin organizasyonel ve yönetim zorlukları olduğu anlaşılmıştır. Firmanın işletmecisinin, büyüme konusuna biraz konservatif biraz da tevekkül ile baktığı görülmüştür Buna göre; hizmet vermek için açılmış bir şirketin her anlamda müşteriye tatmin etmesi gerektiği, firmanın müşteri tarafından tanındığı ve beğenildiği kuruluş yerinden ne lezzet ne de kalite bakımından hiçbir farkının olmaması gerektiği düşünülmektedir Büyüdükçe aynı kalitede ve aynı organizasyonel başarı da hizmet etmenin zorlaştığını düşünen firma hiçbir zaman büyümeyi kendine bir amaç olarak edinmemiştir. Firmanın odaklandığı en büyük amaç her daim aynı lezzette ve kalitede ürün sunmak olmuştur. Firma ayrıca, hizmet ve ürün kalitesinde sahip olduğu başarıyı devam ettirebilmek için organizasyonel anlamda da gerekli önlemleri almıştır. Hizmette herhangi bir aksama yaşanmaması için firma 15 personel istihdam etmektedir. 15 personel günde 3 vardiya ile çalışarak müşterilerine kaliteli hizmet sunmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla, firmayı büyütmek ya da şubeleşmekten alıkoyan en büyük etkenin hizmet ve kalitede yaşanabilecek düşüş ihtimali olduğu ve bu konuda firmanın son derece hassas olduğu anlaşılmaktadır. Buna ek olarak, büyük oranda firmanın sahibinin de firmanın içinde bulunduğu konumdan memnun olduğu da yapılan görüşme esnasında elde edilen bir başka bulgudur.

Firmanın rakiplerinin olup olmadığı sorulduğunda ise, tevekküllü bakış açısı burada da ortaya çıkmaktadır. İnci pastanesinin rakibinin sadece kendisinin olduğu ve önemli olanın yapılanın işin hakkıyla yapılması gerektiği vurgulanmıştır. Rekabetten ziyade herkesin hizmetini bildiği gibi yapması gerektiğinin ve herkesin bir şekilde kazanç sağlayacağına altı çizilmiştir. Eğer herkes yaptığı işi severek, inanarak ve özenerek yaparsa bunun maddi manevi karşılığının da geleceğine inanılmaktadır. Önemli olan noktanın elinden gelenin en iyisini yapmak olduğu ve herkesin rakibinin yine kendisi olduğu belirtilmiştir.

4. SONUÇ

21. yüzyılın işletmecilik ve yönetim alanında gözlemlenen en belirgin özelliklerinden biri hızlı değişim, artan yaratıcılık, küreselleşme ve buna bağlı olarak rekabet üstünlüğü ve işletmelerin büyümeleri üzerine artan baskıdır. Özellikle de işletmeler yeni ürün, hizmet ve pazarlar bulmak, değişen koşullara içinde rekabet edebilmek ve büyümek üzerine zorlanmakta ve başarıları da

büyüme verileriyle açıklanmaktadır. Buna paralel olarak, günümüzde şirketler için “şirketlerin ayakta kalabilmesi ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için büyümeleri bir zorunluluktur” (Wheelen ve Hunger, 2012, s. 255-256) ifadesi kullanılmaktadır. İşletmeler sürekli olarak büyümeye odaklanmakta ve “büyümeden beklentileri maliyetleri düşürmek, katma değer yaratmak ve rekabet avantajı sağlamak” (Saruhan ve Özdemir, 2004) haline gelmektedir. Her ne kadar büyüme, işletmelerde sayısal ve nitelik olarak bir gelişimi ifade ediyor olsa da, şirketler için son derece cazip bir hedef olarak büyümeme de bilinçli bir şekilde tercih edebilecek bir başka amaç olabilmektedir. Bu tercih göz önüne alınarak, bu çalışmanın amacı büyüme kavramına odaklanarak yazında geçen büyüme teorileri, büyümenin dezavantajları, büyümeme kavramları irdelemek, bilinçli bir tercih olarak büyümemeyi seçen ve Türkiye’de “cüce” şirket tanımına uyan İnci Pastanesini örnek çalışması olarak incelemek olmuştur.

Cüce şirketler yaşça büyük, uzun süredir değişmeyen bir şirket büyüklüğü ile sınırlı ve yerel ölçekte coğrafi pazarlarda faaliyet göstermekte ve bu çerçevede, yıllarca ayakta kalarak sahiplerine tatmin edici bir hayat sunmaktadırlar. Ancak, tüm bu özelliklerine rağmen başarısız olarak nitelendirilmemektedirler. Bianchi ve Winch (2006, s. 98-99)’nin cüce firmalar sınıflandırması, firmaların şimdiki konumlarından memnun oldukları, fakat küçük ve orta ölçekli işletmelerin potansiyelinin etkili kullanılmadığı ve neticesinde hem firma sahiplerinin hem de yerel ekonominin kısıtlı gelir ve zenginlik içinde yer aldıklarından bahsetmektedir. Bianchi ve Winch (2006, s. 98-99)’nin ortaya koyduğu modelin ‘ihmal ettiği’ başlıklardan biri de işletmelerin bazıları için bu tercihin bilinçli yapılmasıdır. Bir başka ifade ile bahsi geçen işletmeler için büyümeyi taahhüt ve teşvik eden tutarlı stratejik varlıklar ne olursa olsun, sahipleri için büyümemek bir tercih olarak kalmakta ve bunlar da kendi içinde sürdürülebilirlik kaygısı gibi güdüler içermektedir.

İnci Pastanesi örneğiyle şirketler özelinde “bir strateji olarak büyümek” kavramı ele alınmış; sektörün yoğun rekabet ortamında bile büyüme kavramı açısından müşteri tatmini, kalite, samimiyet gibi güdülerini sorgulanmıştır. Görüşmeden elde edilen sonuç, firmanın 73 yıllık tarihi içerisinde büyümemeyi bilinçli olarak seçtiği ve büyümenin neredeyse hiçbir zaman hedefleri arasında olmadığını göstermektedir. Bu tercihin altında, büyüme ile beraber gerek hizmet ve ürün kalitesinde, gerekse organizasyonda yaşanabilecek problemlerin olabileceği ve firmanın bunu göze almak istememesinin olduğu yatmaktadır. Firmanın sahip olduğu ün ve itibara ve sektörün gelişme potansiyelinin fazla olmasına rağmen, firma bilinçli olarak büyümemeyi istemiş ve tercih etmiştir. Firmanın büyümeme tercihinin altında yatan en önemli sebep, ürün ve hizmet kalitesi konusunda hassasiyetinin olmasının yanında, maddi açıdan da firma sahibinin ve işletmecisinin firmanın içinde bulunduğu durumdan memnun olması ve daha

çok kâr ve kazanç gibi güdülere sahip olmamasıdır.

İtalyan yazınında Bianchi ve Winch (2006, s. 92-105) “cüce şirket” tanımlamasındaki özelliklerden biri de şirketin yaşıdır. Buna göre, bir şirketin cüce olarak değerlendirilmesi için en az 3 kuşaktır devam ediyor olması gerekir. Bu açıdan bakıldığında İnci Pastanesi söz konusu özelliği karşılamıyor olabilir çünkü firma şu anda 2. kuşağın sahipliği altındadır. Ancak yine de, firmanın içinde bulunduğu sektörün özellikleri, firmanın neredeyse kurulduğundan beri sadece yerel pazarda faaliyet gösteriyor olması ve potansiyeli olduğu halde bilinçli olarak büyümemeyi tercih etmesinden dolayı cüce şirket kategorisinde olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, cüce firma olarak nitelendirilebileceğimiz İnci Pastanesi sahibine ve işletmecisine tatmin edici bir hayat sunabilmekte ve kaliteli ürün ve hizmetiyle 73 yıldır piyasada varlığını korumaya devam etmektedir.

Bu çalışmayla, cüce şirketlerin, günümüz serbest ekonomik sisteminde büyümeyi ve aynı zamanda sürdürülebilir kalmayı öncelikli gündemi yapan diğer firmalara bir alternatif strateji olarak değerlendirmesi adına Türk işletme ve yönetim yazınına sunulmuştur. Bu çalışmayla vurgulanmak istenen nokta, şirketlerin her ne pahasına olursa olsun başarılı olmak adına büyümeleri gerektiği bilincinden, küçük kalarak da başarılı olabilecekleri bilincine ulaşabilmeleri yolunda bir ışık yakabilmektir. Bu bilinç sadece ekonomik sebeplerle değerlendirilmemeli sosyal, kültürel ve ekolojik anlamdaki yansımaları da dikkate alınmalıdır. Günümüzde, sürekli daha fazla tüketimin ve harcamanın pompalandığı ve bunun bir kültür haline getirildiği toplum anlayışından çıkarak öncelikle bireyin kendini sonra da birlikte yaşadığı insanları, çevreyi ve geleceğini düşündüğü daha sosyal bir topluma adım atmak yolunda bir ışık olarak değerlendirilmelidir. Üretim kaynaklarının her geçen yıl daha da kıtlaştığı bir dünyada şirketler tarafından sürdürülebilir bir ekonomi, çevre ve toplum anlayışı benimsenmelidir.

Bu çalışma cüce kavramının Türk yazınına tanıtılması açısından öncü nitelik taşımakta olup bundan sonraki araştırmalarda, büyümemeyi seçen başka şirketler ele alınmalı ve bu tercihlerinin altında başka güdülerin olup olmadığı ve davranışları araştırılmalıdır. Bu kavramsal çalışmanın en önemli kısıtı sınırlı veri ile derinlemesine bir vaka çalışması yapılamamasıdır. Özellikle, araştırmalara doğaya saygılı olmak ya da sürdürülebilirlik gibi kavramlar da dâhil edilerek cüce kalma tercihi sadece ekonomik açıdan değil, ekolojik sistem ve hatta ekolojik sistemin çevresel, ekonomik, sosyal ve kültürel boyutları açısından da incelenmelidir. Bu boyutlardan özellikle, kültürel (mor ekonomi) boyutun araştırmaya dâhil edilmesinin oldukça zengin sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir.

5. KAYNAKÇA

- Aşıcı, A. A. & Şahin, Ü. (2012). *Yeşil ekonomi*. İstanbul: Yeni İnsan Yayınevi.
- Barlas, N. (2013). *Küresel krizlerden sürdürülebilir topluma*. İstanbul: Boğaziçi Yayınevi.
- Bercovitz, J. & Mitchell, W. (2007). When is more better? The impact of business scale and scope on long-term business survival, while controlling for profitability. *Strategic Management Journal*, 28(1), 61-79.
- Bianchi, C. & Winch, G. W. (2006). Unleashing growth potential in 'stunted' SMEs: insights from simulator experiments. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 3(1), 92-105.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1-22.
- Demir, Y., Öztürk, E. & Albeni, M. (2007). Türkiye'de finansal piyasalar ile ekonomik büyüme ilişkisi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2), 438-455.
- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35, 504-529.
- Flipo, F. (2008). *Conceptual roots of degrowth*. First International Conference on Economic De- growth for Ecological Sustainability and Social Equity, Paris.
- Kılıçkaplan, S. & Hayırsever Baştürk, F. (2007). "Gibrat yasası ve firmalarda büyüme", 8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi, 24-25 Mayıs 2007, Malatya.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Belçika: Nelson Parker.
- Latouche, S. (2009). *Farewell to growth*. Cambridge: Polity Press.
- Magdoff, F. & Bellamy J. (2010). Her çevrecinin kapitalizm hakkında bilmesi gerekenler. *Monthly Review*, 24. (<https://monthlyreview.org/2011/01/01/ecological-civilization>).
- Martínez-Alier, J., Pascual, U., Vivien, F. D. & Zaccai, E. (2010). Sustainable de-growth: Mapping the context, criticisms and future prospects of an emergent paradigm. *Ecological economics*, 69(9), 1741-1747.
- Max-Neef, M. & Smith, P.B (2013). *Ekonominin gerçek yüzü*. İstanbul: Yeni İnsan Yayınevi.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2017). *Management, 13e*. India: Pearson.
- Saruhan, Ş. C. & Özdemir Öncer, A. (2004). *Değer hedefli işletmecilik*, Marmara Üniversitesi İstanbul: Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.
- Schumacher, E. F. (2010). *Küçük güzeldir: Önceliği insana veren bir ekonomi anlayışı*. İstanbul: Varlık Yayınevi.
- Taymaz, E. & Suiçmez, H. (2005). *Türkiye de Verimlilik Büyüme ve Kriz* (No. 2005/4). Discussion Paper, Turkish Economic Association.
- Ülgen, H. & Mirze, S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Van den Bergh, J. C. (2015). Büyümeye karşı çevre – "Küçülme"nin bir eleştirisi ve "Büyüme-Sizlik" için bir savunusu. S.Erengözgin (Çev.). İstanbul: Yeni İnsan Yayınevi.

- Ward, B. & Dubos, R. (1972). *Only one earth: The care and maintenance of a small*
- Wheelen, T. L. & Hunger, J.D. (2012). *Concepts in strategic management and business policy*. New Jersey: Pearson.
- Wieler, R. (2015). Yeryüzünün var kalması için küçülme. S.Erengegin (Çev.). İstanbul: Yeni İnsan Yayınevi.
- Zhang, D., Fabrice, F., Kallis, G., Van Den Bergh, J., Weiler, R. & Hueting, R. (2015). *Yeşil ekonomi; küçülmek güzeldir*. İstanbul: Yeni İnsan Yayınları.