

Verimlilik

D E R G İ S İ

Dünya Sınıfı Bir Sistem-Yönetim Yaklaşımı: Kısıtlar Teorisi ve Katkı Muhasebesi

Gökhan ÖZER

Motivasyonu Uyarıcı Belli Bir Lider Kişilik Yapısından ya da Belli Bir Lider Davranış Biçiminden Söz Edilebilir mi?

Gülten İNCİR

Ülkemizde Küçük İşletmelerin Başarısında Yönetim Becerisinin Etkisi

Özlem ÖZKANLI

Küçük Ölçekli ve Teknoloji Yoğun İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi

Şevki ÖZGENER - İsa GÜNEŞ

Girişimcilik ve Küçük İşletmeler Açısından Elektronik Ticaret:

Kavramlar, Örnekler, Öneriler

H. Bahadır AKIN

Pazarlama Etkinliğinin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma

Betül BALIKÇIOĞLU

Pazarlama Maliyetlerinin Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme Sistemi ile İzlenmesi

Mehmet MARANGOZ

Duygusal Zeka (EQ): İş Performansını Belirleyici Bir Değişken

Binnur YEŞİLYAPRAK

İmalat İçi Taşıma Sistemlerinin Etkin Kullanımına Yönelik Bir Simülasyon Modeli

Bülent SEZEN - Hakan KİTAPÇI

Ergonomi, Gerontechnoloji ve Ev Çevresinin Tasarımı

Velittin KALINKARA

Kırsal Kesimde Sanayileşme: Kibbutzlar

Kasım EREN

ISSN 1013 - 1388



Milli Prodüktivite Merkezi Yayını

2001/2

Verimlilik

DERGİSİ

Dünya Sınıfı Bir Sistem-Yönetim Yaklaşımı: Kısıtlar Teorisi ve Katkı Muhasebesi

Gökhan ÖZER

Motivasyonu Uyaran Belli Bir Lider Kişilik Yapısından ya da Belli Bir Lider

Davranış Biçiminden Söz Edilebilir mi?

Gülten İNCİR

Ülkemizde Küçük İşletmelerin Başarısında Yönetim Becerisinin Etkisi

Özlem ÖZKANLI

Küçük Ölçekli ve Teknoloji Yoğun İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi

Şevki ÖZGENER - İsa GÜNEŞ

Girişimcilik ve Küçük İşletmeler Açısından Elektronik Ticaret:

Kavramlar, Örnekler, Öneriler

H. Bahadır AKIN

Pazarlama Etkinliğinin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma

Betül BALIKÇIOĞLU

Pazarlama Maliyetlerinin Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme Sistemi ile İzlenmesi

Mehmet MARANGOZ

Duygusal Zeka (EQ): İş Performansını Belirleyici Bir Değişken

Binnur YEŞİLYAPRAK

İmalat İçi Taşıma Sistemlerinin Etkin Kullanımına Yönelik Bir Simülasyon Modeli

Bülent SEZEN - Hakan KİTAPÇI

Ergonomi, Geronteknoloji ve Ev Çevresinin Tasarımı

Velittin KALINKARA

Kırsal Kesimde Sanayileşme: Kibbutzlar

Kasım EREN

ISSN 1013 - 1388



Milli Prodüktivite Merkezi Yayını

2001/2

İÇİNDEKİLER

Dünya Sınıfı Bir Sistem-Yönetim Yaklaşımı: Kısıtlar Teorisi ve Katkı Muhasebesi Gökhan ÖZER	7-30
Motivasyonu Uyarıcı Belli Bir Lider Kişilik Yapısından ya da Belli Bir Lider Davranış Biçiminden Söz Edilebilir mi? Gülten İNCİR	31-46
Ülkemizde Küçük İşletmelerin Başarısında Yönetim Becerisinin Etkisi Özlem ÖZKANLI	47-64
Küçük Ölçekli ve Teknoloji Yoğun İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Şevki ÖZGENER – İsa GÜNEŞ	65-88
Girişimcilik ve Küçük İşletmeler Açısından Elektronik Ticaret: Kavramlar, Örnekler, Öneriler H. Bahadır AKIN	89-104
Pazarlama Etkinliğinin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma Betül BALIKÇIOĞLU	105-120
Pazarlama Maliyetlerinin Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme Sistemi ile İzlenmesi Mehmet MARANGOZ	121-144
Duygusal Zeka (EQ): İş Performansını Belirleyici Bir Değişken Binnur YEŞİLYAPRAK	145-154
İmalat İçerik Taşıma Sistemlerinin Etkin Kullanımına Yönelik Bir Simülasyon Modeli Bülent SEZEN – Hakan KİTAPÇI	155-164
Ergonomi, Geronteknoloji ve Ev Çevresinin Tasarımı Velittin KALINKARA	165-184
Kırsal Kesimde Sanayileşme: Kibbutzlar Kasım EREN	185-200

VERİMLİLİK DERGİSİ

MPM'NİN YAYIN ORGANIDIR SAYI: 2001/2

Sahibi: Hüseyin KARAKOÇ

Yayın Sorumlusu: Ferda HEKİMCİ Teknik Danışman: Nurettin SÖKMEN

YAYIN KURULU

Başkan: Serpil ÖZDAMAR Üyeler: Atilla TEZEREN - Zühal AKAL - Zühal KUTEŞ
Halit SUIÇMEZ - Nurettin PEŞKİRCİOĞLU - Serap AKSOY - Mustafa Kemal AKGÜL

*Verimlilik Dergisi'nde yayınlanan yazılarda belirtilen görüşler Milli Prodüktivite
Merkezi'nin olmayıp, yalnız yazarlarının düşüncelerini yansıtır. Dergide yayınlanan
yazılardan, MPM Verimlilik Dergisi'nin adı ve sayısı anılarak alıntı yapılabilir.*

Dergi üç ayda bir olmak üzere yılda dört kez yayınlanır.

Derginin her sayısının fiyatı: 3.000.000.- TL., Yıllık abone bedeli: 12.000.000.- TL.'dir.

Adres: MPM Gelibolu Sokak No: 5 Kavaklıdere 06690 ANKARA

Tel: 0.312.467 55 90 (10 Hat) Faks: 0.312.427 30 22

e-mail: ankara@mpm.org.tr web: http://www.mpm.org.tr

Dizgi-Baskı : Mert Matbaası 0.312.435 83 84

ÜLKEMİZDE KÜÇÜK İŞLETMELERİN BAŞARISINDA YÖNETİM BECERİSİNİN ETKİSİ

Özlem ÖZKANLI

1. GİRİŞ

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler), sanayileşme, gelir ve istihdam yaratma başta olmak üzere pek çok önemli işlevleri yerine getirmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde, Japonya'da, Hindistan'da, Almanya'da ve daha pek çok ülkede, tüm işletmeler içindeki payları çok yüksek olan KOBİ'lerin (Mucuk, 1998: 115) önemini anlayan ülkeler arasında Amerika Birleşik Devletleri ilk sırada gelmektedir. Bu ülkede daha 1920'lerde küçük işletmeleri özendirme amacıyla kurulan "Küçük İşletme Yönetimi (*Small Business Administration-SBA*)" ve 1953'de kabul edilen "Küçük İşletmeler Yasası" bu durumu belgelendirmektedir.

Daha sonraki yıllarda, KOBİ'lerin önemini diğer ülkeler de anlamıştır. Nitekim 1960'lı yılların sonlarında, özellikle 1970'li yıllardan başlayarak tüm dünyada KOBİ'ler lehine gelişmeler yaşanmaya başlanmış, bu işletmelerin yalnızca toplumsal ve siyasal boyutlarda değil, ekonomik boyutta da üstünlüklere sahip oldukları görülmeye başlanmıştır. Bunun bir sonucu olarak, "*Small is beautiful* (Küçük güzeldir)" sözü, farklı siyasal düzenlere ve farklı gelişmişlik düzeylerine sahip ülkelerde hızla yayılmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'ne ve Japonya'ya göre konunun önemini

Özlem ÖZKANLI, Yrd. Doç. Dr., Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü.

daha sonra kavrayan Avrupa Birliği ülkeleri de dünyadaki başka birçok ülke gibi 1980'lerden başlayarak KOBİ'leri destekleme ve geliştirme yoluna gitmişlerdir. Güney Kore, Hong Kong, Tayvan ve Singapur gibi ülkeler de, KOBİ'leri yaygınlaştırarak, yapılarını güçlendirerek uluslararası ticarete rekabet avantajı elde etmişlerdir.

Ülkemizde de, KOBİ'leri uluslararası rekabete uygun duruma getirmek üzere çalışmalar yapılmaktadır. Bu konudaki gereklilik, Avrupa Birliği ile 1 Ocak 1996'dan başlayarak gerçekleştirilen "Gümrük Birliği"nden sonra daha da artmış durumdadır. Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler tüm işletmelerin %99'unu oluşturmaktadır (Taş, 1995:1). İngiltere'de toplam istihdamın % 50'sini 100 çalışandan az işçi çalıştıran işletmeler oluşturmaktadır (Pyke, 1992:14). Bugün küreselleşme ve bölgeselleşme olgularıyla yan yana olmak üzere ülkeler arasındaki mal ve hizmet akımlarının hızlanması, "rekabet edebilirlik" kavramını ön plana çıkarmakta, küçük işletmelerin rekabet atmosferini genişletmektedir. Bu aşamada şu sorunun ülkemiz açısından çok önemli olduğu düşünülmektedir: **"Küçük işletmelerin uluslararası rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için yönetim becerisinin etkisi nedir?"** Bu çalışmada temel amaç, ülkemiz KOBİ'lerine ilişkin verilerin istatistiksel analizi yöntemiyle yukarıdaki soruyu cevaplamaktır.

2. KÜÇÜK İŞLETMELERİN TANIMI ve ÖZELLİKLERİ

Küçük işletmelerde girişimcilik ile sermayedarlığın aynı kişide birleştiği, sık sık vurgulanan bir gerçekliktir (Müftüoğlu, 1989:31; Sarıaslan, 1996:12). Oysa girişimcilik ve sermayedarlık kavramları özünde farklı kavramlardır. Girişimci, risk ve sorumluluk üstlenebilme, değişen durumlara uyum sağlayabilme, yeniliklere açık olma, büyüme ve insanlarca beğenilen mal ve/veya hizmet üreterek varlığını kanıtlama eğilimleriyle yüklü bir kişiliğin özelliklerini sergilemektedir. Aslında bu nitelikler küçük işletmeleri diğer işyerlerinden ayıran temel özelliklerdir.

İşletmeler de her varlık gibi küçük boyutlarda doğarak kendisini bir varolma savaşı içinde bulur. Bir işletme açısından bakıldığında, çalışanları tüketici gereksinimlerini karşılayabilme doğrultusunda yöneltebilme, beğeniler, fiyatlar, talepler... vb. konusundaki değişen koşulları algılayarak bu koşullara uyabilme, fark edilmemiş olanı görebilme, yenilikleri yaratabilme ya da benimseyebilme ve bu yollarla tüketici gereksinimlerini karşılayabilme gibi başarılar ise varolma ve yok olma savaşının kazanılması sürecinde önemli adımlar olarak ortaya çıkar. Girişimcilik ve yönetim becerisi

bu çerçevede çok önemlidir.

Küçük işletmelerin soyut nitelikteki bu ayırıcı özellikleri, somut nitelikte ayırıcı özelliklerle de birleşmiştir. Bununla birlikte, bu özellikler konusunda ortak bir görüş olmadığını hemen belirtmek gerekir (Akmüt, 1984:1). Nitekim dünyada ve ülkemizde KOBİ'lere ilişkin genel bir tanım veya ortak ölçüt bulunmaması da bu olguyu kanıtlamaktadır. Ülkeden ülkeye, aynı ülkede farklı iş kollarında, hatta aynı iş kolunda zaman içinde farklı ölçütler kullanılabilmektedir. En çok kullanılan nicel ölçüt, çalışan işçi sayısıdır. Çeşitli ülkelerde 50'den az veya 10'dan az işçi çalıştıranlar küçük, bu düzeyleri aşp da 100'den, 300'den hatta 500'den az işçi çalıştıranlar da orta ölçekli kabul edilmektedir. Bu karışıklığı bir ölçüde aşmak için de genelde küçük ve orta ölçekli işletmeler birlikte sınıflandırılmaktadır (Mucuk, 1998:114). Türkiye'de KOBİ'lere ilişkin genel geçerliliğe sahip bir tanımın eksikliği çeşitli araştırmalarda da vurgulanmaktadır (Özgen ve Doğan, 2000 : 14). Böyle ortak bir tanım olmadığı için KOBİ kavramı, zamana, ekonomiye, kişilere, sektörlere ve araştırmalara göre değişir bir duruma gelmektedir (Ceylan, 1980:3). Ortak bir KOBİ tanımı yapılmasında hemen tüm ülkelerde kullanılan ölçütlerin nicelik ve nitelik yönünden ayırımı aşağıda verilmektedir:

- a) **Nicelik Yönünden Tanımlama Ölçütleri:** İşçi sayısı, sermaye, aktifler toplamı, kâr, enerji kullanımı, ciro (satış hasılatı), makine parkı, kapasite (üretim hacmi).
- b) **Nitelik Yönünden Tanımlama Ölçütleri:** Girişimcinin işletmede fiilen çalışması, işbölümü ve uzmanlaşma düzeyi, sermayenin sınırlı oluşunun bir sonucu olarak finansal yetersizlik, yönetim tekniklerinin uygulanmasında yetersizlik.

Sayıcı daha da artırılabilmesine karşın genelde ortak bir tanımlamaya gidilmesinde tek başına hiçbir ölçüt yeterli olmamaktadır. Birden çok ölçüt kullanılarak yapılan bir tanımlama ise çok karmaşık teknik ve yönetsel sorunlara yol açmaktadır. Genellikle benimsenen ölçüt, işçi sayısı ve sermaye temeline dayanmaktadır. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımında istihdam edilen işçi sayısı temel ölçüt olarak dikkate alınmakta; ikincil olarak en geçerli nicel ölçüt ise işletmelerin yıllık satış tutarı olmaktadır (Abrahamson, 1990:12). ABD'de bir sanayi işletmesinde istihdam edilen işçi sayısı 250 ve daha az ise o işletme küçük işletme sayılmakta; çalışan sayısı 1000'i aştığında ise büyük işletme olarak kabul edilmektedir (Dinçer ve Fidan, 1995:73). Fede-

ral Almanya'da ise nicel ölçüt olarak işletmede istihdam edilen işçi sayısı yanında yatırılan sermaye ve yıllık satış tutarı da dikkate alınmaktadır (Müftüoğlu, 1993:106). Benzer bir biçimde, Japonya'da, küçük ve orta ölçekli işletme tanımına genellikle istihdam edilen personel sayısı ve yatırılan sermaye tutarı temel alınmaktadır (Budak, 1991:235).

Ülkemiz açısından da bütün kurumlar için genel geçerliliğe sahip bir küçük ve orta ölçekli işletme tanımı yoktur. Çeşitli kurumlar (Örneğin, DİE, KOSGEB, TOSYÖV, DTM, TOBB, Eximbank, Halkbank, Hazine Müsteşarlığı) bu işletmeleri farklı biçimlerde tanımlamışlardır. Örneğin, TOSYÖV tanımında çalışan kişi sayısı esas alınmıştır. Çok küçük işletmeler 1-5 çalışan, küçük ve orta ölçekli işletmeler ise 5-200 çalışana sahip işletmelerdir (TOSYÖV, 1995:5). DİE çeşitli yıllarda yaptığı sanayi sayımlarında küçük ve büyük ölçekli sanayi işletmeleri biçiminde ikili bir sınıflandırmayı temel almış, ancak zamanla bunu değiştirmek zorunda kalmıştır. 1927 yılında gerçekleştirilen ilk sanayi sayımında, DİE, 4 veya daha çok sayıda işçi çalıştıran işletmeleri büyük, 4'ün altında işçi çalıştıran işletmeleri küçük işletme olarak tanımlamıştır. 1950 yılında uygulanan sanayi sayımında ise sınıflandırmaya yalnızca işletmenin motor gücü temel alınmış; buna karşılık çalıştırılan işçi sayısı dikkate alınmamış; 10 veya daha yüksek motor gücü kullanan işletmeler büyük, bunun altında motor gücü kullananlar ise küçük işletme olarak kabul edilmiştir. 1963 yılında yapılan sanayi sayımında yeniden işletmede çalıştırılan işçi sayısı ölçütüne dönülmüş, dolayısıyla yalnızca sınıflandırmaya temel alınan nicel ölçütte bir değişikliğe gidilmiştir. Buna göre 10'un altında işçi çalıştıran işletmeler küçük, 10 veya daha çok işçi çalıştıranlar büyük işletme olarak tanımlanmışlardır. 1970 yılında gerçekleştirilen sanayi sayımında sınıflandırmaya ilk kez iki nicel ölçütten oluşan bir birim temel alınmıştır. İşletmede çalıştırılan işçi sayısı ve kullanılan motor gücü nicel ölçütlerine göre, 10'dan daha az işçi çalıştıran ve motor gücü 50'nin altında kalan üretim birimleri küçük işletme olarak tanımlanmıştır. Bu sınırın üzerinde işçi çalıştıran ve motor gücü kullanan işletmeler ise büyük işletme olarak kabul edilmiştir. 1983 yılında gerçekleştirilen sanayi sayımında DİE'nin değişik bir sınıflandırma yöntemine geçtiği görülmektedir. Burada sanayi işletmeleri üçlü bir sınıflandırmaya tabi tutularak daha önceki ikili gruba üçüncü olarak orta ölçekli işletmeler ilave edilmiştir. Bu sayımda da nicel ölçüt olarak işletmede çalıştırılan işçi sayısı benimsenmiştir. 1-9 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük işletme, 10-24 arası işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletme, 25 ve daha çok sayıda işçi çalıştıran işletmeler ise büyük işletme

ÜLKEMİZDE KÜÇÜK İŞLETMELERİN BAŞARISINDA ...

olarak tanımlanmıştır. DİE'nin son KOBİ tanımında ise dörtlü bir sınıflandırmaya gidildiği görülmektedir. Buna göre 1-9 arası kişi çalıştıran işletmeler çok küçük işletme, 10-49 arası kişi çalıştıran işletmeler küçük işletme, 50-99 kişi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletme, 100'den daha çok sayıda kişi çalıştıran işletmeler ise büyük işletme olarak tanımlanmıştır (DİE, 1997:15). Bu çalışmada istatistiksel analizlerde DİE verileri kullanıldığından KOBİ tanımı olarak DİE'nin tanımı kabul edilmiştir. Ayrıca, Devlet Planlama Teşkilatı da aynı tanımı benimsemektedir.

Somut nitelikte ayırıcı özellikleri olmakla birlikte, küçük işletmelerin bu özellikleri üzerinde tam bir görüş birliği sağlanamamaktadır. Başka ölçütlerde bulunamayan bu görüş birliği, ölçülmesi zor olmakla birlikte, küçük işletmelerin doğalarında saklı olan girişimcilik ruhu ölçütünde bulunabilir. Ancak bu ölçüt, bankaların kredi verirken, finans kuruluşlarının destek sağlarken, tüketicilerin mal satın alırken temel alabilecekleri bir ölçüt değildir.

Literatürde küçük ve büyük ölçekli işletmeler yeniliklerin yaratılması bakımından olduğu gibi, kaynakların kullanımındaki etkililik bakımından da karşılaştırılmaktadır. Bazı çalışmalarda ellerindeki makineleri eksik kapasiteyle çalıştırmak ve yüksek satın alma harcamaları yapmak gibi nedenlerle küçük işletmelerin yüksek maliyet ile yüz yüze gelerek rekabet edebilirlikten yoksun kaldığı, buna karşılık büyük işletmelerin, özellikle de tekellerin, yeniliklerin temel itici gücü olduğu düşünülmekte, buna gerekçe olarak da büyük işletmelerin, çok harcama gerektiren araştırma geliştirme çalışmalarının altından kalkabildikleri, küçük işletmelerin ise bu çalışmaların gerektirdiği yatırımı karşılayamadıkları ve dolayısıyla da yenilikler yaratacak bir süreçten yoksun kaldıkları belirtilmektedir. (Seyidoğlu, 1996 : 97) Ancak başka karşılaştırmalarda bu kez büyük işletmelere olumsuz bir yaklaşım söz konusudur. Büyük işletmelere ya da tekellere olumsuz gözle bakan görüşlerin temelinde, bu işletmelerin, "bekle ve gör" politikası izlemeleri, yeniliklerin toplumsal açıdan başarılı olacaklarını anladıklarında onları satın alarak üretim sürecine aktardıkları saptaması yatmaktadır (Locksley, 1982:3). Tüketici tercihlerinin farklılaşması açısından bakıldığında ise küçük ve büyük işletmeler arasındaki karşılaştırma küçük işletmeler lehinde sonuçlanmaktadır. Tüketici tercihlerinin farklılaşması, talebin bölünmesine yol açmakta ve küçük işletmeler de kendilerine ekonomik yapı içerisinde güçlü bir konum elde edebilmektedirler. Küçük işletmeler lehinde olan bir başka nokta da talebin ivedilikle karşılanması gereği nok-

tasındadır. İvedilikle karşılanması gerekli bir talep ortaya çıktığında bu talebi hızlı bir biçimde karşılayabilmek bakımından en iyi durumda olan küçük işletmeler birdenbire önem kazanmaktadır. Öte yandan büyük işletmelerin yapması maliyet bakımından uygun görünmeyen ek işler söz konusu olduğunda da küçük işletmelere yan sanayi olarak bir yer açılmaktadır. Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda, küçük işletmelerin, ekonomi içinde bir işlev görerek rekabet edebilir bir konumda kalabilmeleri için birçok üstünlüğe sahip oldukları söylenebilir.

Ancak, küçük işletmelerin asıl üzerinde durulması gereken güçleri arasında girişimcilik ruhuna özel bir dikkat gösterilmesi gerektiği söylenebilir. Ülkemizde, küçük işletme sahiplerinin girişimcilik, yöneticilik ve önderlik gibi işlevleri yerine getirebilmesinde birtakım güçlüklerle karşılaştığı gözlenmektedir. Küçük işletme sahibinin çoğunlukla aile işletmelerinde kimi kez tezgahın başında usta, kimi kez malzeme tedarik eden satın alma memuru, kimi kez bankalardan borç arayan bir kişi, kimi kez ustaları ve çırakları denetleyen bir yönetici, kimi kez vergi borçlarını yatıran bir yükümlü gibi pek çok rolü birden yerine getirmeye çalıştığı görülmektedir (Müftüoğlu, 1989:35). Birçok rolün bir kişide toplanması ise rol çatışmasından başka bir sonuç doğurmaz. Rol çatışması, aynı anda iki ya da daha çok role sahip olma sonucunda rollerden birine uymanın diğerine uymayı güçleştirmesidir. (Özkanlı, 2000:14) Bu noktada rol çatışmasını azaltmak için yönetim becerisine gereksinim duyulacaktır. Yönetim, bu rol çatışmasını azaltmanın da ötesinde, girişimcilik ruhuna bilgi desteği sağlayacak bir güç olarak da işlev görecektir.

Dolayısıyla girişimcilik ruhunu da kapsayan yönetim becerisi, büyük işletmeler açısından olduğu gibi, küçük işletmeler açısından da, rekabet edebilirliği sürdürme ve yaşayabilirliği güvence altına alma aracı olarak kendisini ortaya koymaktadır. Çünkü yönetim becerisi, üründe, pazar ve dağıtım ağında, satış sonrası hizmet alanında rekabet edebilirlik olarak ortaya çıkmakta, bu da tüketici tatminini ve bağlılığını artıran bir öge olarak küçük işletmenin varlığını sürdürebilmesi üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Ancak bu aşamada çalışmanın temel sorusuyla bağlantılı olarak şu soru da yöneltilebilir: “Yönetim becerisinin işletme rekabet edebilirliği üzerindeki etkisi somut olarak kanıtlanabilir mi?” Bunun için ilk olarak “yönetim becerisi” diye adlandırılan büyüklüğü ölçmek ve bunun da işletme üzerinde ne gibi etkiler yarattığını saptamak gerekir. Oysa yönetim becerisi, soyut nitelikte olup herhangi bir birimle ölçülebilir nitelikte bir büyüklük değildir. Dolay-

ÜLKEMİZDE KÜÇÜK İŞLETMELERİN BAŞARISINDA ...

sıyla yönetim becerisini ölçebilmek için soyut büyüklükleri ölçmeye elverişli istatistiksel tekniklerden yararlanmak gerekmektedir.

3. YÖNTEM

Bu çalışmada, yönetim becerisinin küçük işletmelerin başarısı üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla Devlet İstatistik Enstitüsü'nün küçük işletmeler için derlediği veriler kullanılmış ve bunlardan türetilen somut değişkenlere faktör analizi tekniği uygulanmıştır. Devlet İstatistik Enstitüsü, küçük işletmelere yönelik olarak gerçekleştirdiği anketlerde ISIC 3111'den 3909'a değişik sektörlerle ilişkin çeşitli verileri derlemektedir. Bu çalışmada Devlet İstatistik Enstitüsü'nün 1997 yılında 10'dan az işçi çalıştıran 192 173 işletmeyi kapsayan anket sonuçları temel bilgi kaynağı olarak kullanılmıştır. Bu bilgi kaynağına dayanılarak çeşitli göstergeleri türetmek olanaklıdır. Söz konusu bilgilere uygulanacak istatistiksel teknik olarak faktör analizinin seçilmesinin nedeni, gözlemsel değişkenleri soyut nitelikte kurgusal değişkenlere dönüştürmek ve bu yolla "yönetim becerisi" diye adlandırılacak kurgusal bir büyüklük elde edebilmek beklentisidir. Dolayısıyla faktör analizi, somut olandaki soyut olanı arayıp bulan bir istatistiksel teknik olarak değerlendirilebilir.

Bu yaklaşım günlük yaşamda da sıkça uygulanan bir yaklaşımdır. Günlük yaşamda somut nitelikte belirtilere bakılarak soyut nitelikteki gerçeklikler hakkında çoğu kez bir kanıya ulaşıldığına tanık olmak olanaklıdır. Örneğin, somut nitelikteki gözyaşlarına bakılarak bütünüyle soyut nitelikte olan üzüntü hakkında bir izlenim edinilebilmektedir. Burada da benzer bir yaklaşım izlenmekte, somut nitelikteki işletme davranışları ölçülerek o davranışların arka planındaki yönetim becerisinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Faktör analizi, gözlemsel değişkenlerden yararlanarak kurgusal değişkenler yaratan bir teknik olduğundan bu amacı gerçekleştirmek bakımından en uygun istatistiksel teknik olarak ortaya çıkmaktadır.

Faktör analizinde, gözlemsel değişkenler ile kurgusal değişkenler arasında doğrusal ilişkiler kurulmaktadır (Kiers, 1997:545). Çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkileri incelemek üzere geliştirilmiş bu türden istatistiksel teknikler arasında regresyon da bulunmaktadır. Ancak regresyonda bir değişkenin bağımlı, onu açıklamakta kullanılan değişkenlerin de bağımsız olduğu ve bütün bu değişkenlerin ölçülebilir nitelikte olduğu kabul edilir. Oysa bağımsız oldukları kabul edilen değişkenler çoğu kez bağımlı olmaktadır ve ayrıca bütün değişkenler de ölçülememektedir. Faktör analizinde ise

gözlemlenen değişkenlerin tümü bağımlı kabul edilmekte, bu nedenle de modelde açıklanan değişken olarak işlevlendirilmektedir. Buna karşılık gözlemlenemeyen ve dolayısıyla da ölçülemeyen faktörler modelde açıklanan değişken kimliğini taşımaktadır. Bu nedenle ölçülebilir ve ölçülemez nitelikteki değişkenler faktör analizinde kendisine bir yer bulmaktadır.

3.1. Faktör Analizinde Kullanılan Değişkenler

Bu çalışmada faktör analizini gerçekleştirmek üzere kullanılan 50 gözlemsel değişken Çizelge 1'de verilmektedir. Devlet İstatistik Enstitüsü'nün 1997 yılında gerçekleştirdiği anket bilgileri aracılığıyla bu değişkenler ISIC 3111'den 3909'a dek bütün sektörler için elde edilmiştir. Gerek bu veriler, gerekse faktör analizi sonrasında elde edilen tablolar, çok yer kapladığından metinde yer verilememiştir. Ancak, ilgilenen araştırmacılarla bu bilgiler paylaşılabilir.

Çizelge 1. Faktör Analizinde Kullanılan Değişkenlerin Simgeleri ve Adları

SİMGE	DEĞİŞKEN ADI
X ₀₁	İşyeri Başına Çalışanlar Ortalaması
X ₀₂	İşyeri Başına Ücretle Üretimde Çalışanlar Ortalaması
X ₀₃	İşyeri Başına Yüksek Seviyede Teknik Personel
X ₀₄	İşyeri Başına Orta Seviyede Teknik Personel
X ₀₅	İşyeri Başına Formen, Postabaşı, Ustabası vb.
X ₀₆	İşyeri Başına Maaş, Ücret, Gündelik vb.
X ₀₇	İşyeri Başına Fazla Mesai
X ₀₈	İşyeri Başına İkramiye, Prim ve Tazminat
X ₀₉	İşyeri Başına Sosyal ve Ayni Yardımlar
X ₁₀	İşyeri Başına İhbar ve Kıdem Tazminatı
X ₁₁	İşyeri Başına Üretilen Mallardan Yapılan Satış Değeri
X ₁₂	İşyeri Başına Üzerinde Değişiklik Yapılmadan Satılan Malların Satış Değeri
X ₁₃	İşyeri Başına Fason Gelir
X ₁₄	İşyeri Başına Faiz Gelirleri
X ₁₅	İşyeri Başına Hammadde ve Yardımcı Madde Stok Değişimleri
X ₁₆	İşyeri Başına Mamul, Yarı Mamul ve Ticari Stok Değişimleri
X ₁₇	İşyeri Başına Girdi
X ₁₈	İşyeri Başına Çıktı
X ₁₉	İşyeri Başına Katma Değer
X ₂₀	İşyeri Başına 1997 Yılı İçin Ayrılan Amortisman
X ₂₁	İşyeri Başına Bilgisayar Donanımı ve Yazılımları
X ₂₂	İşyeri Başına Makine ve Teçhizat
X ₂₃	İşyeri Başına Demirbaş Türünden Büro Malzemesi ve Döşeme

ÜLKEMİZDE KÜÇÜK İŞLETMELERİN BAŞARISINDA ...

Çizelge 1'in devamı

X ₂₄	Çalışan Başına Yüksek Seviyede Teknik Personel
X ₂₅	Çalışan Başına Orta Seviyede Teknik Personel
X ₂₆	Çalışan Başına Maaş, Ücret, Gündelik vb.
X ₂₇	Çalışan Başına Fazla Mesai
X ₂₈	Çalışan Başına İkramiye, Prim ve Tazminat
X ₂₉	Çalışan Başına Sosyal ve Ayni Yardımlar
X ₃₀	Çalışan Başına İhbar ve Kıdem Tazminatı
X ₃₁	Çalışan Başına Üretilen Mallardan Yapılan Satış Değeri
X ₃₂	Çalışan Başına Üzerinde Değişiklik Yapılmadan Satılan Malların Satış Değeri
X ₃₃	Çalışan Başına Hammadde ve Yardımcı Madde Stok Değişimleri
X ₃₄	Çalışan Başına Mamul, Yarı Mamul ve Ticari Stok Değişimleri
X ₃₅	Çalışan Başına Girdi
X ₃₆	Çalışan Başına Çıktı
X ₃₇	Çalışan Başına Katma Değer
X ₃₈	Çalışan Başına Makine ve Teçhizat
X ₃₉	Çalışan Başına Demirbaş Türünden Büro Malzemesi ve Döşeme
X ₄₀	Katma Değer Başına Maaş, Ücret, Gündelik vb.
X ₄₁	Katma Değer Başına İkramiye, Prim ve Tazminat
X ₄₂	Katma Değer Başına Sosyal ve Ayni Yardımlar
X ₄₃	Katma Değer Başına Üretilen Mallardan Yapılan Satış Değeri
X ₄₄	Katma Değer Başına Üzerinde Değişiklik Yapılmadan Satılan Malların Satış Değeri
X ₄₅	Katma Değer Başına Fason Gelir
X ₄₆	Katma Değer Başına Faiz Gelirleri
X ₄₇	Katma Değer Başına Hammadde ve Yardımcı Madde Stok Değişimleri
X ₄₈	Katma Değer Başına Mamul, Yarı Mamul ve Ticari Stok Değişimleri
X ₄₉	Katma Değer Başına Girdi
X ₅₀	Katma Değer Başına Çıktı

Bu değişkenler arasında işletmenin rekabet edebilirliği ile yakından ilgili teknoloji düzeyi boyutuyla bağlantılı üretkenlik ve ölçek gibi değişkenler de bulunmaktadır. Bu çalışmada üretkenlik düzeyinin bir göstergesi olarak çalışan başına katma değer alınmıştır. Literatürde, katma değer, emek ve sermaye paylarının toplamı olarak tanımlanmaktadır (Seyidoğlu, 1996:95). Katma değeri yaratan bu faktörlerin her biri için kısmi üretkenlik tanımlanabilir. Bu durum dikkate alındığında çalışanların üretkenlik düzeyi **katma değer/çalışanlar ortalaması** oranı ile ölçülebilir. Çalışanların üretkenliği başlıca şu etkenlere bağlıdır: i) Teknoloji düzeyi, doğal kaynak bolluğu ve sermaye yoğunluğu; ii) Emegın kalitesi; iii) Örgüt yapısı ve

önderlik; iv) Sosyo-ekonomik yapı. Teknoloji düzeyi, emeğin üretkenliğini etkileyen en önemli etkidir. Teknoloji, birim üretim için bir araya getirilmesi gerekli faktörler arasındaki bileşimi gösterir. Kuramsal olarak emek ve sermaye arasındaki belli bir bileşim belli bir teknolojiye, başka bir bileşim de başka bir teknolojiye karşılık gelir. Teknolojik gelişme ise birim üretimin daha az ölçülerde emek ve sermaye kullanımıyla gerçekleştirilmesini dile getirir. Birim üretim için gerekli emek ile sermaye eşit oranlarda azalmışsa buna “yansız teknolojik gelişme” denir. Birim üretimde emek daha yüksek oranda azalmışsa buna “emek tasarruf eden teknolojik gelişme”, sermaye daha yüksek oranda azalmışsa da buna “sermaye tasarruf eden teknolojik gelişme” denir. Ancak, teknolojik gelişme ile daha çok emek tasarruf eden yeni üretim tekniklerinin keşfedilmesi anlatılmak istenmektedir (Seyidoğlu, 1996 : 96).

Teknolojiyle yakından ilişkili olan en önemli kavramların başında ölçek gelmektedir. Geleneksel olarak bir endüstrideki ölçek, **işyeri başına katma değer** ile temsil edilmektedir. Burada küçük, orta ve büyük boy işletmelerin rekabet edebilirliklerini kazanmak için uygulayacakları stratejilerin farklı olduğunu belirtmek gerekir. Büyük işletme, ölçeği büyük olduğu için düşük maliyet avantajına sahiptir. Bu işletmelerin egemen olduğu bir piyasada küçük işletmeler fiyat savaşında, yani sıcak rekabette uzun süre yaşayamaz. Bir süre yaşasa da sonunda kapanmak durumunda kalır, çünkü çoğu kez büyük işletmenin satış fiyatı, küçük işletmenin maliyetinin bile altına düşebilir. Küçük işletme ise maliyetinin altında bir fiyatla karşılaştığında rekabet edemez.

Faktör analizinde emek üretkenliğini ve ölçeği yansıtan değişkenlerin yanı sıra 48 gözlemsel değişken daha kullanılmıştır. Bu değişkenlerin anlamlarının yeterince bilindiği varsayılarak yeniden tanımlanmaları yoluna gidilmemiştir. Böylece, toplam 50 gözlemsel değişkenle açıklanabilen bir evrenin faktör analizi ile daha az sayıda kurgusal değişkene indirgenbilmesi olanağı sağlanmıştır. Faktör analizi uygulaması sonrasında 10 faktör bulunmuştur. Bu da %80 oranındaki bir indirgeme anlamına gelmektedir. Bu 10 faktörle küçük ölçekli işletmelerin rekabet edebilirliğini açıklamanın kolaylığı ise tartışılmaz niteliktedir. İzleyen bölümde bulunan faktörlere verilen adlar gerekçelendirilmektedir.

ÜLKEMİZDE KÜÇÜK İŞLETMELERİN BAŞARISINDA ...

3.2. Faktörlerin Anlamlandırılması

3.2.1. F₀₁ Faktörünün Anlamlandırılması

		F ₀₁
X ₃₇	Çalışan Başına Katma Değer	0,89
X ₃₁	Çalışan Başına Üretilen Mallardan Yapılan Satış Değeri	0,86
X ₂₄	Çalışan Başına Yüksek Seviyede Teknik Personel	0,85
X ₀₃	İşyeri Başına Yüksek Seviyede Teknik Personel	0,85
X ₁₉	İşyeri Başına Katma Değer	0,84
X ₃₆	Çalışan Başına Çıktı	0,84
X ₁₁	İşyeri Başına Üretilen Mallardan Yapılan Satış Değeri	0,82
X ₁₈	İşyeri Başına Çıktı	0,79
X ₃₅	Çalışan Başına Girdi	0,73
X ₁₇	İşyeri Başına Girdi	0,70
X ₀₄	İşyeri Başına Orta Seviyede Teknik Personel	0,68

Bu faktör, etkilediği gözlemsel değişkenler dikkate alınarak “**teknoloji düzeyi**” diye adlandırılıp anlamlandırılmıştır. Teknoloji düzeyi yüksek olduğunda, üretkenlik de yüksek olmakta, daha çok yüksek ve orta seviyede teknik personel çalıştırılarak üretilen mallar satılabilmektedir. İncelenen faktör de bu sonuçları yarattığından anlamlandırmanın yerinde olduğu düşünülmektedir.

3.2.2. F₀₂ Faktörünün Anlamlandırılması

		F ₀₂
X ₁₆	İşyeri Başına Mamul, Yarı Mamul ve Ticari Stok Değişimleri	0,91
X ₃₄	Çalışan Başına Mamul, Yarı Mamul ve Ticari Stok Değişimleri	0,90
X ₀₈	İşyeri Başına İkramiye, Prim ve Tazminat	0,85
X ₂₈	ÇALIŞAN BAŞINA İKRAMIYE, PRİM VE TAZMİNAT	0,84
X ₀₇	İşyeri Başına Fazla Mesai	0,77
X ₀₉	İşyeri Başına Sosyal ve Ayni Yardımlar	0,74
X ₀₆	İşyeri Başına Maaş, Ücret, Gündelik vb.	0,74
X ₂₆	Çalışan Başına Maaş, Ücret, Gündelik vb.	0,69
X ₂₉	Çalışan Başına Sosyal ve Ayni Yardımlar	0,63
X ₂₇	Çalışan Başına Fazla Mesai	0,56

Bu faktör, etkilediği gözlemsel değişkenler dikkate alınarak “**enflasyon beklentisi**” diye adlandırılıp anlamlandırılmıştır. Enflasyon beklentisi yüksek olduğunda, eldeki kaynakların erimemesi için stoklu çalışma eğilimi yükselmekte, daha çok işçi çalıştırılmakta, onlara daha çok ödeme yapılmakta, enflasyondan daha az zarar görmek amacıyla büyük ölçüde stoklar çoğaltılmaktadır. İncelenen faktör de bu sonuçları yarattığından anlamlandırmanın yerinde olduğu düşünülmektedir.

3.2.3. F₀₃ Faktörünün Anlamlandırılması

		F ₀₃
X ₃₀	Çalışan Başına İhbar ve Kıdem Tazminatı	0,90
X ₁₀	İşyeri Başına İhbar ve Kıdem Tazminatı	0,90
X ₃₈	Çalışan Başına Makine ve Teçhizat	0,80
X ₂₀	İşyeri Başına 1997 Yılı İçin Ayrılan Amortisman	0,75
X ₂₁	İşyeri Başına Bilgisayar Donanımı ve Yazılımları	0,51
X ₂₂	İşyeri Başına Makine ve Teçhizat	0,51
X ₂₃	İşyeri Başına Demirbaş Türünden Büro Malzemesi ve Döşeme	0,51

Bu faktör, etkilediği gözlemsel değişkenler dikkate alınarak “otomasyona yönelim” diye adlandırılıp anlamlandırılmıştır. Otomasyona yönelim arttığında “teknoloji işsizliği” diye adlandırılan olgu ortaya çıkmaktadır. Bu durum da işten çıkartılan işçilere ihbar ve kıdem tazminatı ödemeyi gerektirmektedir. İncelenen faktör de bu sonuçları yarattığından anlamlandırmanın yerinde olduğu düşünülmektedir.

3.2.4. F₀₄ Faktörünün Anlamlandırılması

		F ₀₄
X ₁₅	İşyeri Başına Hammadde ve Yardımcı Madde Stok Değişimleri	-0,97
X ₃₃	Çalışan Başına Hammadde ve Yardımcı Madde Stok Değişimleri	-0,96
X ₃₉	Çalışan Başına Demirbaş Türünden Büro Malzemesi ve Döşeme	0,75
X ₄₇	Katma Değer Başına Hammadde ve Yardımcı Madde Stok Değişimleri	-0,66

Bu faktör, etkilediği gözlemsel değişkenler dikkate alınarak “yönetim becerisi” diye adlandırılıp anlamlandırılmıştır. Yönetim becerisinin artırılması amaçlandığında, daha çok memur çalıştırma eğilimi yükselmekte, demirbaş türünden büro malzemesi ve döşeme masrafları çoğalmakta, bunun karşılığında hammadde ve yardımcı madde stokları azaltılabilmekte; “tam zamanında üretim” ilkesine uyum doğrultusunda bir yol alınabilmektedir. İncelenen faktör de bu sonuçları yarattığından anlamlandırmanın yerinde olduğu düşünülmektedir.

3.2.5. F₀₅ Faktörünün Anlamlandırılması

		F ₀₅
X ₄₃	Katma Değer Başına Üretilen Mallardan Yapılan Satış Değeri	0,94
X ₄₉	Katma Değer Başına Girdi	0,93
X ₅₀	Katma Değer Başına Çıktı	0,93
X ₂₁	İşyeri Başına Bilgisayar Donanımı ve Yazılımları	0,53
X ₂₂	İşyeri Başına Makine ve Teçhizat	0,53
X ₂₃	İşyeri Başına Demirbaş Türünden Büro Malzemesi ve Döşeme	0,53

ÜLKEMİZDE KÜÇÜK İŞLETMELERİN BAŞARISINDA ...

Bu faktör, etkilediği gözlemsel değişkenler dikkate alınarak “**rekabet edebilirlik**” diye adlandırılıp anlamlandırılmıştır. İşletmenin rekabet edebilirliği ne ölçüde yüksek ise kendi ürettiği mallardaki katma değeri o ölçüde satışa dönüştürebilmekte, bunu başarabilmek için de bilgisayar, makine ve teçhizat, büro malzemesi ve döşeme masrafları yapmak durumunda kalmaktadır. İncelenen faktör de bu sonuçları yarattığından anlamlandırmanın yerinde olduğu düşünülmektedir.

3.2.6. F₀₆ Faktörünün Anlamlandırılması

		F ₀₆
X ₀₁	İşyeri Başına Çalışanlar Ortalaması	0,72
X ₀₂	İşyeri Başına Ücretle Üretimde Çalışanlar Ortalaması	0,72
X ₀₅	İşyeri Başına Formen, Postabaşı, Ustabaşı vb.	0,66

Bu faktör, etkilediği gözlemsel değişkenler dikkate alınarak “**emek yoğunluk düzeyi**” diye adlandırılıp anlamlandırılmıştır. Üretim tekniğinin emek yoğunluk düzeyi artığında daha çok işçi çalıştırma zorunluluğu ortaya çıkmakta, bu arada gözetim işleri de artmaktadır. İncelenen faktör de bu sonuçları yarattığından anlamlandırmanın yerinde olduğu düşünülmektedir.

3.2.7. F₀₇ Faktörünün Anlamlandırılması

		F ₀₇
X ₃₂	Çalışan Başına Üzerinde Değişiklik Yapılmadan Satılan Malların Satış Değeri	0,96
X ₄₄	Katma Değer Başına Üzerinde Değişiklik Yapılmadan Satılan Malların Satış Değeri	0,92
X ₁₂	İşyeri Başına Üzerinde Değişiklik Yapılmadan Satılan Malların Satış Değeri	0,91

Bu faktör “**ticarete yatkınlık**” diye adlandırılıp anlamlandırılmıştır. İşletme ürettiği mallardaki piyasayı yitirmeye başladığında ya da başka nedenlerle, varlığını sürdürebilmek için bir başka özelliği gündeme getirmekte ve ticarete yönelerek bu yolla ayakta durmaya çalışmaktadır. Bu nedenle, bu sonuçları yarattığı için incelenen değişkene yönelik böyle bir anlamlandırmanın ve anlamlandırmanın uygun olduğu düşünülmektedir.

3.2.8. F₀₈ Faktörünün Anlamlandırılması

		F ₀₈
X ₄₈	Katma Değer Başına Mamul, Yarı Mamul ve Ticari Stok Değişimleri	-0,62
X ₄₂	Katma Değer Başına Sosyal ve Ayni Yardımlar	0,53
X ₂₉	Çalışan Başına Sosyal ve Ayni Yardımlar	0,53

İşletme, stoklarını paraya çevirebildiğinde bundan çalışanları da yararlandırmaya yönelerek sosyal ve ayni hakları artırdığından incelenen değişken “güdüleme düzeyi” diye adlandırılıp anlamlandırılmıştır.

3.2.9. F₀₉ Faktörünün Anlamlandırılması

		F ₀₉
X ₁₄	İşyeri Başına Faiz Gelirleri	0,91
X ₄₆	Katma Değer Başına Faiz Gelirleri	0,87
X ₂₇	Çalışan Başına Fazla Mesai	0,60
X ₄₂	Katma Değer Başına Sosyal ve Ayni Yardımlar	0,56

Bu faktör “faiz gelirinin çekiciliği” diye adlandırılmıştır, çünkü veriler incelendiğinde her işletmenin faiz geliri elde etmeyi katma değer yaratmaya tercih ettiği gözlenmektedir. Reel faizlerin çekiciliği, işletmeleri yeni yatırımlara yönelmektense kazandıkları paralarla para kazanma kısırdöngüsüne sürüklemektedir. İncelenen faktör de bu olguyu temsil etmektedir.

3.2.10. F₁₀ Faktörünün Anlamlandırılması

		F ₁₀
X ₄₅	Katma Değer Başına Fason Gelir	-0,96
X ₁₃	İşyeri Başına Fason Gelir	-0,94

Bu faktör etkilediği değişkenler dikkate alınarak “işbirliği düzeyi” diye adlandırılmıştır. Fason gelir, fason imalat karşılığında elde edilen bir gelirdir. Bu durum ise büyük işletmelerin küçük işletmeleri taşeron olarak kullanması ile ortaya çıkabilir. Bu nedenle anlamlandırmanın yerinde olduğu düşünülmektedir.

3.3. Faktörlerin Simgeleri ve Anlamları

Faktör analizi, 50 gözlemsel değişkeni 10 faktöre indirgemiş, böylece anlama ve açıklama çabalarında kullanılabilecek değişken sayısında % 80 oranında tasarruf sağlamıştır. Bu çalışmada temel amaç, “yönetim becerisi” diye adlandırılıp anlamlandırılabilen faktörün küçük işletmelerin başarısında etkilerini incelemektir. Dördüncü faktörün adlandırılıp anlamlandırılması sürecinde bu amaca ulaşılmıştır. Bütün faktörler topluca Çizelge 2’de, yönetim becerisi ile en yüksek korelasyonlu gözlemsel değişkenler de Çizelge 3’de verilmektedir

Çizelge 2. Faktörler

SİMGE	FAKTÖR ADI
F ₀₁	Teknoloji düzeyi
F ₀₂	Enflasyon beklentisi
F ₀₃	Otomasyona yönelim
F ₀₄	Yönetim becerisi
F ₀₅	Rekabet edebilirlik
F ₀₆	Emek yoğunluk düzeyi
F ₀₇	Ticarete yatkınlık
F ₀₈	Güdüleme düzeyi
F ₀₉	Faiz gelirinin çekiciliği
F ₁₀	İşbirliği düzeyi

Çizelge 3. Yönetim Becerisi Faktörüyle Yüksek Korelasyonlu Gözlemsel Değişkenler

		YÖNETİM BECERİSİ
X ₁₅	İşyeri Başına Hammadde ve Yardımcı Madde Stok Değişimleri	-0,97
X ₃₃	Çalışan Başına Hammadde ve Yardımcı Madde Stok Değişimleri	-0,96
X ₄₇	Katma Değer Başına Hammadde ve Yardımcı Madde Stok Değişimleri	-0,66
X ₀₄	İşyeri Başına Orta Seviyede Teknik Personel	0,30
X ₁₇	İşyeri Başına Girdi	0,31
X ₃₅	Çalışan Başına Girdi	0,37
X ₃₉	Çalışan Başına Demirbaş Türünden Büro Malzemesi ve Döşeme	0,75

4. SONUÇ

Küçük işletmeler, düşük ölçüde yatırım miktarı gerektirdiklerinden, üretimi ve istihdamı ülke geneline yaydıklarından, bu yolla kentleşme sürecini yavaşlattıklarından, gelir dağılımını iyileştirdiklerinden, tekelliliğe aykırı rekabetçi bir yapı oluşturdıklarından, mal çeşitlendirmesi yaptıklarından, istihdam imkanı yarattıklarından, talep yönünden gelen beklentilere uyduklarından, tüketici tatminini yükselttiklerinden stratejik öneme sahip ekonomik birimlerdir. Bu işletmeler, özellikle gelişmiş ülkelerde girişimcilik ruhunu temsil eden gerçeklikler olarak değerlendirilmektedir. Bunun bir sonucu olarak küçük işletme ve girişimcilik kavramları birlikte düşünülmektedir.

Küçük işletmelerin, emek yoğun yapıları nedeniyle, istihdam yaratma özellikleri olmakla birlikte, bu özelliğin sürekliliği, ekonomik yaşamdaki

başarılarla bağlıdır. Elbette başarılı bir küçük işletme her zaman istihdam yaratır, ancak istihdam yaratan küçük işletmenin her zaman başarılı olacağı söylenemez. Dolayısıyla, küçük işletme kurma sürecinde ilk başta dikkat edilmesi gereken noktanın istihdam olmadığı düşünülmektedir. Asıl önemli olan, piyasada bir talep bölünmesinin ve farklılaşmasının olup olmadığını algılamak, bu talebi karşılamak için de yönetim becerisini kullanmaktır. Bunun yanı sıra piyasada zaman içinde oluşacak değişimleri de izleyip algılamak, çevrenin sunduğu fırsatlar ve tehditlerle yaşamayı da öğrenmek gerekir. Bu nedenlerden dolayı küçük işletme sahibinin girişimci kişiliğe sahip olabilmesi, küçük işletmenin varlığını sürdürebilmesi bakımından büyük bir önem taşımaktadır. Ülkemizde bu özellikten yoksun küçük işletme sahibinin çok kısa süre içinde büyük bir emekle kurduğu işletmesinin yıkılıp gitmesine tanık olması durumuyla sık sık karşılaşmaktadır. Dolayısıyla piyasayı algılama işlevini yerine getirirken işletme sahibinin yaşadığı rol çatışmasını azaltması gerekmektedir. Bankadan kredi alma, alacakları tahsil etme, dağıtım kanallarını denetleme, vergi ödeme ve daha birçok işletme görevini yerine getirirken yönetim becerisine sahip olması zorunludur. Girişimcilik ruhu ve yönetim becerisi birleştiğinde küçük işletmelerin başarılarının artacağı düşünülmektedir. Böylece aile işletmesi olmanın getirdiği birçok sorunun da çözülebileceği düşünülmektedir.

Ülkemizde küçük işletmelerde yönetim becerisinin sınırlı ölçüde başarı şansı kazandırdığını söylemek zor değildir. DİE verilerine dayalı olarak gerçekleştirilen bu çalışmada gözlenebilen başarılar, hammadde, mamul ve yarı mamul stoklarının eritilebilmesi, bu yolla işletme sermayesi gereksiniminin ve dolayısıyla da banka kredilerine bağımlılığın azaltılabilmesidir. Bu başarının, önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü bu başarıyı dahi gösteremeyen küçük işletmelerde, mülkiyetin el değiştirmesinin çok çabuk karşılaşılan bir durum olduğu gözlenmektedir.

Ancak girişimcilik ruhunun ve yönetim becerisinin bu başarısı yeterli olarak da değerlendirilmemelidir, çünkü bu başarı kısa vadede yok olmayı önlese de, uzun dönemde varlığını sürdürebilmeyi güvence altına almaya yetmez. Uzun dönemde yaşayabilirliği güvence altına alabilmek için piyasanın algılanabilmesi, yeniliklerin yaratılabilmesi, teknolojik değişimin benimsenebilmesi, tüketici tatmininin ölçülerek hep göz önünde bulundurulması, çalışanların güdülenmesi, işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi, "ekip ruhu"nun oluşturulması da gereklidir. Bu çalışmada "güdüleme" diye adlandırılan bir faktör de anlamlı bulunmuştur. Bu ne-

ÜLKEMİZDE KÜÇÜK İŞLETMELERİN BAŞARISINDA ...

denle, ülkemizde küçük işletmelerde "ben" duygusunun "biz" duygusunu da içerecek biçimde genişletilmesi gerekliliği konusundaki farkındalık düzeyinin yüksek olduğu düşünülebilir. Ülkemizde aynı başarının piyasaya girişleri ve piyasadan çıkışları da izleyerek rekabet alanında da gerçekleştirilmesi durumunda küçük işletmelerin stratejik ekonomik gerçeklikler olmayı başarabileceği düşünülmektedir. Çünkü milyonlarca malın mübadele edildiği bir ekonomide her mal için bir büyük işletme kurmak mümkün olmadığı gibi, talep bölünmesi gerçekliği karşısında böyle bir yola gitmek rasyonel de değildir. Bu nedenle, piyasada küçük işletmeler çok önemli bir gerçekliktir. Ancak hangi küçük işletmelerin varlığını sürdürebileceği ise işletme sahiplerinin girişimcilik ruhunun ve yönetim becerisinin doğuracağı başarılarla bağlıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Abrahamson L.R., Pickle H. B., **Small Business Management**, John Willey and Sons, 5. Yayım, USA. 1990.
- Akmut Ö., *Türkiye'de Küçük İşletmelerin Sanayideki Yeri ve Önemi*, AÜ Dergisi, Cilt: XXXIX, Sayı 1-4, s.s.1-14, Ankara, 1984.
- Budak G., *Küçük Sanayi İşletmelerinde Yönetim Biçimleri - Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, DEÜ, İİBF Dergisi, 91/1-2, Cilt:6, s.s.235-245, 1991.
- Ceylan A., *Türkiye'de Küçük İşletme Tanımının Önemi*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 80/Ekim, s.s.3-17, 1980.
- DiE, *İmalat Sanayiinde Küçük ve Orta Ölçekli İşyerleri: Sorunlar, Çözümler, Öneriler*, Ankara, 1997.
- Dinçer Ö. ve Fidan Y., *İşletme Yönetimine Giriş*, İz Yayıncılık San. Ticaret ve Limited Şirketi, 1. Yayım, İstanbul, 1995.
- Kiers H.A.L., "Three-Mode Orthomax Rotation", *Psychometrika*, 97/62, No:4, s.s.545-568, 1997.
- Locksley G., *The EEC Communication Industry: Competition, Concentration and Competitiveness*, Commission of the European Communities, Brüksel, 1982.
- Mucuk İ., *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Türkmen Kitapevi, Ankara, 1998.

- Müftüoğlu M. T., *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar ve Öneriler*, Desen Ofset A.Ş., 3. Yayın, Ankara, 1993.
- Özgen H. ve Doğan S., *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri*, TÜBİTAK Matbaası, Ankara, 2000.
- Özkanlı Ö., *Kadın Akademisyenler*, AÜ Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Ankara, 2000.
- Pyke F., *Industrial Development Through Small Firm Cooperation: Theory and Practice*, ILO Yayınları, Cenevre, 1992.
- Sarıaslan H., *Türkiye Ekonomisinde KOBİ İmalat Sanayii İşletmelerinin Sorunları ve Yeni Stratejiler*, TOBB Yayını, Ankara, 1996.
- Seyidoğlu H., *Uluslararası İktisat*, Gizem Yayınları, İstanbul, 1996.
- Taş N., *Türkiye’de KOBİ’lerin Rekabet Gücü ve Gümrük Birliğinin Etkileri, İstanbul Ticaret Odası KOBİ’lerin Rekabet Gücü ve Sınai İşbirliği Olanakları Semineri*, 95/Aralık, s.s.1-15, Ankara, 1995.
- TOSYÖV, *KOBİ’ler ve Kredi Olanakları, 1995 Tebliğler Kitabı*, Ankara, 1995.