

İşletmeler Sistem ve Süreç Yönetimlerine Ne Ölçüde Stratejik Yaklaşmaktadır? Eskişehir KOBİ'lerinde Sistem ve Süreçlerin Kullanılmasına Yönelik Bir Değerlendirme

Murat KOÇYİĞİT
Yrd. Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi, SHYO
mkocyigit@anadolu.edu.tr

I. Giriş

Bilindiği gibi, işletmelerin kaynaklarının kıt olması, faaliyetlerini sürdürürken, karşılana bir engel olarak çıkmaktadır. Kaynaklarını etkin ve verimli kullanamayan bir işletmenin üretim, pazarlama, finansman sorunlarıyla karşılaşması mümkündür. Bu sorunlar işletme başarısızlığında önemli unsurlardır. İşletmeler stratejik yönetim uygulamalarıyla, belirtilen bu sorunları aşabilirler.

Stratejik yönetim için işletmelerin uygun stratejileri belirlemeleri, uygulamaları ve sonuçlarını kontrol etmeleri gerekir. İşletmelerin hangi stratejiyi seçecekleri kararında, izlenmesi gereken bazı aşamalar vardır. Stratejinin seçiminde işletmenin dış ve iç çevresinin analizinden elde edilen bilgilerden yararlanılabilir. Özellikle iç çevrenin analizi, işletme hakkında çok değerli bilgiler verebilir. İç çevrenin analizinde, işletmenin sistem ve süreçlerinin analizi, stratejik yönetim planlaması ve uygulaması için önemli bir bilgi kaynağı olabilir.

Bu çalışmada, stratejik yönetim ve işletme sistem ve süreçlerinin bilgi kaynağı olarak kullanılması ve çeşitli sorunları olduğu bilinen KOBİ'lerin, stratejik yönetim ve araçlarına yaklaşımları açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmamızın teorik kısmında, literatür bilgilerini çok fazla tekrar etmek yerine, temel bilgilere ait kısa açıklamalar yapılmaya çalışılmıştır.

KOBİ'lerin ekonomimiz içinde sahip olduğu önemli rolüne karşılık çeşitli sorunları da olduğu bilinmektedir. Yoğun bir rekabet ortamında ve Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin sorunlarını çözmemiş olmaları kendileri kadar ülke ekonomisini de üretim, istihdam, ihracat, vergi vb. yönünde olumsuz etkilemektedir.

KOBİ'lerin sorunları, kendi iç durumlarından ve ülke ekonomisinin koşullarından kaynaklanmaktadır. Başka bir deyişle, KOBİ'ler belirtilen bu iki sorundan kaynaklanan bir kısır döngü içinde faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadır. KOBİ'lerin kendi sorunlarının, yönetim işlevlerinden kaynaklandığı çeşitli araştırmalar sonucunda belirlenmiştir.

Bilindiği gibi, KOBİ'lerin sahibi/yöneticisi, yönetim işlevleriyle ilgili günlük veya kısa süreli kararlarla faaliyetlerini sürdürmektedir. Ancak, geleceğin belirsizliği ve ekonomideki gelişmeler nedeniyle

KOBİ'lerle ilgili uzun süreli kararların alınması, meydana gelecek değişikliklerin önceden belirlenmesine ve uyum sağlanmasına yardımcı olabilir. Bu nedenle, KOBİ'lerin sahibi/yöneticisi işletmesinin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesi, sürdürülebilir rekabet ve kâr sağlayabilmesi amacıyla genel yönetimle birlikte stratejik yönetim uygulaması yapabilir. Günümüzde her tür işletmenin ve kurumun stratejik yönetim yapması artık kaçınılmaz olmuştur.

Ülkemizde KOBİ'lerle ilgili yapılan araştırmalar onların sorunlarını belirlemekle sınırlı kalmıştır. Çalışmamızda KOBİ'lerin iç sorunlarının çözümü için, stratejik yönetim önerisi yapılmaya çalışılmıştır. KOBİ'lerin stratejik yönetime esas oluşturabilecek sistem ve süreçlerin ne ölçüde kullanıldığı araştırılmıştır.

Çalışmamızda KOSGEB tarafından Mart 2005 tarihinde Türkiye genelinde 43.642 adet KOBİ'ye uygulanan anket çalışmasından türetilen "KOSGEB Saha Araştırma Çalışması Eskişehir İli Değerlendirme Raporu"nda yer alan Eskişehir'de faaliyet gösteren 633 adet KOBİ'ye ait sonuçlardan sistem ve süreçlerin kullanımı veri olarak alınarak, değerlendirilmeye çalışılmıştır. Değerlendirmemiz, Eskişehir KOBİ'lerinin sistem ve süreçleri kullanma durumunu göstermesine rağmen, ülkemizdeki diğer KOBİ'lerin de aynı koşulları taşıdığı sonucunu düşündürmektedir.

2. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama

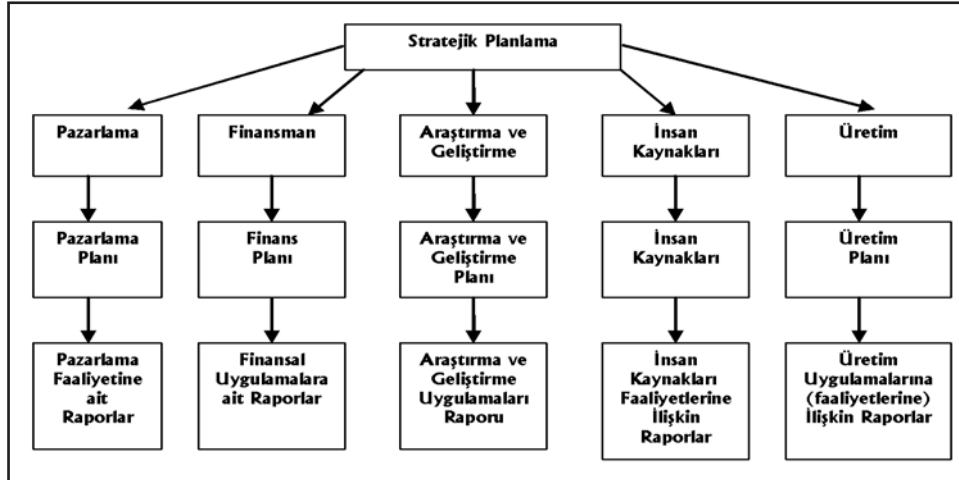
Stratejik yönetim, stratejilerin seçimi için çevre ve işletme analizinin yapılmasını, stratejilerin uygulanması için gerekli süreçleri ve uygulandıktan sonra elde edilen sonuçları, amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan süreçler toplamı (Eren, 2002: 18) olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetim, genel yönetimi destekleyici, işletme başarısını etkileyen işletme içi ve dışının analizine dayanan bir yöntemdir. İşletmelerin başarılı olabilmesi için faaliyetlerini kesintisiz devam ettirmeleri gerekir, böylece, kâr ve işletmenin sürekliliği sağlanmış olur.

İşletme faaliyetleri iç ve dış koşullardan etkilenebilir. İç koşullar, işletmeden kaynaklanan kontrol edilebilir, düzenlenebilir ve denetlenebilir olurken, dış koşullar, işletmenin kontrolü dışında gelişen ve işletmenin bu koşullara uyumunu gerektiren olaylardır. Stratejik yönetim, işletme başarısını dolayısıyla, işletme amaçlarından biri olan kâr etkileyecektir. Stratejinin bulunmadığı işletmelerde, kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz (Eren, 2002: 21). Bu nedenle, stratejik yönetimle, işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla işletmedeki doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, alt yapı, hammadde gibi üretim kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılması amaçlanır (Ülgen ve Mirze, 2004: 6).

Stratejik yönetimin ilk adımı olan stratejik planlama, sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesini ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmelerden ibarettir (Eren, 2002:44). İşletme ve dış koşullar arasında uyum sağlayacak stratejilerin planlanması ve uygulanması stratejik yönetimin esasını oluşturmaktadır. Stratejik planlama, stratejik yönetimde bir evre olup, stratejik yönetim anlamına gelmemektedir. Stratejik planlama, işletmenin uzun bir zaman süresi boyutuna yön verici nitelikteki kararları kapsamına alan ve işletmenin gelecekteki stratejisinin planlanması olarak tanımlanabilir (Tüz, 1994:

99). Stratejik planlama, işletmeyi çevresiyle ve iç faaliyetleriyle ilgili bir bütün olarak gören en üst organizasyon seviyesinde oluşur (Eren, 2002: 53).

Stratejik yönetim ve stratejik planlama işletmenin üst yönetimi tarafından işletmeye yön vermek amacıyla yapılır. İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenerek, işletmenin devamlılığı, pazar payını ve rekabet gücünü artırması amaçlanır. Uygun ve kapsamlı stratejinin geliştirilmesi sürecinde, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin sektör yapısına uyumlaştırılması gerekir. Ayrıca, işletmeyi tehdit eden güçler savunularak, sektörün zayıf olduğu alanlardaki fırsatlar değerlendirilir ve daha iyi bir konuma geçilebilir (Sarvan vd, 2003: 81). Böylece, stratejik yönetim, genel yönetim sürecine katkıda bulunarak, işletmenin başarılı olmasını sağlayabilir. İşletmelerde bölüm planları yapılıyor ise, stratejik planlama yapmak kolaylaşır. Başka bir deyişle bölüm planlarıyla stratejik planlama arasında yakın bir ilişki vardır. Stratejik planlama yapabilmek için, işletme bölümlerinden gelen raporlar dikkate alınır. Bu raporların bütünü, işletmenin stratejik planlamasına, dolayısıyla da stratejik yönetimine temel oluşturur. Şekil-1'de stratejik planlamanın bölüm faaliyet bilgileriyle olan ilişkisi gösterilmiştir.



Kaynak: Eren, 2002:44.

Şekil 1. Bölüm Planlarıyla Stratejik Planlamanın İlişkisi

Stratejik yönetim ve planlama yapabilmek için işletmeyi ilgilendiren çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgilerden yararlanılır. Stratejik analiz süreci olarak adlandırılan bu aşamada, işletme dışından ve içinden elde edilen bilgiler değerlendirilir. Stratejik analizde kullanılacak bilgiler aşağıda belirtilen alanlardan elde edilebilir ve stratejik analizden elde edilen bilgilerden gerekli olanlar seçilir ve bu bilgilere dayanarak doğru analizlerin yapılmasına çalışılır (Ülgen ve Mirze, 2004: 64, Aktan, 1997);

I. Dış Çevre Analizi

A. Genel Çevre Analizi

- Politik
- Ekonomik
- Sosyo Kültürel

- Demografi
- Teknoloji
- Uluslararası

B. Sektör/ Yakın Çevre Analizi

- Tedarikçiler
- Müşteriler
- Piyasanın Büyümesi, Büyüklüğü, Kârlılığı
- Rakipler
- İkame Mal/Hizmetler

II. İç Çevre Analizi

- Yönetim/ Organizasyon
- Üretim ve Operasyon
- Pazarlama
- Finansman- Muhasebe
- İnsan Kaynakları
- Teknoloji
- Alt Yapı

İşletmenin dış ve iç çevresinin analizi, işletmenin karşılaşabileceği fırsat ve tehditler ile işletmenin güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi verebilir. İşletmenin rakiplerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesi ve analiz edilmesi, stratejik planlamayı kolaylaştırabilir (Eren, 2002: 174). İç çevrenin analizi, dış çevrenin analizinden daha önemlidir. İç çevre analizi, başka bir deyişle işletme analizi, işletmeyle ilgili önemli bilgiler verebilir. İşletme analizi, işletmenin içinde bulunduğu mevcut durumu, sahip olduğu varlıklar ve yetenekleri belirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 116). İşletme analizinde, işletmenin durumunu belirlemek için, işletme işlevleri aşağıda gösterildiği şekilde analiz edilebilir (Eren, 2002: 186-219; Ülgen ve Mirze, 2004: 133).

Yönetim/Organizasyon: İşletmenin yönetsel kaynaklarına ilişkin stratejik avantajların analizi yapılır;

- Faaliyetlerin yapılandırılması, bölümlendirilmesi,
- Yönetim/Organizasyon felsefesi,
- Kurallar, süreçler,
- Bilgi akışı,
- Stratejik yönetim, planlama, örgütleme sisteminin etkinliği,
- Yönetim bilişim ve bilgisayar sistemlerinin etkinliği ve verimliliği.

Üretim: İşletmenin mal ve hizmet üretmesinde kullanılan her tür faaliyeti kapsar;

- Üretim yeri,
- Üretim süreçleri ve teknolojileri,
- Üretim planlama, geliştirme,
- Kapasite,
- Teknoloji,
- Kalite kontrol,
- Malzeme tedariki.

Pazarlama: Temel işletme faaliyeti olan pazarlamayla ilgili olarak aşağıdaki analizler yapılabilir;

- Pazann seçimi, geliştirilmesi,
- Pazann bölümlendirilmesi,
- Talep tahmini,
- Tutundurma faaliyetleri,
- Reklâm,
- Ürün dağıtım,
- Fiyatlandırma,
- Ambalaj, marka,
- Müşteri memnuniyeti.

Finansman-Muhasebe: İşletmenin faaliyetini sürdürmesi için gerekli olan kaynakların bulunması ve uygun yerlerde kullanılması, finansman bölümünün sorumluluğundadır. Muhasebe ise, mal ve hizmetlerin üretimi ve satışı sürecindeki mali işlemlerin ve diğer nakit giriş çıkışı gerektiren işlemlerin kayıtlarını tutulması ve raporlanmasıyla ilgilidir. Aşağıda verilenler analizde kullanılabilir:

- Finansal planlama araçları (Bütçe vb.),
- Finansal analiz araçları (Oranlar, başabaş noktası vb.),
- Finansman kaynakları,
- Muhasebe işlemleri (Maliyet muhasebesi, yönetim muhasebesi, enflasyon düzeltmesi vb.)

İnsan Kaynakları: İşletmenin başansında, sahip olduğu para ve maddi üretim araçları kadar, insan kaynakları da önemlidir. İnsan kaynakları tepe yönetiminden, en alt düzeydeki bütün personeli kapsar. İşletmelerin, rekabet üstünlüğü elde edebilmesi ve fark yaratmasında, işletmede çalışanların payının önemli olduğu söylenebilir. Bu nedenle, insan kaynaklarıyla ilgili şu analizler yapılabilir;

- Personel seçimi,
- Personelin eğitimi ve yetiştirilmesi,
- Personel kadrolarının işletme faaliyetine ve gelişme stratejilerine uyumu,
- Performans değerlemeleri,
- Ücretlendirme sistemleri,
- Personel motivasyon teknikleri,
- Personel yetersizliği ve yedeklemesi.

Araştırma-Geliştirme: İşletmenin rakiplerine karşı üstünlük sağlamasında en önemli faaliyettir. Araştırma-Geliştirme, işletmedeki üretim ve pazarlama gibi önemli faaliyetlerden bağımsız olarak hareket edemez. Araştırma-Geliştirme, üretim ve pazarlama faaliyetleri ile çok yoğun ilişkilerin kurulmasını ve işletme stratejisinin işletme yeteneklerine uygun ve ekonomik bir şekilde gerçekleşmesine hizmet eder. Aşağıda verilenler analiz konusu olabilir;

- Rakiplerden daha hızlı yeni mamul geliştirme yeteneği,
- Teknolojik yenilikleri rakiplerden daha kısa sürede işletmeye getirip, uyarlama yeteneği,
- Araştırma-geliştirme personeli ve teçhizatı olanağı,
- Araştırma-geliştirmenin etkinliği, maliyeti, verimliliği,
- İşletmenin teknolojik durumu.

İşletme yöneticileri, yaptıkları analize göre, işletme için uygulanacak stratejiyi belirleyebilir. Analizde, sistem ve süreçlerin önemli bir bilgi kaynağı olduğu söylenebilir. Sistem ve süreçlerden elde edilen bilgilere göre, işletmenin stratejik yönetimi aşağıda belirtilen şekilde tasarlanabilir.

2.1. Stratejik Yönetimin Tasarlanması

Stratejik yönetim uygulaması yapmak isteyen işletme yöneticileri, yukarıda belirtilen analizler sonucunda, işletmeleri hakkında bilgi sahibi olduktan sonra, aşağıda başlıklar halinde gösterilen, bazı sistem ve süreçlerden yararlanarak stratejik yönetimi tasarlayabilir.

- a) İşletmelerde Stratejik Analiz, Araç ve Araştırmalar;
 - Swot analizi,
 - Kalite kontrol,
 - Pazar araştırması,
 - Başabaş noktası analizi,
 - Muhasebe sistemleri vb.
- b) İşletmelerde Stratejik Yönetime Yaklaşım Doğrultusunda Yapılan Faaliyetler/Uygulamalar;
 - Rekabet üstünlüğü için yeni ürün geliştirme,
 - Pazarlama ve tutundurma yöntemleri,
 - Personel niteliğinin artırılması (Eğitim),
 - Personelin etkinliğini artırmaya yönelik olarak personel yedeklemesi,
 - Araştırma-Geliştirme vb.
- c) Stratejik Planlama ve Kontrol;
 - Yıllık plan-bütçe,
 - Performans yönetimi,
 - Üretimde bilişim ve bilgisayar kullanılması,
 - Satışta bilişim ve bilgisayar kullanılması,
 - Satış planlaması,
 - Kurallar-süreçler vb.

Stratejik tasarımın detaylarına bakıldığında, işletme işlevlerinin analizinden elde edilen bilgilere dayandığı görülmektedir. Stratejik yönetim yapmak isteyen işletmelerde, işletme işlevlerinin tam ve etkin olması, elde edilecek bilgilerin kalitesini etkileyecektir. İşletmelerin bilimsel işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi, tanımlanmış organizasyon yapılarının olması, düzgün kayıt ve raporlama sistemi, stratejik yönetimin gereklerini yerine getirmeyi ve uygulanmasını kolaylaştırabilir. Bu çalışma, stratejik analizde işletme içi bilgi kaynağı olan işletme sistemleri ve süreçleri ile sınırlandırılmıştır.

3. Sistemler ve Süreçler

Sistem, belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan ve bu parçaların dış çevreyle de ilişkisi olan bir bütündür (Koçel, 1995: 57). Sistem, fiziksel veya fiziksel olmayan kendi

aralarında ilişkili ve etkileşen, bir veya daha çok amaca yönelik ögeler kümesidir ve belli girdileri alarak, bunlar üzerinde çeşitli işlemler yaparak, belli çıktılara dönüştürür (Aksu, 1997: 29). İşletmelerin kurumsal kültürü, genel yönetimi, finansman ve muhasebe, insan kaynakları, alt yapı, üretim ve operasyon, pazarlama gibi parçaları, işletmenin iç çevresini oluşturur ve işletmelerin bir bütün olarak faaliyetinin etkili ve verimli olmasını sağlar (Ülgen ve Mirze, 2004: 65). İşletmenin iç çevresini oluşturan işletme işlevlerinde de sistemler vardır ve bu sistemler işletmenin faaliyetini sürdürürken kullandığı stratejik sistemler, yönetim sistemleri, bilgi sistemleri, işlem sistemleri olarak sınıflandırılabilir (Şahin, 2000a: 45).

Süreç, belirli bir sonuca götüren kademeli değişim, belirli bir sona doğru ilerleyen faaliyetler ve işlemler dizisi olarak tanımlanabileceği gibi (Aksu, 1997: 29), belirli bir amacı gerçekleştirmek için, başlangıçtan sonuna kadar birbirine bağlı aşamalardan oluşan bir bütün (Şahin, 2000b: 136) olarak da tanımlanabilir. Bir dizi iş ve faaliyet topluluğu olan süreç, işletmelerde belirli mal ve hizmetleri üretebilmek için gereklidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 390). Süreç kavramı, sistem kavramıyla ilişkilidir ve süreç, sistem içindeki akış olarak belirtilebilir (Aksu, 1997: 29).



Şekil 2. Sistemin İşleyişi

İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında, süreçler önemli bir araçtır (Aras, 2005: 8). İşletmeler değişimlere paralel olarak süreçlerini gözden geçirmeli, değişen iç ve dış şartlara göre süreçlerin değişim ihtiyaçlarını belirlemelidir (Aras, 2005: 37). Süreç yenileme olarak adlandırılan bu eylem, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi amacıyla, işletmenin varlık ve yeteneklerini geliştirmek için yapılır (Ülgen ve Mirze, 2004: 389). İşletme için uygulanacak strateji çerçevesinde, saptanan hedeflere ulaşmaya yardımcı olacak süreçlerin belirlenmesi gerekir. Süreçlerin incelenmesiyle, işletmede var olan süreçlere yeni bir süreç eklenmesi, kullanılan süreçlerin değiştirilmesi veya bazı süreçlerin kullanılmaması kararı alınabilir.

İşletmelerde, bilgi sistemleri, üretim sistemleri, kontrol sistemleri, ölçüm sistemleri, karar sistemleri şeklinde çeşitli oluşumlar halinde bulunan sistem ve süreçler işletmenin bilgi ve veri toplamasına yardım ederek, onun diğer sistemlerle ilişkisini ve etkileşimini sağlayarak işletme stratejilerinin başarılı olmasını etkiler (Ülgen ve Mirze, 2004: 355).

İşletme çeşitli alt sistemlerden meydana gelmiş bir sistemdir. Örneğin, işletme sisteminin alt sistemleri olarak üretim alt sistemi, pazarlama alt sistemi, araştırma-geliştirme alt sistemi ele alınabilir. Sistem açısından önemli olan, bu alt sistemlerin nerede, nasıl ilişkili ve birbirine bağımlı olduğudur (Koçel, 1995: 158). İşletmedeki alt sistemlerin birbirleriyle uyumlu olması işletmenin faaliyetinde başarılı olmasını sağlar. Bu nedenle, işletmedeki sistem ve süreçlerin analiz edilerek toplanan bilgi ve verilerin değerlendirilmesi stratejik yönetimde yol gösterici olabilir. Strateji ve hedefler, işletmenin iç ve dış çevresinin analizinden elde edilen bilgilerle yapılan SWOT analizleri ile sistematik olarak

güncellenir ve süreçlerde herhangi bir değişim gerektirip gerektirmediği araştırılır (Aras,2005:15).

İşletmedeki sistem ve süreçler, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini göstererek, belirlenen hedeflere ulaştıracak stratejik planlamanın yapılmasına yardımcı olur. Böylece işletmeden kaynaklanan iç koşulların kontrolü sağlanarak işletmenin başarısızlığı önlenebilir. Ayrıca, sistem ve süreçler stratejik yönetim ve planlamada sonuçların denetiminde de kullanılan araçlardır.

4. KOBİ Sorunlarının Çözümüne Stratejik Yönetim Önerisi

KOBİ'lerin üretim ve istihdama sağladıkları katkının ülkemiz ekonomisinde büyük bir paya sahip olduğu bilinmektedir. KOBİ'lerin ekonomideki önemine rağmen yönetim (Karadal, 2001: 193), finansman (Yörük, 2001: 59; Ertan ve Güney, 2002: 6) ve pazarlama (Tekin, 2001: 245) sorunlarının olduğu yapılan araştırmalar sonucunda belirlenmiştir. KOBİ'lerin sahipleri/yöneticileri faaliyet konusuyla ilgili yetenekleri ve bilgileri olmasına karşın, yönetim, finansman ve pazarlama konusunda aynı başarıyı gösterememekte özellikle yönetim konusundaki eksiklikleri finansman ve pazarlama gibi sorunların ortaya çıkmasına (Yücel, 2004) ve KOBİ'lerin başarısızlığına neden olmaktadır. KOBİ'lerin başarısızlık nedenleri üzerine yapılan araştırmalarda yönetim fonksiyonu önemli bir yere sahiptir (Akıncı, 2002: 124; Börü, 1997: 180).

KOBİ'lerin belirtilen yönetim işlevlerindeki sorunlar, finansman sorununu ortaya çıkarmaktadır. Yönetim işlevlerindeki yetersizlikler KOBİ'lerin nakit akımını etkilemekte, nakit giriş ve çıkışı arasındaki zaman ve tutar uyumsuzluğu, finansal sorunlara neden olmaktadır (Koçyiğit, 2005: 161). KOBİ'lerin finansman sorununu çözmek için çeşitli destekler verilmektedir. Bu destekler geçici çözüm olmakta, özellikle üretim ve pazarlama sorunlarının çözülememesi, finansman sorununu tekrar ortaya çıkartmakta ve KOBİ'lerin başarısını etkilemektedir.

KOBİ'ler finansman kaynaklarının yetersiz kalması durumunda, yabancı kaynaklara yönelmektedir. Yabancı kaynak bulmanın güçlüğü ve maliyeti karşısında KOBİ'lerin finansman sorunu daha da artmaktadır. 2007 yılında yürürlüğe girmesi planlanan BASEL II standartlarının getireceği değişime uyum sağlayamayan KOBİ'lerin, yabancı kaynaklı finansman temini de güçleşecektir. Örneğin, BASEL II ile kredi maliyetlerinin -burada ayrıntısına girmeyeceğimiz- çeşitli teknik nedenlerle yükseleceği tahmin edilmektedir.

KOBİ'lerin, BASEL II ile gelecek olan değişime uyum sağlayabilmeleri için finansal yapılarını, muhasebe sistemlerini ve organizasyonlarını yenileyecek çalışmalarını öncelikle yapmaları gerekecektir. KOBİ'lerin Avrupa Birliği, BASEL II düzenlemeleri ve giderek zorlaşan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için, stratejik yönetime daha fazla önem vermelerinin bir zorunluluk olduğu söylenebilir.

KOBİ'lerin büyümesi, rekabet ve dış pazarlara açılabilmesi için geleneksel yönetim anlayışının yanında stratejik yönetime ağırlık verilmesi, başarısını etkilemede önemli olabilir. KOBİ'ler ekonomik koşullar nedeniyle yeni pazarlar bulmak ve talep artışını karşılamak için kapasite artırmak ve büyümek zorundadır. Büyüme nispi bir kavramdır (Koçel, 1993: 4) ve KOBİ özelliğini değiştirmez. İşletmelerin büyümesi sahipleri tarafından istenen bir durum olup, her sağlıklı işletmenin zaman

içinde büyümesi doğal bir süreç olarak kabul edilir. KOBİ'ler de zaman içinde büyür ve büyümenin getirdiği çeşitli sorunlarla karşılaşır. Büyümenin getirdiği sorunlar sadece üretim kapasitesinin artışıdan kaynaklanmaz. Büyüyen bir KOBİ'nin yönetim ve organizasyon yapısında da değişiklik olur. Önceleri çeşitli işletme işlevleri KOBİ'nin sahibi/yöneticisi tarafından yerine getirilirken, büyüme sürecinde ve sonrasında işletme işlevlerini yerine getirecek profesyonel yöneticilere gerek duyulur. İşletme işlevlerini yerine getirecek birimlerin organizasyon yapısında yerlerinin belirlenmesi, bu birimlerin uyum içinde çalışmasını sağlayacak yönetim tekniklerinin kullanılmasına neden olacaktır.

Büyüyen bir KOBİ'de planlama daha da önem kazanır ve özellikle stratejik planlama yapmak bir zorunluluk haline gelebilir. KOBİ'lerin karşılaştıkları ve kendileri için hayati olan, daha önce de söz edilen sorunların iç ve dış koşullardan kaynaklandığı bilinmektedir. KOBİ'ler bu sorunları çözebilmek için kendi güçlü ve zayıf yönlerinin analizini yaparak çözüm üretecek stratejik planlama yapmalı ve kendisine uygun bir yol çizmeli. Örneğin bir KOBİ üstün ve zayıf yönlerini belirlemek için SWOT analizini stratejik yönetimde kullanabilir. Bilindiği gibi SWOT analizinde, işletme içi ve dışından elde edilen bilgiler değerlendirilir.

Stratejik yönetim yapmak isteyen KOBİ'ler iç ve dış çevresindeki çeşitli kaynaklardan sağlanan bilgilerle SWOT analizi yapabilir. Örneğin, KOBİ'nin sistem ve süreçleri işletme içi bilgi kaynağı olarak SWOT analizinde kullanılabilir. KOBİ'lerin organizasyon yapısı nedeniyle sistem ve süreçlerin tanımlanmamış olması veya başka bir ifadeyle, verimlilik sağlayacak düzeyde olmaması SWOT analizi yapılmasını güçleştirebilir. Bilindiği gibi verimlilik, süreçlerden elde edilir, nedeni de verimliliğin tanımında bulunur ve formülle şu şekilde gösterilebilir: Sistem ve süreç arasındaki ilişkiye göre sistem iyiyse, süreç iyi olur, geribildirim iyi olursa, sistem-süreç uyumlu olur. Sistemin parçaları uyumlu çalışırsa, sinerji, uyumsuz çalışırsa ters sinerji yaratır. Bu noktada, KOBİ'leri oluşturan parçalar eksiktir, işletme işlevleri tam teşekkül etmemiştir. KOBİ'lerin parçaları veya işlevleri uyumlu çalışmadığı için sorunlar ortaya çıkmaktadır. Ayrıca KOBİ'ler optimal büyüklüğe ulaşmadığı için verimlilikleri de düşüktür.

Verimlilik, eldeki kaynaklar (para, iş gücü, üretim araçları vb.) daha etkin kullanıldığı takdirde önem kazanır, kaynakları etkin kullanmanın sonucunda maliyetler düşer, verimlilik artar, işletmenin iç ve dış pazarlarda rekabet şansı artar ve talep yükselebilir (Top, 2002: 31). Yapılan bu açıklamalara dayanarak, KOBİ'lerin stratejik yönetim yapabilmeleri için, modern işletmecilik tekniklerine göre örgütlenmesi veya reorganizasyona gitmesi, işletme işlevlerinden sağlanacak faydayı en üst düzeye çıkarabilecekleri ileri sürülebilir.

Stratejik yönetimle KOBİ'lerin sorunlarının çözülebilmesi için, KOBİ sahiplerinden/yöneticilerinden stratejik yönetimin önemini kavrayıp stratejik yönetimin aşamalarını yerine getirecek düzenleme ve iyileştirmeleri yapmaları beklenmektedir.

KOBİ'ler belirtilen bu analizleri yaparak, uygun stratejiyi seçerek planlayabilir ve planlanan stratejinin etkin bir şekilde uygulanmasıyla da karşılaştıkları sorunları çözebilir. Çalışmanın geri kalan kısmında KOBİ'lerin stratejik yönetimine esas oluşturabilecek sistem ve süreçlerin Eskişehir bölgesindeki KOBİ'lerde kullanımına ilişkin yapılan bir araştırmanın sonuçları belirtilmektedir.

5. Eskişehir KOBİ'lerinde Sistem ve Süreçlerin Kullanılmasına Yönelik Bir Değerlendirme

Bu çalışmada, Eskişehir'de faaliyet gösteren KOBİ'lerde yapılan bir araştırmanın sonuçları, stratejik yönetimde bilgi sağlamak için kullanılabilir olan sistem ve süreçler açısından değerlendirilmiştir. Araştırma, KOSGEB tarafından KOBİ'lere verilen hizmet ve desteklerin etkin bir şekilde sunulması ve KOSGEB desteklerinden faydalanacak KOBİ'lerin mevcut durumlarının belirlenmesine yönelik olarak yapılmıştır. Bu amaçla Mart 2005 tarihi itibarıyla Türkiye genelinde toplam 43 642 adet KOBİ'ye KOSGEB bir anket yapmıştır. Anket çalışması sonucunda bazı illerle birlikte Eskişehir'deki KOBİ'lerin durumunu gösteren "KOSGEB Saha Araştırma Çalışması Eskişehir İli Değerlendirme Raporu" yayımlanmıştır(KOSGEB, 2005). Toplam işletmelerin %1,45'ini, Eskişehir'de faaliyet gösteren 633 adet KOBİ oluşturmaktadır.

Araştırmada Eskişehir'de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 633 adet KOBİ'nin çeşitli konularda yapılan anket sonuçları yer almaktadır. Ancak, KOBİ'lerin tamamı anket sorularını cevaplandırmamıştır. 616 adet KOBİ'nin % 43,02'si limited, %37,99'u şahıs, %17,21'i anonim şirket, diğerleri ise farklı hukuki statüdedir (KOSGEB, 2005: 9). Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin 616 adedinin %10,57'si 1980 öncesi, %18,05'i 1980-89, %45,53'ü 1990-99, %25,85'i 2000 ve sonrası yıllarda kurulduğu belirlenmiştir (KOSGEB, 2005: 8). KOBİ'nin yönetim şekli sorusuna 619 adedinin %66,07'si sahipleri, %26,17'si profesyonel yönetici, %7,75'i diğer, şeklinde cevap verdiği görülmektedir (KOSGEB, 2005: 13). KOBİ'lerin, stratejik yönetimle ilgili hangi tür sistem ve süreçleri yaptıklarına ait sonuçlar, aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Tablodaki KOBİ sayılarına bakıldığı zaman, farklı sayıların olması, KOBİ'lerin anket çalışmasına gereken ilgiyi göstermediğini düşündürmektedir.

Tablo I. Sistemler ve Süreçler

	Yapılıyor	%	Yapılmıyor	%	Toplam İşletme Sayısı
Sistemli Pazar Araştırması	206	%33,94	401	%66,06	607
Yeni Ürün Geliştirme	359	%59,34	246	%40,66	605
Yurtiçi Fuarlara Katılım	213	%35,32	390	%64,68	603
Yurtdışı Fuarlara Katılım	60	%10,10	534	%89,90	594
SWOT Analizi	54	%9,09	540	%90,91	594
Bilgisayarlı Üretim-Satış Planlaması	116	%19,27	486	%80,73	602
Personel Yedeklemesi	222	%36,69	383	%63,31	605
Yıllık Plan-Bütçe	258	%42,72	346	%57,28	604
Aylık Bütçe Kontrol	389	%64,62	213	%35,38	602
Performans Yönetimi	127	%20,96	479	%79,04	606
Maliyet-Kâr Analizi	441	%72,77	165	%27,23	606
İstatistiksel Kalite Kontrol	165	%27,32	439	%72,68	604
İstatistiksel Proses Kontrol	114	%19,00	486	%81,00	600
Atık Kontrolü	121	%23,91	385	%76,09	606
Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları	178	%29,42	427	%70,58	605
Müşteri Talep Tahmin Tabloları	109	%18,05	495	%81,95	604
Başabaş Noktası Analizi	112	%18,60	490	%81,40	602
Teknolojik AR-GE	117	%19,44	485	%80,56	602
Malzeme İhtiyaç Planlaması	171	%28,36	432	%71,64	603
Periyodik Müşteri Memnuniyet Ölçümü	204	%33,89	398	%66,11	602
Çalışanların Periyodik Müşteri Memnuniyet Ölçümü	173	%28,88	426	%71,12	599
Maliyet Muhasebesi	388	%63,82	220	%36,18	608
Enflasyon Düzeltmesi	139	%23,28	458	%76,72	597

Kaynak: KOSGEB,2005:53.

Yukarıda verilen tablo, sistemler ve süreçlerin uygulama sonuçlarına göre, hangilerinin yapıldığını yapılmadığını göstermek açısından KOBİ'ler yönünden parlak bir görünüm sergilememektedir. Araştırmadaki sistem ve süreçlerin sayısını işletme içi bölümlere göre sınıflandırdığımızda şu sonuca ulaşılmaktadır;

- Yönetim/Organizasyon 4 Adet
- Üretim 6 Adet
- Pazarlama 2 Adet
- Finansman-Muhasebe 6 Adet
- İnsan kaynakları 3 Adet
- Alt yapı 2 Adet

KOBİ'lerin %50'sinden fazlasında yapılan sistem ve süreçlerden, üçü Finansman-Muhasebeyle, biri de üretimle ilgilidir. Bu sistem ve süreçleri yapan KOBİ'lerin oranları şöyledir; %64,62 oranında aylık bütçe kontrol, %72,77 oranında maliyet-kâr analizi, %63,82 oranında maliyet muhasebesi ve %59,34 oranında yeni ürün geliştirmede yapılmaktadır.

Yukarıda verilen tablodan da görüleceği gibi, diğer sistem ve süreçlerin yapılma oranı %50'den azdır oysa, araştırmada yer alan sistem ve süreçlerin uygulanması KOBİ'lere her yönden büyük destek sağlayacaktır. Örneğin KOBİ'lerin %57,28'i yıllık plan bütçe yapmamaktadır. Bu sonuç, KOBİ'lerin hedeflerinin ve planlarının olmadığını düşündürmektedir. Bütçeler, hedeflerden çok farklı değildir. Özellikle finansal bağlamda birbiri içine geçmiş hedefler topluluğudur ve işletmenin örgüt yapısındaki bölümlere göre de ayrıntılandırılmıştır (çeşitli türdeki faaliyet planları, finansman, iş gücü, hammadde ve diğer kaynakları içeren çeşitli planlar, fon akışı, profforma gelir tablosu gibi). Bütçeler hemen her örgüt için önemli bir planlama aracı olarak kaynak tahsisi ve kontrolü için temel unsurdur (Mintzberg, 2000: 72). Planlar, bütçe şeklinde gösterilir ve yeni stratejilerin sınanması da dahil olmak üzere işletme faaliyetlerindeki olası değişikliklerin ölçülmesinde kullanılabilir (Mintzberg, 2000: 377). Ancak KOBİ'lerin, finansal yönetim için, biçimsel olmasa da bütçe yaptıkları kanısındayız. İşletmelerde bütçe çok önemli bir planlama aracıdır ve işletmeye yön verici özellik taşır. Bütçe, rakamlarla ifade edilmiş bir plandır ve hem giderlerin tutulmasına yardımcı olur, hem de kaynakların etkili kullanımını sağlar (Ceylan, 2003: 76). Daha önce stratejik yönetimle işletme kaynaklarının etkili ve verimli kullanılmasının amaçlandığı belirtilmişti. Bu nedenle bütçenin en son şekli, üst yönetimin stratejik planlarını da kapsamalıdır ve stratejik planlama büyük ölçekte bir sermaye bütçelemesidir (Ceylan, 2003: 74). Bütçeyle ilgili açık uçlu şu sorular sorulabilir, bütçeler mi stratejiyi yapar, stratejiyi mi ifade eder, stratejiyi mi yanıtlar veya stratejisi olmayan bütçe olur mu? (Mintzberg, 2000: 73). Bütçe gelir ve gider tahminlerine dayandığı için KOBİ'lerin bütçe yapmaması, en önemli sorunlarından olan finansman sorununun ortaya çıkmasındaki nedenlerden biri olduğu söylenebilir.

Araştırmada yer alan KOBİ'lerin %86,40'ı kâr planlaması ve masraf kontrolünde kullanılan Başabaş Noktası analizini yapmamaktadırlar. Bu analiz, işletmenin başabaşa ulaştığı satış düzeyini göstermesi bakımından, uygulanması halinde KOBİ'lere önemli bir bilgi kaynağı olacaktır. Sistem ve süreçlerin yapılmama oranlarının yüksekliği KOBİ'lerin stratejik yönetime yeterince önem vermedikleri veya belirtilen sistem ve süreçleri yapacak örgüt yapısının, dolayısıyla uzman personelin olmadığı düşüncesine neden olmaktadır. Stratejik yönetimde önemli olan SWOT analizinin %9,09 oranında KOBİ tarafından yapılarak, %90,91 oranında KOBİ tarafından yapılmaması stratejik yönetimin yanı sıra genel yönetim konusunda da KOBİ'lerde bir eksiklik olduğunu düşündürmektedir. Bilindiği gibi, SWOT analizi işletmenin durumunu belirlemede kullanılan çok önemli bir bilgi kaynağıdır. SWOT analizi sonucunda elde edilen bilgiye göre işletmeye yeni bir yön vermek, rekabet gücünü artırmak mümkün olabilir.

Pazarlama ve üretimle ilgili sistem ve süreçlerin de düşük oranda yapılması KOBİ'lerin temel sorununu olan pazarlama ve üretim yönünde de eksikliklerinin olduğu, bu sorunların da finansman sorununa neden olduğu söylenebilir. Bu sorunların ortaya çıkmasına, araştırmaya konu olan işletmelerin %66,07'sinin sahipleri tarafından yönetildiği sonucunun yol açtığı söylenebilir. Profesyonel yönetim eksikliği veya uzman kişi ve kurumlardan gerekli yönetim ve planlama desteği alınmadığı sürece bu sorunların artması kaçınılmaz olacaktır.

Sistem ve süreçler işletmenin verimliliğini etkiler. İşletme iç çevresinin analizi, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini gösterir. İç çevrenin analizi sonucunda belirlenen zayıflıkların giderilmesi, KOBİ'ye rakip işletmelere göre üstünlük sağlayacaktır. KOBİ'lerin, yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda belirlenen

sorunlarının çözülmesi ve başarılı olabilmesi için stratejik yönetim uygulaması yapmaları gerekir. Bu konu, Eylül 2005 tarihinde yapılan III. KOBİ Zirvesi sonuç bildirgesinde de yer almış, KOBİ'lerin sorunlarının çözümünde stratejik yönetime önem vermeleri gerektiği belirtilmiştir. Yayımlanan araştırmada sonuç alınan her sistem ve süreç için yorum yapmak mümkün olmasına rağmen bu çalışma yapılmaya/yapılmama oranı yüksek olan bazı sistem ve süreçlerle sınırlandırılmıştır.

6. Sonuç ve Öneriler

Stratejik yönetimde, işletme kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması için belirlenmiş veya planlanmış stratejiye gerek vardır. Böylece işletmelerin başarılı olması sağlanabilir. Stratejik yönetim için işletmenin iç ve dış çevresi analiz edilerek uygun strateji seçilmelidir. İç çevrenin analizinde sistem ve süreçler önemli bir bilgi kaynağıdır. Sistem ve süreçler, genel yönetimi de destekleyici niteliktedir. İşletmelerde sistem ve süreçlerin yapılmaması, genel yönetimde zayıflığa yol açabilir.

Ülkemizdeki KOBİ'lerin sorunları olduğu ve hala çözülemediği bir gerçektir. Kıt kaynaklara sahip olan KOBİ'lerin var olan sorunlarını aşabilmesi, pazar payını artırması, yeni pazarlar bulabilmesi ve zorlu rekabet koşullarında başarılı olabilmesi için stratejik yönetime önem vermeleri kaçınılmazdır. Günümüzde KOBİ'leri geleneksel yönetim ilkelerine göre yönetmek, KOBİ'leri başarısızlığa yöneltebilir. KOBİ'lerin başarısız olması kendileri kadar, faaliyet gösterdikleri sektörün ve bölgenin gelişimini de etkilemektedir. Ayrıca, KOBİ'lerin yönetim işlevlerindeki eksikliklerden kaynaklanan, sürekli finansman sıkıntıları nedeniyle, onları desteklemek için verilen finansman kaynakları da boşa gitmektedir. Finansman kaynaklarının zor bulunur ve maliyetli olduğu düşünülürse, KOBİ'lerin yönetim konusunda çok daha özenli ve dikkatli olmaları gerektiği söylenebilir. Kaldı ki, Avrupa Birliği ve BASEL II standartları nedeniyle de bir an önce kendilerine yeni bir yol çizmeleri gerekecektir.

Çalışmamızda bazı sonuçları değerlendirilen araştırmanın da gösterdiği gibi Eskişehir'deki KOBİ'ler stratejik yönetim araçlarının kullanılmasına yeterince ilgi göstermemektedir. Ayrıca, sistem ve süreçleri yapan KOBİ oranının düşüklüğü de, KOBİ'lerde önemli bir yönetim sorununun olduğunu düşündürmektedir. KOBİ'lerin öncelikle genel yönetimlerini düzeltecek önlemleri almaları, daha sonra da stratejik yönetim uygulaması yapmaları, dile getirdikleri sorunların çözülmesine yardımcı olabilir düşüncesini taşımaktayız.

Araştırmanın bulguları içinde yer alan ve işletmeler için çok önemli bir bilgi kaynağı olan SWOT analizi, başabaş noktası analizi, yıllık plan-bütçe gibi sistem ve süreçlerin yapılmamasının, KOBİ'lerin içinde buldukları sıkıntılı durumdan çıkılmalarının zor olduğunu düşündürmektedir. Bununla birlikte, yukarıda söz edilen, önümüzdeki dönemlerde uygulanması planlanan standartlar nedeniyle, KOBİ'lerin bütün sistem ve süreçleri fazlasıyla yapacaklarını ve stratejik yönetimin bütün gereklerini yerine getireceklerini beklemekteyiz. KOBİ'lerin, stratejik yönetim uygulamaları yapacak organizasyon yapısı, uzman personel istihdamı gibi örgütsel gelişimlere ihtiyacı vardır. KOBİ'ler işletme dışı kişi veya kurumlardan uzmanlık yardımı alarak da stratejik yönetim uygulamaları yapabilir.

Eskişehir'deki KOBİ'lerin, genelde de ülkemizdeki KOBİ'lerin stratejik yönetime ağırlık vermeleri kendilerine olduğu kadar ülke ekonomisine de katkıda bulunacak ve küreselleşen dünyada ekonomimiz önemli bir yere ve paya sahip olacaktır.

Kaynakça

- Akıncı, Ayşehan (2002), "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Başarı ve Başarısızlık Nedenleri Üzerine Bir Araştırma", Öneri, Ocak, S.17, Y.8, C.5. 121-125.
- Aksu, Mert (1997), "Süreç Yönetiminin İş Odaklı Sistemlerden Gelişme Odaklı Sistemlere Geçişteki Yeri" 6. Ulusal Kalite Kongresi, 12-13 Kasım İstanbul, Tebliğler ve Özgeçmişler-2, 27-34.
- Aktan, C. Can (1997), Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Uygulanması İçin Değişim İlkeleri, Değişim ve Yeni Global Yönetim, İstanbul: MESS Yayınları.
- <http://www.canaktan.org/yonetim/yeni-yonetim/stratejik-yonetim.htm>, (Erişim:20.06.2006).
- Aras, Akçal Arzu (2005), Sürdürülebilir Süreç Yönetimi, İstanbul: Kalder Yayınları No.36.
- Börü, Deniz (1997), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin Bir Araştırma", Öneri, Ocak, S.6, Y.4, C.1. 177-186.
- Ceylan, Ali (2003), İşletmelerde Finansal Yönetim, 8. Baskı, Bursa: Ekin Kitabevi.
- Eren, Erol (2002), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Karadal, Himmet (2001), "KOBİ'lerin Uluslararası Pazarlara Açılmasını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma" I. Orta Anadolu Kongresi 18-21 Ekim, Nevşehir, 189-199.
- Koçel, Tamer (1993), Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Ya. No.1993-32.
- Koçel, Tamer (1995), İşletme Yöneticiliği- Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçyiğit, Murat (2004), "Türkiye'de KOBİ'lerin Sermaye Piyasası Yoluyla Finansmanı ve KOBİ Borsalarının Uygulanabilirliği", KOBİ'lerin Halka Açılması ve Sermaye Piyasaları Üzerindeki Etkileri Kongresi 09-10 Aralık, Muğla, Ed. Ömer Faruk Çolak, (2005), Ankara: SPK Yayınları.
- Mintzberg, Henry (2000), The Rise and Fall of Strategic Planning: Pearson Education Limited.
- Oktay, Ertan ve Alptekin Güney (2002), "Türkiye'de Kobi'lerin Finansman Sorunu Ve Çözüm Önerileri", 21.Yüzyılda Kobi'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, 03-04 Ocak, Doğu Akdeniz Üniversitesi, K.K.T.C. http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/ertan_oktay.pdf, (Erişim: 14.06.2006)
- Sarvan, Fulya. vd. (2003), "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi", Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, S.6. Kasım. <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/Sayi06/09Sarvan.pdf>, (Erişim:22.06.2006).
- Şahin, Mehmet, (2000a),. Üretim Yönetimi ve Yapay Zeka.

Şahin, Mehmet, (2000b), Genel İşletme.

Tekin, Mahmut (2001), "KOBİ'lerin Üretim ve Pazarlama Sorunları ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma" I. Orta Anadolu Kongresi 18-21 Ekim, Nevşehir, 235-252.

Tüz, Vergiliel Melek (1994), "Stratejik Planlama ve Bir Uygulama", Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.XV, S.1. 99-114.

Top, Aykut (2002), "Verimlilik ve Üretkenlik Üzerine Düşünceler" Öneri, Ocak, C.5, S.17, Y.8, 31-34.

Ülgen, Hayri ve Mirze S. Kadri (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayınları.

Yörük, Nevin, (2001), "KOBİ'lerin Kredi Yoluyla Finansmanında Karşılaştıkları Sorunlar ve Tokat İlinde Bir Uygulama" I. Orta Anadolu Kongresi 18-21 Ekim, Nevşehir, 59-72.

Yücel, Hayrettin, (2004), "Uluslararası Pazarlara Açılmada Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Rolü", İGEME'den Bakış, Y.8, S.26, Ocak-Nisan. <http://www.igeme.org.tr/tur/bakis/sayi%2026/bakis26106.htm>, (Erişim:24.01.2006).

KOSGEB Saha Araştırma Çalışması Eskişehir İli Değerlendirme Raporu (2005). KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkezi Müdürlüğü, Eylül, Ankara.

III. KOBİ Zirvesi Sonuç Bildirgesi, 16-17 Eylül 2005, İstanbul, <http://www.tosyov.org.tr/bildirge.doc>, (Erişim:28.01.2006).