

DENİZLİ KOBİ'LERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

Gülhan ÖZGÜR

**Ekim 2007
DENİZLİ**

DENİZLİ KOBİ'LERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme AnaBilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

Gülhan ÖZGÜR

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Celalettin SERİNKAN

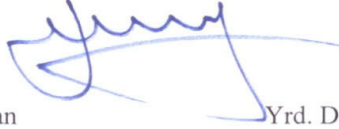
**Ekim 2007
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Gülhan Özgür tarafından Celalettin Serinkan yönetiminde hazırlanan “Denizli KOBİ’lerinde Stratejik Yönetim” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 4 Ekim 2007 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Doç. Dr. Hüseyin Özgür



Yrd. Doç. Dr. Celalettin Serinkan

Yrd. Doç. Dr. Esin Barutçu

Jüri Üyesi (Danışman)

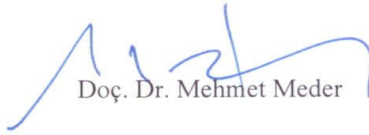


Jüri



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ~~04.10.07~~ tarih ve ..20/13.....sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Mehmet Meder



Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza

:

Öğrencinin Adı Soyadı: Gülhan ÖZGÜR

TEŐEKKÖR

Bu alıŐma, Denizli ilinde faaliyet gōsteren kőuk ve orta Őlekli işletmelerin (KOBİ) stratejik yōnetim faaliyetlerini ve bu konudaki yaklaŐımlarını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda, Denizli Ticaret Odası'nın (DTO) 13.305 işletmeden oluşan ũye veri tabanında yer alan işletmelerden e-posta adresi mevcut olan yaklaşık 1.800 işletmeye e-posta yoluyla anket uygulanmıŐtır. Ayrıca kişisel bağlantılar kurulan işletme sahiplerinden de e-posta ile gōnderilen anketlerin doldurup geri gōnderilmesi telefon gōrőŐmeleriyle rica edilmiş, bazılarına ise faks gōnderilmiŐtir.

Bu çalışmaya kaynakları ile destek sağlayan "Denizli Ticaret Odası"na, yōnlendirmeleri ile bũyuk destek veren "KOSGEB Ankara Avrupa Bilgi Merkezi" Mũdũrũ Sn. Erkan Tuncer'e, destek ve yōnlendirmelerinden dolayı "Pamukkale ũniversitesi" İŞletme AnaBilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu'na, Őėretim ũyelerim Doç. Dr. Hũseyin Őzgũr'e, Yrd. Doç. Dr. Esin Barutçu'ya ve danıŐmanım Yrd. Doç. Dr. Celalettin Serinkan'a teŐekkũr ederim.

ÖZET

DENİZLİ KOBİ'LERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

Özgür, Gülhan
Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD
Tez Yöneticisi: Yrd. Doç. Dr. Celalettin SERİNKAN

Ekim 2007, 137 Sayfa

Denizli ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) stratejik yönetim konularındaki uygulamalarının neler olduğunu, stratejik yönetim kararlarının hangi örgütsel düzeyde alındığını, stratejik yönetimin temelini oluşturan SWOT analizinin ve diğer bilimsel tekniklerin tanınma ve kullanılma durumlarını ortaya koymak bu araştırmanın amaçları arasındadır.

Bunun yanında bu çalışma, KOBİ'ler nezdinde yaygın olarak bilinmeyen stratejik yönetimin önemini hatırlatarak farkındalık yaratmak bakımından önemlidir.

Araştırmanın uygulama kısmında modern anket yöntemi olan e-posta anket tekniği kullanılmıştır. Denizli Ticaret Odası (DTO) üye veri tabanında yer alan ve e-posta adresi mevcut olan yaklaşık 1.800 işletmeye anket gönderilmiştir. Ayrıca, kişisel bağlantılar kurulan işletme sahiplerinden anketi doldurmaları telefonla rica edilmiştir.

Anketlerin değerlendirilmesi neticesinde, Denizli KOBİ'lerinde stratejik yönetimin yaygın olarak uygulanmadığı, stratejik planın kısa süreli iş planlarıyla karıştırıldığı, stratejik yönetim ve ilgili kavramların iyi bilinmediği ve soruların bu bilinmezlikle çelişkili şekilde cevaplandırıldığı görülmüştür.

Bunun yanında, Denizli KOBİ'lerinin çoğunlukla büyüme stratejilerini tercih eğilimleri ve yöneticilerin demografik ve kişilik özellikleri ile stratejik tercihleri arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda, KOBİ'lerin stratejik yönetim ve kendi durumlarına uygun alternatif stratejiler konularında bilinçlendirilmeleri ve desteklenmeleri gerektiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik planlama, Stratejik yönetim, KOBİ.

ABSTRACT

STRATEGIC MANAGEMENT IN SMEs OF DENIZLI

Özgür, Gülhan

M.A. Thesis in Business Administration

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Celalettin SERİNKAN

October 2007, 137 pages

By this study, it is aimed to determine how SMEs in Denizli understand and implement strategic management and strategic planning issues through their enterprises.

The goal of this study is to determine the knowledge and usage frequencies of the strategic management aptitudes and implementations, SWOT analyze and other scientific strategic management analyze technics done by SMEs in Denizli. On the other hand, the driving force behind the study is increasing awareness-raising on strategic management approach which is not known well enough by SMEs.

E-mail survey, a modern survey technique, has been used in implementation of the research. Survey was sent to 1.800 enterprises placed in Denizli Chamber of Commerce's member database. Some surveys requested by telephone from enterprise owners who are known personally.

It is understood that by the results of the evaluation of surveys, strategic management is not implemented widely in SMEs of Denizli, the concept of strategic plan is confused with business plans of enterprises and strategic management and related concept are not known well enough as contradictory answers also shows. On the other hand, it is confirmed that SMEs in Denizli mostly prefer growth strategies and there are expressive relations between demographic and personal characteristics of administrators and their strategic preferences. By the way, SMEs need to know more about strategic management and alternative strategies for themselves and may be supported.

Keywords: Strategy, Strategic planning, Strategic management, SMEs.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar DİZİNİ	vi
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM STRATEJİK YÖNETİM

1.1. STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	6
1.1.1. Strateji	7
1.1.2. Planlama, Amaçlar ve Plan	10
1.1.3. Stratejik Planlama	10
1.1.4. Stratejik Düşünme	13
1.1.5. Taktik ve Politika	14
1.1.6. Vizyon ve Misyon	15
1.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	16
1.2.1. Stratejistlerin Seçimi ve Görevlendirilmesi Evresi	18
1.2.2. Stratejik Analiz Evresi	19
1.2.2.1. Dış çevre analizi	19
1.2.2.1.1 Genel dış çevre analizi	21
1.2.2.1.2 İş çevresi analizi	23
1.2.2.2. İşletme analizi	25
1.2.2.3. Durum belirleme matrisleri	26
1.2.2.3.1 SWOT analizi	26
1.2.2.3.2 Performans güçleri analizi	29
1.2.2.3.3 Denge analizi	29
1.2.3. Strateji Yönlendirme Evresi	29
1.2.3.1. Misyon	29
1.2.3.2. Vizyon	30
1.2.3.3. Amaç ve hedefler	31
1.2.4. Strateji Seçimi	33
1.2.5. Strateji Uygulama Evresi	34
1.2.6. Strateji Kontrol Evresi	36
1.3. STRATEJİK LİDERLİK VE STRATEJİ SEÇİMİNE ETKİLERİ	36
1.3.1. Demografik Özellikler	38
1.3.2. Kişilik Özellikleri	39
1.4. STRATEJİ SEÇİMİ	40
1.4.1. Temel Stratejiler	40
1.4.1.1. Büyüme stratejileri	40
1.4.1.2. Küçülme stratejileri	42
1.4.1.3. Durağan stratejiler	44
1.4.2. Kurumsal Stratejiler	45

1.4.2.1.	Çeşitlendirme stratejisi	45
1.4.2.2.	Çekilme stratejisi	46
1.4.3.	Rekabet Stratejileri	46
1.4.3.1.	Maliyet liderliği stratejisi	47
1.4.3.2.	Farklılaştırma stratejisi	48
1.4.3.3.	Odaklanma stratejisi	48
1.4.4.	Fonksiyonel Stratejiler	49

İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

2.1.	KOBİ'LERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	50
2.1.1.	KOBİ Tanımı	50
2.1.1.1.	Avrupa Birliği'nde KOBİ tanımı	51
2.1.1.2.	Türkiye'de KOBİ tanımı	52
2.1.2.	KOBİ'lerin Özellikleri	53
2.1.3.	KOBİ'lerin Stratejik Üstünlük ve Zayıflıkları	54
2.2.	EKONOMİDE KOBİ'LERİN YERİ VE ÖNEMİ	56
2.2.1.	Dünya Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri ve Önemi	58
2.2.2.	Avrupa Birliği Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri ve Önemi	60
2.2.3.	Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri ve Önemi	63
2.3.	KOBİ'LERDE STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİM	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENİZLİ KOBİ'LERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

3.1.	DENİZLİ KOBİ'LERİNİN YAPISI VE ÖNEMİ	76
3.1.1.	Denizli KOBİ'lerinin Yapısı	76
3.1.1.1.	Faaliyet konuları ve üretim tipi	77
3.1.1.2.	Mekânsal dağılım ve kuruluş yılları	79
3.1.1.3.	İşletmelerin hukuki statüsü ve kuruluş şekilleri	80
3.1.1.4.	İşletme sahibinin eğitim durumu	80
3.1.2.	Denizli KOBİ'lerinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi	80
3.2.	METODOLOJİ	83
3.2.1.	Araştırmanın Amacı	83
3.2.2.	Araştırmanın Yöntemi	83
3.2.3.	Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	84
3.2.4.	Veri Toplama Yöntemi	84
3.2.5.	Hipotezler	85
3.2.6.	Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler	85
3.3.	BULGULAR	86
3.3.1.	İşletmelere Ait Demografik Bulgular	86
3.3.1.1.	İşletmelerin sektörel dağılımı	86
3.3.1.2.	İşletmelerin çalışan sayıları	87
3.3.1.3.	İşletmelerin kuruluş yılları	88
3.3.1.4.	İşletmelerin yönetim yapısı	88
3.3.1.5.	İşletmelerin sermaye yapısı ve ciro miktarları	89
3.3.2.	İşletme Yöneticilerine Ait Demografik Bulgular	89
3.3.2.1.	Yöneticilerin yaş, cinsiyet ve pozisyonları	90

3.3.2.2.	Yöneticilerin öğrenim durumları.....	90
3.3.2.3.	Yöneticilerin kıdemleri.....	91
3.3.3.	Stratejik Plan ile ilgili Sorular.....	92
3.3.3.1.	İşletmelerde stratejik plan süreleri.....	92
3.3.3.2.	İşletmelerde stratejik planı hazırlayanlar.....	93
3.3.3.3.	İşletmelerde stratejik planın uygulanması.....	93
3.3.3.4.	İşletmelerde stratejik kararlar için ayrılan süre.....	94
3.3.4.	Yöneticilerin Değişime Bakışı ve Stratejik Hedefleri ile ilgili Sorular...	95
3.3.4.1.	Yöneticilerin değişime bakışı.....	95
3.3.4.2.	İşletmelerin stratejik hedefleri.....	95
3.3.5.	Stratejik Yönetim Süreci ile ilgili Sorular.....	97
3.3.5.1.	İşletmelerin stratejik yönetim faaliyetleri.....	97
3.3.5.2.	İşletmelerin stratejik planlama faaliyetleri.....	99
3.3.5.3.	Politikaların değerlendirilmesi.....	100
3.3.5.4.	Hedef pazarın değerlendirilmesi.....	101
3.3.5.5.	Pazarda işletmenin gücünün değerlendirilmesi.....	102
3.3.5.6.	Ekonomik çevre faktörlerinin değerlendirilmesi.....	103
3.3.5.7.	Teknolojik çevre faktörlerinin değerlendirilmesi.....	103
3.3.5.8.	Sosyo-kültürel çevre faktörlerinin değerlendirilmesi.....	104
3.3.5.9.	Politik ve yasal çevre faktörlerinin değerlendirilmesi.....	105
3.3.5.10.	Rakip analizi.....	105
3.3.5.11.	Müşterilere ilişkin faktörlerin değerlendirilmesi.....	106
3.3.5.12.	İşletme analizi.....	107
3.3.5.13.	Stratejik değerlendirme.....	107
3.3.5.14.	Stratejik analiz tekniklerinin kullanımı.....	108
3.3.5.15.	SWOT Analizi.....	109
3.3.5.16.	Stratejik yönetimin pratikte sağladığı faydalar.....	110
TARTIŞMA.....		111
SONUÇ.....		120
KAYNAKLAR.....		124
EKLER.....		132
ÖZGEÇMİŞ.....		137

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. SWOT analizi formu örneği.....	27
Tablo 2.1. Avrupa Birliği'nde KOBİ tanımı	52
Tablo 2.2. Denizli işletmelerinin sektörel dağılımı	79
Tablo 2.3. 2001-2005 Denizli ili ihracat-ithalat miktarı (000 Dolar).....	81
Tablo 2.4. 2001-2005 Denizli ili ihracat ve ithalat yapan işletme sayısı	81
Tablo 3.1. İşletmelerin faaliyet alanlarına göre dağılımı	86
Tablo 3.2. İşletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımı.....	87
Tablo 3.3. İşletmelerin kuruluş yıllarına göre dağılımı.....	88
Tablo 3.4. İşletmelerin yönetim yapılarına göre dağılımı	89
Tablo 3.5. İşletmelerin yıllık ciro miktarlarına göre dağılımı.....	89
Tablo 3.6. Yöneticilerin pozisyonlarına göre dağılımı.....	90
Tablo 3.7. Yöneticilerin öğrenim durumlarına göre dağılımı	90
Tablo 3.8. Yöneticilerin işletmedeki çalışma sürelerine göre dağılımı.....	91
Tablo 3.9. Yöneticilerin yöneticilik sürelerine göre dağılımı	91
Tablo 3.10. Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre dağılımı	92
Tablo 3.11. İşletmelerin stratejik plan sürelerine göre dağılımı.....	92
Tablo 3.12. İşletmelerin stratejik plan hazırlayıcılarına göre dağılımı	93
Tablo 3.13. İşletmelerin stratejik plan uygulamasına göre dağılımı	94
Tablo 3.14. İşletmelerin stratejik kararlar için toplanma sıklığına göre dağılımı	94
Tablo 3.15. Yöneticilerin değişime bakışlarına göre dağılımı	95
Tablo 3.16. İşletmelerin stratejik hedeflerine göre dağılımı	96
Tablo 3.17. İşletmelerin stratejik yönetim faaliyetlerine göre dağılımı	98
Tablo 3.18. İşletmelerin stratejik planlama faaliyetlerine göre dağılımı.....	99
Tablo 3.19. İşletmelerin politikaları değerlendirmelerine göre dağılımı	100
Tablo 3.20. İşletmelerin hedef pazarı değerlendirmelerine göre dağılımı	101
Tablo 3.21. İşletmelerin pazardaki güçlerini değerlendirmelerine göre dağılımı	102
Tablo 3.22. İşletmelerin ekonomik faktörleri değerlendirmelerine göre dağılımı	103
Tablo 3.23. İşletmelerin teknolojik faktörleri değerlendirmelerine göre dağılımı.....	104
Tablo 3.24. İşletmelerin sosyo-kültürel faktörleri değerlendirmelerinin dağılımı.....	104
Tablo 3.25. İşletmelerin politik, yasal faktörleri değerlendirmelerine göre dağılımı ...	105
Tablo 3.26. İşletmelerin rakip faktörünü değerlendirmelerine göre dağılımı	106
Tablo 3.27. İşletmelerin müşteri faktörünü değerlendirmelerine göre dağılımı	106
Tablo 3.28. İşletmelerin işletme içi faktörleri değerlendirmelerine göre dağılımı.....	107
Tablo 3.29. İşletmelerin işletme içi faaliyetleri değerlendirmelerine göre dağılımı	108
Tablo 3.30. İşletmelerin stratejik analiz teknikleri kullanımlarına göre dağılımı	109
Tablo 3.31. İşletmelerin SWOT analizine dahil ettikleri faktörlere göre dağılımı	109
Tablo 3.32. İşletmelerin stratejik yönetimi değerlendirmelerine göre dağılımı.....	110

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ABM	Avrupa Bilgi Merkezi
APEC	Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği
DİE	Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DTO	Denizli Ticaret Odası
DTÖ	Dünya Ticaret Örgütü
GSYİH	Gayri Safi Yurt içi Hasıla
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme İdaresi Başkanlığı
OECD	Avrupa Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
TUIK	Türkiye İstatistik Kurumu

GİRİŞ

Son yıllarda küreselleşme sürecinin hızlanmasıyla, ekonomik, sosyal, politik ve benzeri bir çok alanda yaşanan değişim, yönetim olgularında da önemli değişikliklerin yapılmasını zorunlu kılmıştır.

Sanayi devriminden buyana, hiçbir dönemde yöneticiler, yönetim sanatı konusunda bu kadar çok şey öğrenmek ve unutmak durumunda kalmamışlardır. Geçen yüzyılın son çeyreğinden buyana, bir bütün olarak örgütlenme ve yönetim alanı açısından önemli sonuçlar getiren ve daha önce benzeri görülmemiş hızlı bir değişim dönemine tanık olunmaktadır. İşletmelerin üzerinde odaklandığı kalite, geçmişte bir rekabet avantajı kaynağıyken yirmi birinci yüzyılda yalnızca, pazara giriş bileti olmaktadır.¹

Artık sadece ülke içerisinde veya çok sınırlı bir uluslararası çevrede gösterilen faaliyetlerin etkisiyle mücadele etmekten öte, küresel bir pazarda dünya ticaretinden pay alabilmek için fırsatlardan yararlanmak² ve küresel rakiplerle mücadele zorunluluğu doğmaktadır.³ Günümüzün küresel dünyasında, özellikle küçük işletmelerin hayatta kalabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak için geliştirecekleri stratejilerin önemi büyüktür.

Ülkemizde ilk uzun vadeli plan çalışmalarının esas olarak, 1970’li yılların sonunda ve 1980’li yıllarda başladığı görülmektedir. Bu çalışmaların, özellikle 80’lerin sonunda stratejik bir anlayışla yapılmaya başlandığı kaydedilmiştir. Ne var ki, bu dönemde stratejik yönetim anlayışının bir bütün olarak işletmelerimizde uygulandığını söylemek yanlış olur. Türkiye’de büyük işletmelerde stratejik planlama ve yönetim faaliyetleri belli ölçüde yapılırken stratejik kontrol o ölçüde yaygın değildir.⁴

¹ Acuner T., İlhan T. (2002). 21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerin Bakış Açısı, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F. Antalya, s. 3.

² Doğan Ö.İ., Marangoz M. (2002). *KOBİ’lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniv. İ.İ.B.F. İzmir, s. 4.

³ Tağraf, H. (2002). Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi, *C. Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, s. 33.

⁴ Dinçer Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınevi, İstanbul.

1990'lı yıllarda Gümrük Birliği Anlaşması, Türkiye'nin dış pazarlara ve yabancı sermayeye açılması, ülke içi rekabetin artması, pazarların çeşitlenmeye başlaması ve ülke çapında yaşanan krizler, büyük veya küçük olsun işletmeler için dikkatle ve isabetle seçilecek stratejilerin önemini artırmıştır. Ancak, bugüne kadar ithal malı düşünceler benimsenmiş ve kullanılmıştır. Ülkemizde bu konuda başlatılmış bulunan faaliyetlerin verimli olmadığı görülmektedir.¹

Ülkemizde yeterince uygulanmayan ve önemi anlaşılamayan stratejik planlama ve yönetim konuları, işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve rakiplerinden ayrılarak farklı bir konumda bulunmaları için büyük önem taşımaktadır.²

Bu çalışma, konunun küçük ve orta ölçekli işletmeler nezdinde önemini vurgulayarak farkındalık yaratmak ve Denizli ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin stratejik yönetim yaklaşımını tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Anket sorularının hazırlanmasında; “Estonyalı KOBİ'lerde Stratejik Yönetim” çalışması, Papatya'nın “Stratejik Planlama Tuzakları: Denizli ili Merkez Tekstil Alt Sektörü İşletmelerinde Araştırılması” çalışması, Dinçer ve Tatoğlu'nun “Türkiye'de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreç ve Uygulamaları” konulu araştırması, Alpkan'ın “İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması” ve “Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler” konulu çalışmalarından yararlanılmıştır.

Bu araştırmanın evreni, Denizli ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler olup, DTO üye veri tabanında yer alan ve e-posta adresi mevcut olan yaklaşık 1.800 KOBİ tesadüfi (random) olarak seçilerek çalışmanın örnekleme olmuştur. Ancak, 45 işletme yöneticisinden yanıt alınabilmiş ve bu anketlerin 43'ü değerlendirmeye alınmıştır.

Anketlerin az sayıda işletme tarafından yanıtlanmış olmasının nedenleri şöyle sıralanabilir. Mülakat tekniğini uygulamaya imkân sağlanamaması, anketi cevaplaması istenen üst düzey yöneticilerin anketi doldurmaya zaman ayıramaması, stratejik yönetim konularının işletmelerce iyi bilinmemesi nedeniyle anketlerin nasıl doldurulacağına bilinmemesi ve bu konuda bilgi sahibi olunmadığının anlaşılacağı korkusudur.

¹ Mütercimler E. (2007). *Geleceği Yönetmek*, Alfa Yayınevi, İstanbul.

² KOSGEB (2004). *KOBİ'lerin Temel Sorunları*, www.kosgeb.gov.tr (07.11.2004)

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi¹ olarak nitelendirilen yönetim düşüncesi, insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların belirli amaçlarını gerçekleştirmek için biraraya gelerek işbirliği yaptığı ortamlarda yönetim konuları hep var olmuştur.²

Yönetim, uygun bir ortamda, bir kümeye bağlı kişilerin davranışlarını etkileyerek, onların çabalarının ortak bir amaç doğrultusunda istenen sonuçları elde edebilecek şekilde yönlendirilmesi sürecidir.³

İşletme, “belirli bir amaca ulaşmak için mal veya hizmet üreten, bu çalışmalarını yerine getirirken de beşeri ve fiziki faktörleri bünyesinde bulunduran birim”⁴ olarak tanımlanabilir. Yönetim, “bir işletmenin veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu tüm kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek etkili ve verimli bir şekilde koordine etmesidir.”⁵

Strateji kavramı ise, bugünkü yoğunlukla olmasa bile yüzyıllardır kullanılmaktadır. Büyük İskender, Sezer, Hannibal, Atilla, Cengiz Han ve özellikle Napolyon gibi devlet adamları ve komutanlar stratejiye hem anlam kazandırmışlar, hem de stratejinin bir düşünce yöntemi olduğunu insanlığa öğretmişlerdir. 1513’te “Prens”i yazan Machiavelli⁶, Clausewitz, Liddell Hart gibi farklı düşünürler de stratejiyi matematik aklın kullanıldığı hâle getirmişlerdir. Strateji hakkında günümüze kadar aktarılan en eski yazılı eser, bundan yaklaşık 2050 yıl önce Romalı devlet adamı Gaius Jullius Ceasar’ın yazmış olduğu “Gallia savaşı” adlı kitaptır. Strateji, Uzakdoğu’da,

¹ Koçel T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınevi, İstanbul.

² Ülgen H., Mirze S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

³ Odabaş Ç. (2005). Stratejik Yönetim ve E-devlet, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:55, s. 84. (Sözkonusu bilgiyi Odabaş Ergun’un (2004) kitabından aktarmaktadır.)

⁴ Alpugan O. (1998). *Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, Per Yayınları, Ankara.

⁵ Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim, *G.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, s.63. (Sözkonusu bilgiyi Güçlü Rachman ve diğerlerinin (2003) eserinden aktarmaktadır.)

⁶ Horn, S. S. (2004). The Modern Roots of Strategic Management, *European Business Journal*, Open University Business School, UK, s.139.

Çin’de ve Japonya’da ise, 2500 yıl öncesine dayanan bir olgudur. Savaş sanatının büyük ustası Sun Tzu, dünyanın en saygın stratejilerindendir.¹

Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur.² Strateji, sosyal bilimler içinde, iktisadi alanda 1930-40’lı yıllardan itibaren yer almaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji kavramına rastlanılmışsa da asıl ekonomik anlamıyla ilk defa hem iktisatçı hem de matematikçi olan iki bilim adamı, Neuman ve Morgenstern tarafından kullanılmıştır.

Strateji, işletmenin sınırlı kaynaklarıyla çevresindeki tehlike ve tehditlerin üstesinden gelerek ve fırsatları değerlendirerek iş çevresinde rakiplerine oranla daha iyi bir pozisyon sahibi olmasını sağlayan bir araçtır. Her organizasyon hayatta kalmak için stratejik kararlar almak zorundadır.³

Strateji, işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir.

Stratejik yönetim ise, bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir.⁴ Stratejik yönetim, bir kurumun stratejik hedeflerini oluşturmaya, keşfetmeye, denetlemeye ve güncelleştirmeye yönelik sistematik, uygun ve etkin bir yaklaşım sağlamak için bütün yönetim süreçlerini bütünleştirir.⁵ Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür.⁶

Stratejik yönetim, işletmenin günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil, işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kâr üzerinde kazanç sağlayabilecek işlerin yönetimi ile ilgilidir.⁷

Bir işletme küçük veya büyük olsun, yazılmış veya yazılmamış olsun, sistematik veya sezgisel olsun mutlaka stratejik sorunlarla uğraşmak zorundadır.¹

¹ Mütercimler E. (2007), a.g.e., s. 45-47.

² Dayı F. (2002) *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Problemlerinin Stratejik Planlama ile Çözülmesi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

³ Ganiev B.V., Newson E. (2003). Changing Strategic Management Practice within the UK Construction Industry, *Strategic Change*, 12, Loughborough University, UK, s.348.

⁴ Aktan C. C. (1999). Stratejik Yönetim, *TÜGLAD Yayını*, www.canaktanorg (03.05.2006).

⁵ Odabaş Ç. (2005), a.g.e., s.84. (Söz konusu bilgiyi Odabaş, Durna ve Eren’in (2002) kitabından aktarmaktadır.)

⁶ Demirbaş, C. V. (1999) *Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

⁷ Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e., s. 22.

Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, ayrıca stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğunun kontrol edilmesini kapsayan ve işletmelerin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.²

Bu bütünleştirici planlama yaklaşımının yanı sıra, stratejik yönetim dahilinde problem çözmeye odaklı ileriki adımların önceden belirlenmediği, her adımın sonucuna göre bir sonrakinin tasarlandığı uyumlaştırıcı araştırma yaklaşımı; sebep-sonuç ilişkilerine pek önem vermeyen sezgi yaklaşımı; başarı veya başarısızlığı etkileyen kritik örgütsel unsurları bulmaya odaklanan stratejik faktörleri belirleme yaklaşımı ve başarılı işletmelerin takibine dayanan taklit etme yaklaşımı gibi çeşitli stratejik yönetim yaklaşımları da mevcuttur.³

Chandler, stratejik yönetimi; “İşletmenin uzun dönemli amaç ve hedeflerini belirleyip işletme faaliyetlerinin bu istikâmette düzenlenmesi ve bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayacak kaynakların kanalize edilmesi”⁴ şeklinde tanımlamaktadır.

John M. Bryson’un tanımına göre: “Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir.”⁵ Yönetim bilimi alanında çalışmalar yapan bir başka araştırmacı, W. Barry ise stratejik yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır: “Stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder.”

Stratejik yönetim yaklaşımının sağladığı en önemli yarar, yöneticiye uzun vadeli düşünme ve görme ufku kazandırmasıdır.⁶ Stratejik yönetim ile işletme, çevresinin

¹ Dayı F. (2002), a.g.e., s. 14.

² KOSGEB Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü (2004). *Strateji ve Stratejik Yönetim*, www.kosgeb.gov.tr (02.04.2006).

³ Alpkan L. (2000). *Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler* (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

⁴ Ganiev B. V., Newson E. (2003), a.g.e., s. 349.

⁵ Arat, M. (2006). *Stratejik Yönetim*, <http://www.kaliteofisi.com> (03.04. 2006).

⁶ Eren E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınevi, İstanbul.

ihtiyaçları ile bağlantılı olarak varlıklarını sürekli olarak değerlendirip kendisini en uygun pozisyonda tutmaya çalışır.¹

Stratejik yönetimin en önemli özelliği, örgütün hem kendi durumunu hem de örgütün dışındaki çevrenin analizine imkân tanınmasıdır.² İşletmelerde stratejik yönetimin özellikleri Boseman'a göre şöyle özetlenebilir:³

- Tepe yönetiminin bir fonksiyonudur.
- Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
- İşletme, birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık hâlindeki parçaların oluşturduğu bir bütün sistem olarak görülür.
- İşletmeler içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim içinde görülür.
- İşletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatleri bir bütünlük içinde ele alınır.
- Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilere rehberlik eder.
- Karar verme sürecinde bir çok işletme bölüm ve fonksiyonuna ait bilgi ve çevreye ait bilgi kullanır.

1.1. STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Vizyon, misyon, politika, taktik, plan, planlama ve amaçlar gibi günlük hayatta sıklıkla kullanılan kavramlar stratejik yönetimi yakından ilgilendirmektedir. Strateji bazen bu kavramlarla karıştırılır. Bu bakımdan stratejik yönetimle ilişkili bu kavramlarla strateji arasındaki benzerlik ve farklılıkların belirtilmesinde yarar vardır.⁴

¹ Ross, T. K. (2005). *What Patients Want The Foundation of Strategic Management, Healthcare Financial Management*, August, East Carolina University, School of Allied Health Services, Greenville, USA, s. 84.

² KOSGEB (2004), a.g.e., s. 14.

³ Demirbaş, C. V. (1999), a.g.e., s. 10.

⁴ KOSGEB (2004), a.g.e., s. 18.

1.1.1. Strateji

Strateji, modern iş dünyasında en çok kullanılan ancak en az anlaşılan terimlerden biridir.¹ Strateji kelimesinin Türkçe karşılığı yoktur. Fransızca'dan Türkçe'ye geçmiştir.² Ülkemizde strateji karşılığı olarak kullanılan "Sevk-ül Ceyş" doğrudan doğruya askeri bir harekâtla ilgilidir. Strateji, "askeri birlikleri en uygun tarzda yerleştirme ve gerektiğinde hareket ettirme sanatı"³ olarak tanımlanmaktadır. Strateji, kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayanmaktadır. Birinci olarak, Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen "stratum", ikinci olarak ise Yunanca'da "ordunun generali" anlamındaki "strategos"⁴ kavramlarını belirtmek üzere kullanılmıştır. Türkçe'de ise strateji, sürme, gütmeye ve bir amaca varmak için eylem birliği sağlama sanatı⁵ anlamlarında kullanılmaktadır.⁶

Strateji kavramı, işletme ve yönetim alanında yirminci yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik yönetim, 1960'lardan itibaren Amerikan işletme okullarında yaygınlaşmış, özellikle büyük Amerikan işletmelerinde stratejik planlama standart bir yönetim aracı hâlini almıştır.⁸ Ne var ki, stratejinin tanımı konusunda fikir birliğine varılamamıştır. Bununla birlikte, stratejinin işletme ile onun çevresi arasındaki ilişkileri düzenlediği konusunda görüş ayrılığı bulunmamaktadır.⁹ Stratejik yönetim düşüncesi, 1980 öncesi döneme göre önemli bir mesafe almasına rağmen hâlâ gidilecek uzun bir yol olduğunu söylemek gerekir. Stratejik yönetim literatürüne egemen olan analitik yaklaşımlardan daha çok retorik söylemlerdir. Retorik söylemlere bakıldığında, sistematik başarı elde etmek için izlenmesi gereken belirli yol ve yöntemler vardır ve bunlar izlendiğinde, adeta, başarı otomatik olarak elde edilmiş olacaktır. Halbuki, böylesi retorikler ile mantıklı çıkarımlar arasında çelişkiler görülmektedir.¹⁰ Strateji

¹ Horn, S. S. (2004), a.g.e., s. 138.

² Güçlü N. (2003), a.g.e. s. 65. Bayülken, N. (1999) *Üniversitelerde Kalitenin Stratejik Yönetimi ve Konu ile ilgili Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ondokuz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale. (Sözkonusu bilgiyi Güçlü, Bayülken'in tezinden aktarmaktadır.)

³ Demirbaş, C. V. (1999), a.g.e., s. 2.

⁴ Alpkın L. (2000), a.g.e., s. 33.

⁵ KOSGEB (2004), a.g.e., s. 34.

⁶ Eren E. (2005), a.g.e., s. 15.

⁸ Horn S. S. (2004), a.g.e., s. 139.

⁹ Demirbaş, C.V. (1999), a.g.e., s. 2.

¹⁰ Dalay İ., Coşkun R., Altunışık R. (2002), a.g.e., s. 28.

konusunda ortak bir tanımın var olmaması ise, teoride ve uygulamada çokluğun kaynağı olmuştur.¹

Strateji, günümüzde en yanlış anlaşılan liderlik konseptidir. Özü itibariyle strateji, bugün bulunduğumuz yeri, yarın olmak istediğimiz yer ile kalıcı ve somut biçimde bağlantılandıran entelektüel bir yapıdır.²

Bir örgütün başarı fikri olan strateji, bir bilim veya objektif bir başarı fikri değildir. Strateji, karar vericilerin anlam atfettiği, doğruluklarına kısmen veya bütünüyle inandığı nasıl başarılı olabileceğine ilişkin bir fikirdir.³

İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür.⁴

Strateji konusunda ilk çalışmalardan birini gerçekleştiren Chandler tarafından strateji: “işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama”⁵ olarak tarif edilmektedir.

Antony’e göre strateji: “İşletme amaçları ve amaçlardaki değişiklikler, bunların gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynaklar, bu kaynakların özelliklerinin belirlenmesi, dağıtımı ve kullanılmasıyla ilgili politikalar konusunda karar verme”dir.

Mintzberg’in aktardığı biçimde, Ansoff’a göre saf strateji: “işletmenin takip ettiği bir mâmul geliştirme programı”, genel veya karma strateji ise, “işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistiki bir karar kuralıdır.”⁶ Stratejik yönetim alanında önemli bir yeri olan I.Ansoff stratejiyi, “risk ve belirsizlik

¹ O’Regan N., Ghobadian A. (2007). Formal Strategic Planning: Annual Raindance or Wheel of Success, *Strategic Change*, 16, (www.interscience.wiley.com), Bristol Business School, Henley Management College, UK, pp. 19.

² Mütercimler E. (2007), a.g.e., s. 607.

³ Barca M. (2006). Yöneticiniz Ne Düzeyde Stratejist?, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum, s. 445.

⁴ Eren E. (2005), a.g.e., s. 5.

⁵ Dinçer Ö. (2004), a.g.e., s. 3 Chandler A.D. (1962).*Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge Mass. (Sözkonusu bilgiyi Dinçer, Chandler’in eserinden aktarmaktadır.)

⁶ Demirbaş, C. V. (1999), a.g.e., s. 2.

hâlinde yetersiz bilgi ile karar alma yöntemi” olarak tanımlarken, Porter ise kavramı “rakiplere üstünlük sağlayacak karar ve faaliyetler”¹ olarak tanımlamıştır.

Andrews’e göre strateji: “işletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini; ne tür bir işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen addır.”²

Hofer ve Schendel stratejiyi, “işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler”³ olarak tanımlamaktadırlar.

Smith ve Hansen gibi bazı bilim adamları ise stratejiyi, yazılı uzun dönemli bir plandan çok niyet işi olarak görürler. Ayrıca bu yazarlar, stratejiyi işletmenin nasıl daha başarılı olacağı ve yaptıklarından daha iyi sonuç alacağını görmek üzere bir bahis olarak görürler.⁴

Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara ulaşmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur.⁵ Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye intibâkını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır.⁶

Bütüncül bir yaklaşımla strateji;⁷ “işletmeye istikâmet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir.”

¹ Diken A., Öge S. vd. (2006). Stratejik Yönetim Kamu ve Özel Sektör Örgütleri Tarafından Nasıl Algılanmakta ve Uygulanmaktadır?, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum, s. 291.

² Dinçer Ö. (2004), a.g.e., s. 28.

³ Dinçer Ö. (2004), a.g.e., s. 4. Hofer C. W., Schendel D. (1979). *Strategy Formulation; Analytical Concepts*, 2nd. Edition, West Publishing Co., Minnessota. (Söz konusu bilgiyi Dinçer Hofer ve Schendel’in kitabından aktarmaktadır.)

⁴ O’Regan N., Ghobadian A. (2007), a.g.e., s. 21. (Söz konusu bilgiyi O’Regan ve Ghobadian Smith ve Hansen’in (2002) eserinden aktarmaktadırlar.)

⁵ Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e., s.33.

⁶ Eren E. (1979), a.g.e., s. 3-7.

⁷ Dinçer Ö. (2004), a.g.e., s. 5.

1.1.2. Planlama, Amaçlar ve Plan

Planlama, işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Planlama evresi sonucunda elde edilenler ise, belirlenen amaçlar ve bu amaçlara erişmeyi sağlayacak yollardır.¹

Koçel tarafından plan: “planlama süreci içinde amaçlara varmak için belirlenmiş kararlar topluluğu”² olarak tanımlanmaktadır. Amaçlar ise, bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü ve varmak istediği sonuçları ifade eder.

Plan daha ziyade yazılı bir öngörü türüdür. Halbuki, strateji yazılı olmayabilir, bu takdirde genellikle yöneticilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olacaktır.

1.1.3. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, işletmelerin performanslarına katkı yapabilecek stratejileri geliştirmek üzere üstlendikleri planlama süreçlerini kapsar.³ Stratejik planlama, sürekli yenilenme ve uzun vadeli bakış açısı özellikleriyle klasik planlamadan ayrılır. Stratejik planlamada; değişim önceden görülmeye çalışılır, beklenen değişikliklere hazırlık yapılır, beklenmeyen değişikliklerin de olabileceği göz önünde tutulur, ihtimaller ve alternatifler oluşturulur, yönetim ve örgütte değişiklik gerekeceği ve değişikliklere ayak uydurulması gereği önceden kabul edilir.⁴

Hızının çoğu defa pek kestirilemediği değişimlerin yaşandığı günümüz dünyasında işletmelerin bir taraftan iç dinamiklerine eğilerek onları çok daha dikkatli bir biçimde irdelemelerini gerekli kılarken, diğer taraftan kendilerini bekleyen yoğun ve acımasız rekabetle baş edebilmek için çaba harcamalarını zorunlu kılmaktadır. Özellikle karar vericiler, işletmelerini daha dinamik hâle getirmek ve gelecekte oluşacak fırsatlardan yararlanmak için uzun vadeli düşünme melekelerini geliştirmeli ve stratejik planlamayı ön planda tutarak sürekli uyanık olmalıdırlar.⁵

¹ Ülgen H., Mirze S.K. (2004), a.g.e., s. 32.

² KOSGEB (2004), a.g.e., s.24.

³ Kraus S., Harms R., Schwarz E. J. (2006). Strategic Planning in Smaller Enterprises– New Empirical Findings, *Management Research News* Vol. 29 No. 6, pp. 334.

⁴ Özgür H. (2004). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, *Çağdaş Kamu Yönetimi II*, Editör: Hüseyin Özgür, Muhittin Acar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 209-210. Caulfield I., Schultz J. (1989). *Planning for Change: Strategic Planning in Local Government*, Longman Group UK, London, s.7. (Söz konusu bilgiyi Özgür, Caulfield ve Schultz'un eserinden aktarmaktadır.)

⁵ Diken A., Öge S. vd. (2006), a.g.e., s. 292.

Sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü amaçların, ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin stratejilerin¹ yazılı hâle getirilerek kesin bir hüviyet kazandırılmasına “stratejik planlama” adı verilmektedir. Stratejik planlar, bir örgütün amaç ve misyonlarında açıklanan durumlara erişmek için tepe yönetim tarafından belirlenen uzun vadeli planlardır.²

Stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerlendirerek, işletmenin ulaşmayı hedeflediği ana amaçların en yüksek yönetim düzeylerinde sistematik olarak belirlenmesini ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesini sağlamada kullanılan oldukça önemli bir örgütsel araçtır. Stratejik planlamanın amacı, işletmeyi olmak istediği yere taşımak ve bu süreçte işletmenin yer aldığı sektörde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesini ve bunu korumasını sağlamaktır.³

Stratejik konular ile ilgili kararlar bir stratejik plan çerçevesinde somutlaşır ve uygulamaya rehberlik eder. Stratejik plan, uzun vadede anlamlı sonuçlar elde edebilmek için amaç belirleme ve kaynak tahsisini yönlendiren, iç ve dış çevresel faktörlerin incelenmesine dayalı uygulamaya yönelik pratik bir rehberdir.⁴

Robinson ve Pearce, rekabetçi çevreyle etkileşimli, geleceğe yönelik büyük ölçekli planların, örgüt hedeflerinin başarılmasında etkili olduğunu dile getirirken Crittenden ve Crittenden, stratejik planlamanın örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak prosesleri sistematize ettiğini⁵ savunmuşlardır.

Chandler’ın stratejik planlama süreci şu on adımdan oluşmaktadır:⁶

1. Bir plan geliştirilmesi
2. Örgütün tanımlanması
3. Örgütsel misyon ve değerlerin açıklanması

¹ Eren E. (2005), a.g.e., s. 4.

² Eren E. (1979). *İşletmelerde Stratejik Planlama*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.

³ Şimşek Ş. vd. (2006). Konya’da Faaliyet Gösteren Otomotiv-Yan Sanayi İşletmelerinde Yöneticilerin Bakış Açılıyla Stratejik Planlama, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum, s. 451.

⁴ Alpkan L. (2000), a.g.e., s. 5. (Sözkonusu bilgiyi Alpkan, Handbook’un (1998) eserinden aktarmaktadır.)

⁵ O’Regan N., Ghobadian A. (2007), a.g.e., s. 13. (Sözkonusu bilgiyi O’Regan ve Ghobadian, Robinson ve Pearce (2003) ve Crittenden ve Crittenden’in (2000) eserlerinden aktarmaktadırlar.)

⁶ Ganiev B.V., Newson E. (2003), a.g.e., s. 351.

4. Dış ve iç çevresel faktörlerin değerlendirilmesi
5. Stratejik konuların tanımlanması
6. Strateji formülasyonu
7. Strateji ve planın gözden geçirilmesi ve adaptasyonu
8. Örgüt vizyonunun geliştirilmesi
9. Uygulama
10. Strateji ve planlama sürecinin yeniden değerlendirilmesi.

Stratejik planlama sürekli güncellenir. Stratejik planlama sistematiktir; tesadüfi ya da içgüdüsel olmayıp belli bir metodolojisi ve akışı vardır. Stratejik planlama süreçtir; bir sonuçtan ziyade stratejistlerin takım çalışması yaptıkları ve yükümlülük aldıkları bir yolculuktur. Belli kişilerce yapılır, bu kişilerin kararlara dahil olması ve istekli olmaları gerekir.¹

Yazılı stratejik planın içermesi gerekenlerin tanımı ise şöyle belirtilmektedir.²

1. Yazılı bir plandan oluşmalı,
2. Bir yıldan fazla zaman dilimindeki faaliyetleri içermeli,
3. Alternatif stratejik tercihler hakkında bilgi içermeli,
4. İşlevsel alanlarla ilgili daha kısa planları da kapsamalı,
5. Gelecekte ihtiyaç duyulacak kaynakları tanımlamalı,
6. Süreklilik arz eden izleme ve düzeltme prosedürlerini kapsamalı,
7. Plana çevresel gözlem verileri dahil edilmelidir.

Stratejik planlama, özellikle büyük işletmelerin yönetim sistemlerinde hâlâ önemli merkezi bir rol üstlenmektedir. Aynı zamanda, son yirmi yılda strateji formülasyonu ve belirsiz çevre şartlarının etkisiyle stratejik planlama uygulamalarında

¹ Alpan L. (2000), a.g.e., s. 34. (Sözkonusu bilgiyi Blackbery'nin (1999) eserinden aktarmaktadır.)

² O'Regan N., Ghobadian A. (2007), a.g.e., s. 15.

değişiklikler meydana gelmiştir. Stratejik planlama; daha merkezi olmayan, informal, daha kısa süreli, daha hedef odaklı, faaliyet ve kaynaklarla ilgili olarak daha az spesifik bir hâl almıştır. Stratejik planlamanın işletmelerin stratejik yönetim sistemlerindeki rolü de değişmiştir. Stratejik planlama, stratejik karar oluşturma ile daha az ilgili ve yönetimin performansı ve koordinasyonu ile daha ilgili hâle gelmiştir.¹

1.1.4. Stratejik Düşünme

1950'lerde rekabet elde etmenin yolu olarak operasyonel verimlilik öne çıkarken, 1960'larda stratejik planlama, 1970'lerde pazar pozisyonu, 1980'lerde ise mükemmel uygulamalar öne çıkmaktaydı. 1990'larda ve günümüzde ise, örgütlerin sahip oldukları ve geliştirdikleri temel yetkinlik ve bilginin, uzun vadede sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı açısından en önemli unsur olduğu vurgulanmaktadır.

Stratejik düşünebilme, olgulara, sorunlara, çevresel değişikliklere farklı ve derin bakmayı ve yanıt vermeyi gerektirir. Karar vericiler işletme içerisinde ve çevresindeki olayların davranışsal ve yapısal çözümlenmelerini yaptıkları zaman stratejik düşünmüş olacaklardır. Örgüt içerisindeki ve çevresindeki trendleri ve yapıları göremeyen kurumlar tepkici olmaya mahkum olacaklardır.²

Olaylar düzeyinde düşünme stratejik değil, tepkici bir tavra ve çözüme mahkum eder. Bunun bir sonucu olarak, tepkici işletmelerin tercihlerinde tutarsız olmaları kaçınılmazdır. Çünkü; bir stratejiye referansta bulunarak tercih yapmak yerine her olaya ayrı ayrı yanıt verme yoluna gitmektedirler. Buna karşılık, trendler ve sistemler düzeyinde düşünen işletmeler tercihlerinde tutarlı olma olanağına sahiptirler. Trendler düzeyinde düşünmek olayların akış yönü ve yönelişlerini görme ve bunların ima ettiği şeyleri değerlendirme üzerinde yoğunlaşmayı olanaklı kılacaktır. Böylece, bu düşünme tarzı değişen trendlere uzun bir dönem içinde nasıl cevap verilebileceği hususunda yardımcı olacaktır. Yapısal düzeyde düşünmenin önemi ise, davranışların temelinde yatan nedenleri davranış düzeylerinin değiştirilebileceği bir düzeyde ele almaya olanak tanınmasındandır. Kısaca, karar vericiler işletme içerisinde ve çevresindeki olayların

¹ Grant R. M. (2003). Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors, *Strategic Management Journal*, 24, s. 515.

² Özgür H. (2004), a.g.e., s. 214...219. Hamel G., Prahalad C. K. (1994) Competing for the Future, *Harvard Business Review*, 72 (4), pp. 122-18. (Söz konusu bilgiyi Özgür, Hamel ve Prahalad'ın eserinden aktarmaktadır.)

davranışsal ve yapısal çözümlmelerini yaptıkları zaman stratejik düşünmüş olacaklardır.¹

1.1.5. Taktik ve Politika

Taktik de strateji gibi bir plan türü olup, strateji ile dağıtılan kaynakları etkili uygulama ve hareket planıdır.² Taktik, stratejilerin uygulanması süresinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan, ama olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyet ve kararlardır.³

Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç, onun vazgeçilmez bir devamıdır.⁴ Üst düzey yöneticiler stratejileri belirlerken orta düzey yöneticiler taktikleri belirleme yetkisine sahiptir.⁵

Politika, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Strateji ise, ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği ve kontrol edilemediği⁶ kısmi belirsizlik koşullarında alınan şirketin bütününe ilgilendiren karar türüdür.⁷ Halbuki politika yeter ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan işletmenin bir fonksiyonu ile ilgili ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Politika, bir kere belirlendikten sonra sık sık değişmezken, strateji devamlı değişken olması nedeniyle, kontrol altında bulundurulması gereken, ne yönde değişeceği kesin olarak bilinmeyen bir ortamda alınmaktadır.

Titon'a göre, strateji bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur. Politika ise, saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir. Şu hâlde strateji, politikayı da içeren daha genel bir kavram olmaktadır. Tabatoni de

¹ Dalay İ., Coşkun R., Altunışık R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Yayınevi, İstanbul. Senge P. M. (1990). *The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization*, *New York: Century Business*. (Söz konusu bilgiyi Dalay vd. Senge'in eserinden aktarmaktadırlar.)

² Eren E. (2005), a.g.e., s. 20.

³ Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e., s. 34.

⁴ Mütercimler E. (2007), a.g.e., s. 57-58.

⁵ KOSGEB (2004), a.g.e., s. 10.

⁶ Alpkın L. (2000), a.g.e., s. 5.

⁷ Eren E. (2005), a.g.e., s. 21.

politikayı, bir stratejiyi meydana getiren bileşenler ve bileşken güçler olarak açıklamaktadır.¹

Politikalar sınırları çizer ve sınırlar içindeki olaylar söz konusu olunca yönetici ne gibi kararlar alınacağını kolayca bulur. Yönetici, işletme politikasını belirlerken uzun vadeli, geleceği de tahmin ve tespit edilecek tarzda düşünmek zorundadır.²

1.1.6. Vizyon ve Misyon

Gelecek referanslı yönetim, örgütlerin vizyon ve misyon sahibi olmalarını gerektirir. Örgütlerin vizyon ve misyonları onların örgüt kültürünü, gelecek perspektiflerini, evreni algılamalarını belirleyen paradigmalarıdır. Bu bağlamda, vizyon ve misyon geliştirmiş olan örgütlerin net bir gelecek yönelişlerinin olduğu, gelecek referanslı hareket ettikleri ve yüksek motivasyon sahibi oldukları gözlemlenmektedir. Vizyon ve misyon, bir işletmenin nasıl başarılı olabileceğine dair inanç sistemini oluşturmaktadır. Bu inanç sistemi evreni algılamasına, yorumlamasına ve neler yapması gerektiğine dair bir yol haritası sunmaktadır.³

Vizyon, işletmenin geleceği ile ilgili olarak hayal edilen bir kavramı gösterirken, misyon bu hayale kavuşmak için özelleştirilmiş ve başarılması gereken işletmenin mevcut görev ve ortak değerleridir. Misyon, vizyona ulaşılmasında önemli bir araçtır.

Vizyonun en önemli fonksiyonu işletmeye bir gelecek tasvir etmesidir. Bu tasvir, yöneticilerin uzun vadeli ve temel kararlarını verirken işletmeye istikâmet verir. Böylece işletmelerin strateji seçimlerinde, amaç ve hedeflerinin tespitinde yol gösterir. Misyon ise vizyon ve genel amaçları somut hâle getirir, net hedefler ortaya koyar.⁴ Doğru bir vizyon, işgörenleri faaliyete geçirir ve aralarında takım ruhunun oluşmasını sağlar.

Güçlü bir vizyon: idealisttir; hissedilmesi gerekir. Özgündür; kuruluşa aidiyeti belirgindir. Ayırt edicidir. Çekicidir. İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimi; kısa ve akılda kalıcıdır. İlham verici ve iddialıdır. Gelecekteki başarıları ve ideal alanı tanımlayıcıdır.

Kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte gerçekleştirilen misyon bildirimi, örgütün sunduğu tüm faaliyetleri kapsayan şemsiye bir kavramdır.

¹ Dinçer Ö. (2004), a.g.e., s. 37.

² KOSGEB (2004), a.g.e., s. 8.

³ Dalay İ., Coşkun R., Altunışık R. (2002), a.g.e., s. 20.

⁴ Dinçer Ö. (2004), a.g.e., s. 14-15.

Daha alt seviyedeki birimlerin misyon bildirimleri ise, örgütün misyonuna uyumlu olarak geliştirilir. Örgütün büyüklüğüne ve amacına göre, birden fazla misyon bildirimi olabilir.¹

Strateji oluşturma sürecinin başında yada sonunda yer alabilecek olan misyon ve vizyon, işletmeye yön duygusu verir.

1.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, işletmenin ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşılması ile ilgilidir.² Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir.

Stratejik yönetim, karar alma sürecinde olduğu gibi, genel bir yaklaşımla planlama, örgütlenme, yürütme ve kontrol evrelerinden oluşan genel yönetim sürecinin stratejik konular için kullanımudur. Bu evreler uygulamada mutlaka sınırlı ve sıralı olmayıp birbiri içine geçişli ve birbirini tamamlayıcıdır. Ancak sürecin iki boyutlu bir akış şeması olarak ele alınması ve süreci oluşturan aşamaların sırası strateji literatüründe genel kabul görmüştür.³

Son yıllarda Johnson ve Scholes, stratejik yönetim süreci çerçevesini oldukça geliştirmişlerdir. Buna göre, stratejik yönetim sürecinin aşamaları şöyledir.⁴

1. Misyonun formülasyonu
2. Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi
3. Temel performans göstergelerinin kurulması
4. İç ve dış çevre faktörlerinin analizi
5. Rekabet avantajının tanımlanması

¹ Özgür H. (2004), a.g.e., s. 215...229. Akyüz Ç. C. (1999). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim, TÜGİAD Yayınları, İstanbul. DPT (2003). Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Klavuzu, DPT, Ankara. (Söz konusu bilgiyi Özgür, Akyüz'un kitabı ve DPT kaynağından aktarmaktadır.)

² Güçlü N. (2003), a.g.e., s. 68. Howe S. (1993). *Corporate Strategy*, The Mcmillan Press, Hongkong. (Sözkonusu bilgiyi Güçlü, Howe'un eserinden aktarmaktadır.)

³ Alpkan L. (2000), a.g.e., s. 6.

⁴ Ganiev B.V., Newson E. (2003), a.g.e., s. 354. (Sözkonusu bilgiyi Ganiev ve Newson, Johnson ve Scholes'un (1997) eserinden aktarmaktadırlar.)

6. Kritik başarı faktörlerinin tanımlanması
7. Stratejik alternatiflerin yaratılması
8. Alternatiflerin değerlendirilmesi ve stratejik kararların alınması
9. Eylem planının geliştirilip uygun zaman çizelgesinin belirlenmesi
10. Seçilen stratejinin tebliğ edilerek uygulanması
11. Performans izleme, ölçme ve gerektiğinde düzeltici faaliyet gerçekleştirme
12. Stratejinin gözden geçirilmesi.

Stratejik yönetim süreci, işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik gerçekleştirilen tüm bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümüdür.

Stratejik yönetim süreci, stratejik bilince sahip olmakla başlar. Stratejik bilinç; kurumların ve rakiplerinin sürekli olarak çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını, bu stratejilerin nasıl daha etkili olarak geliştirilebileceğini ve değişim için çevresel fırsat veya tehditlerden nasıl yararlanabileceğini anlayabilme anlamındadır.¹

Stratejilerin geliştirilmesi ve planların hazırlanması aşamasında, dış çevre analizinin; fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, işletme içi analizlerinin; işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi, SWOT analizinin uygulanması ve stratejik amaçların, yönetim değerlerinin ve örgütsel önceliklerin belirlenmesi gereklidir.² Bunların ardından işletmenin vizyonu, misyonu, stratejileri ve politikaları oluşturulmaktadır. İşletmenin üst düzey yöneticileri ve stratejistleri işletme ve çevre analizleri ışığında alternatif stratejilerin seçimini yaparlar.³

Stratejilerin uygulanması aşamasında örgüt kültürünün, yönetici tarzları ve liderliğin, örgüt yapılarının stratejiye uyumunun sağlanması gerçekleştirilirken, diğer taraftan da uygulamalar ile ilgili olarak programlar, bütçeler ve süreçler

¹ KOSGEB (2004), a.g.e., s. 57.

² Demirbaş, C. V. (1999), a.g.e., s. 11.

³ Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e., s. 34.

oluşturulmaktadır. Ne var ki, modern gelişmiş stratejik yönetim sürecinde, strateji oluşturma ile uygulama arasında doğrusal ilişki kurmak kolay iş değildir.¹

Son evre, stratejik uygulamaların değerlendirilmesi ve kontrolü sürecidir. Bu süreçte eksiklikler ve aksayan taraflar her evrede belirlenerek düzeltici önlemler alınmaktadır.² Uygulanan stratejilerin sonuçlarının değişik boyutlarda gözden geçirilmesi, stratejik uygulamaların nasıl gittiği, amaçların ve planların ne kadar başarılılabildiğinin belirlenmesi gerçekleştirilir. Bu adım sürece geri besleme sağlamaktadır.³

1.2.1. Stratejistlerin Seçimi ve Görevlendirilmesi Evresi

Stratejik yönetim literatürü gizli veya açık bir biçimde bir stratejist imajını işlemektedir. Stratejist birinci sınıf kabiliyetlere sahip kişi olarak ifade edilir. Modern stratejik yönetim düşüncesinde strateji, kendisini geliştiren kişilerin kabiliyetlerinden bağımsız görülür. Strateji geliştirmede değer, onu tasarlayan ve fonksiyonel hâle getiren insanlardan daha çok analiz araçlarına, departmanlara ve stratejinin kendisine atfedilir. Bu açıdan, modern yönetim düşüncesinde sanki bireylerin stratejik yönetim kabiliyetleri eşit varsayılmaktadır. Bu bağlamda, önemli bir fark yaratmak için strateji yapanlar, kolaylıkla ve hızlı bir biçimde başkaları ile ikâme edilebilir görülmektedir. Halbuki, gerçek yaşamda strateji, stratejiyi geliştirenlerin bir fonksiyonudur. Strateji, onu geliştirenlerin kabiliyetlerinden bağımsız görülemez.⁴

Stratejik yönetimin en temel ögesi, işletme içindeki yöneticilerdir. Üst kademe yönetiminin bir fonksiyonu olması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin sorumluluğundadır. Strateji oluşturma geleneksel olarak üst düzey yönetici veya yönetim kararlarında etkin olan yönetim kurulunun görevi olarak görülmüştür.⁵ Özellikle stratejilerin tasarlanması, işletmenin herhangi bir bölümüne veya birimine devredilemez. Ancak stratejik süreçlerle ilgili araştırma ve analiz yapma yetkisi, stratejist olarak görev yapacak planlama uzmanlarına veya danışmanlara verilebilir.⁶

¹ O'Shannassy, T. (2003). Modern Strategic Management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning for Internal and External Stakeholders, *Singapore Management Review*, Volume 25 No 1, School of Management RMIT University, Australia, s. 53.

² Eren E. (2005), a.g.e., s. 443.

³ Demirbaş, C. V. (1999), a.g.e., s. 13.

⁴ Barca (2006), a.g.e., s. 447.

⁵ O'Shannassy T., a.g.e., s. 54. (Sözkonusu bilgiyi O'Shannassy, Anderson'un (2000) eserinden aktarmaktadır.)

⁶ Dinçer, Ö. (2004), a.g.e., s. 339.

Stratejistler, işletmelerde stratejik yönetim süreci ile ilgili çalışmalarını başlatan ve bu sürecin her safhasında yer alan; stratejik faaliyetlerden sorumlu görevlilerdir.¹ Bunlar karar almada danışmanlık hizmeti sunar. İşletmenin iç kaynaklarının değerlendirilmesini yapar, dış çevre fırsatlarını belirler ve daha sonra stratejik alternatifleri hazırlayarak işletmenin tepe yöneticilerinin karar vermesine yardımcı olurlar. Bunun dışında her ne kadar stratejilerin oluşturulması ve planlanması, tepe yöneticilerinin sorumluluğunda olsa da, seçilen stratejileri uygulamak orta ve alt kademedeki yöneticilerin işidir.²

1.2.2. Stratejik Analiz Evresi

İsabetli stratejik tercihler yapabilmek için yapılan çevre analizi; işletmenin çevresindeki şartların ve bu çevredeki çeşitli faktörlerin amaçlara ulaşmaya yapabileceği katkı ve/veya engellemeleri tespit etmek için yapılan çalışmalardır.³

Stratejik analiz süreci, işletmenin çevresinin mevcut durumunun incelenmesi ve işletme unsurlarının değerlendirilmesiyle ilgili bir süreçtir. Ancak koşulları yorumlamak subjektiftir ve gizli veya açık varsayımlarda bulunulmasını gerektirir. Başarı fikri anlamına gelen strateji, bu subjektif varsayımlar üzerine kuruludur.⁴

1.2.2.1. Dış çevre analizi

Günümüzde işletmelerin sadece finansal tablolarına bakarak geleceğe ilişkin stratejiler geliştirmeleri olanaklı değildir. Bunun yanında işletmeler, çevrelerine ilişkin analizler yaparak stratejilerini belirleyip geliştirmek durumundadırlar.⁵

İşletmeler içinde buldukları ortamda tek başına olan yapılar değillerdir.⁶ Stratejik yönetim, uzun süreli bir zaman ufkunu göz önüne alarak dış çevre faktörlerini de inceler. İşletmenin çevresi, işletmenin dışında kalan ancak kendisiyle doğrudan veya

¹ Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e., s. 59.

² Demirbaş, C. V. (1999), a.g.e., s. 65.

³ Alpkan L. (2000), a.g.e., s. 10.

⁴ Barca (2006), a.g.e., s. 457.

⁵ Topal, Y. (2004) Avrupa Birliği Sürecinde KOBİ'lerin Rekabet Stratejileri: Yenilik Stratejisi, Afyon Kocatepe Üniv. İ.İ.B.F., www.bilgiyoneti.org/cm (20.12.2004)

⁶ Kahveci, Y. (1999) *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetim, Sakarya Örneği* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

dolaylı olarak ilgisi olan faktörleri ifade eder.¹ Çevre; politik, ekonomik, sosyal, kurumsal, uluslararası, teknolojik ve demografik koşullar ve gelişmeleri içerir.²

Çevre analizinde stratejik dış çevredeki ekonomik sistem, rakipler ve rekabet, müşteriler, nüfus hareketleri, toplumsal ve siyasal durum, politik risk, finansal kaynaklar ve teknoloji transferi gibi faktörler işletme için arz ettikleri fırsat ve tehlikeler açısından incelenirler.³

Dış çevre faktörlerindeki değişme ve gelişmeler stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında en belirleyici öğelerden bir tanesidir. Stratejiler çevreden yalıtılmış bir şekilde geliştirilemezler.⁴ Çevrenin sürekli değişmesi ve stratejik yönetimin süresinin uzun olması çevredeki belirsizliği daha da arttırmakta ve dolayısıyla işletme üzerindeki hakimiyetini ön plana çıkarmaktadır. Bu bakımdan çevrenin işletmeye sunduğu fırsat ve tehditler stratejik yönetim için karar odakları oluşturur.⁵

İşletmenin dış çevresindeki çeşitli faktörlerin analizi sonucu çevrede fırsatlar ve tehditler ortaya çıkar. Fırsatlar işletmeyi geliştirebilecek, bulunduğu konumdan daha ileriye taşıyabilecek olumlu çevre göstergeleridir. Tehditler ise, çevrede oluşan ve işletmenin varlığını sona erdirebilecek veya gelişimini durdurabilecek hatta geri götürebilecek, dolayısıyla önlem almasını gerektiren olumsuz çevre göstergeleridir.⁶

Çağımızın iş çevresinin özellikleri; teknolojik değişim, fiyat serbestisi, globalleşme, farklı tüketici tercihleri, fark edilir ve talepkâr tüketiciler, yoğun rekabet, hızlı rekabetçi hareketlere, yapısal dengesizlik ve belirsizliklere katkıda bulunan yeni iş modelleri olarak betimlenmektedir.

İşletmenin planlanan yada gerçekleşmekte olan ana hedef ve etkinliklerinin zamanında ve yerinde koordinasyonu, işletme ile çevresinin sürekli bağlantısını

¹ Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e., s. 143.

² Farjoun M. (2002). Towards and Organic Perspective on Strategy, *Strategic Management Journal*, 23: www.intersciencewiley.com, (28.03.2002), pp. 574.

³ Alpkan L. (2000), a.g.e., s. 10. (Sözkonusu bilgiyi Alpkan, Steps in the Strategic Planning Process (1999) kaynağından aktarmaktadır.)

⁴ An Introduction to Strategic Management, *Strategic Operations Management Routledge*, Chapter 3, USA. s.56.

⁵ Demirbaş, C.V. (1999), a.g.e., s. 14.

⁶ Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e., s. 143.

sağlamaktadır. İşletmenin amaçlarının, ana politika ve planlarının formal ve sistematik yaklaşımlarla formüle edilmesi işletmenin çevresiyle ilişkilerini etkilemektedir.¹

Günümüzde çevrenin sürekli değişiyor olması, hem kaynak ve enerji bağımlılığı hem de çevrenin isteklerine cevap verme zorunluluğu sebebiyle, işletmeleri de değişmeye zorlamaktadır. Çevredeki değişme ve gelişmeler, işletmeye bir takım imkân ve fırsatlar sunduğu gibi tehlike ve tehditlerin de kaynağı olabilmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin hem dış çevrede ne olup bittiğini takip etmeleri hem de gelecekte neler olabileceğini tahmin etmeleri hayati önem taşımaktadır. Bunun için dış çevrenin sürekli ve sistematik olarak analiz edilmesi gereklidir.²

1.2.2.1.1 Genel dış çevre analizi

Çevresel değişikliklerdeki hızlı artışlar sonucunda stratejik yönetim, örgütler açısından vazgeçilemez bir hâle gelmiş ve rekabet üstünlüğü sağlamanın önemli bir aracı olarak kullanılmaya başlamıştır.³

İşletmenin genel çevresi; politik, yasal, ekonomik, sosyokültürel, demografik, teknolojik ve uluslararası çevreden oluşmaktadır.⁴

Politik çevre; devlet ve hükümet rejimleri, seçim sonuçları, politik istikrar, resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik derecesi, devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimi, özelleştirme ve/veya devletleştirme eğilimleri politik çevre analizinde göz önüne alınması gereken unsurlardan bazılarıdır.

Yasal çevre; özellikle ticaret, borçlar, eşya, icra ve iflas, vergi ve iş hukuku ile ilgili yasa ve yönetmelikler iş hayatında önemli sonuçlar doğurabilmektedir.

Ekonomik çevre; para ve maliye konularıyla birlikte ülkenin ekonomik yapısı, gelişmesi, büyüme hızı, gayri safi milli hasıladaki gelişmeler ve gelir dağılımı konuları işletmelerin bilgi sahibi olması gereken başlıca ekonomik çevre faktörleridir.

Sosyokültürel çevre; insanların değer yargılarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurları içerir.

¹ O'Regan N., Ghobadian A. (2007), a.g.e., s. 21.(Sözkonusu bilgiyi O'Regan ve Ghobadian, Bettis ve Hitt'in (1995), Farjoun (2002) ve Grinyer ve Norburn'un (1975) eserlerinden aktarmaktadırlar.)

² Dinçer Ö. (2004), a.g.e., s. 71.

³ Diken A., Öge S. vd. (2006), a.g.e., s. 293.

⁴ Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e., s. 143.

Demografik çevre; nüfusun sayısal büyüklüğü, nüfus içindeki yaş grupları, etnik yapı, nüfusun bölgelerarası veya ülkelerarası coğrafi dağılımı, gelir dağılımı, eğitim durumu gibi unsurlar ekonomik ve sosyal yaşamda etkilerini arttırmaktadır.

Teknolojik çevre; yeni bilgilerin yaratıldığı ve her ortamda uygulanarak ürün ve süreçlerde gelişmelere yol açan faaliyetlerin oluşturulduğu bir platformdur. Teknolojik gelişmelere ayak uyduramayan işletmeler rekabet avantajlarını kaybetmektedir.

Uluslararası çevre; yabancı ülkelerdeki fırsat ve tehditleri barındıran politik, yasal, ekonomik olayları, müşteriler, tedarikçiler ve rakipleri kapsamaktadır. Ülkeler arasındaki serbest ticaret bölgeleri, gümrük birlikleri, ortak pazarlar, ticari kaynaklı ambargo, kotalar ve anlaşmalar bu kapsamdadır.

Çevre faktörlerinin mevcut yapısının ve şartlarının belirlenmesi veya gelecekteki değişikliklerle ilgili dinamiklerin ortaya çıkartılması için yeterli miktarda geçerli bilginin toplanması ve yönetimi gereklidir. Konuyla ilgili ihtiyaç duyulan bilgiler, yazılı kaynaklar, alan araştırması, sözlü kaynaklar, internet ve gayri resmi kaynaklar gibi çeşitli kaynaklardan toplanabilir ve tahminler çıkarılabilir. Bu bilgilerin toplanıp sınıflandırılmasının ardından analiz edilmesinde kullanılmak üzere bir çok matematik-istatistik ve sezgiye dayalı teknik geliştirilmiştir.¹

Bilgi, etkin rekabetçiliğin anahtarı, güç ilişkilerinin ürünüdür.² Günümüz bilgi çağında “bilgi güç, güç de bilgidir.” Bilgiyi üreten yapılar, üretemeyenlere göre güçlü olacaklardır. Katı ve merkezîyetçi yapılar, bilginin gücü önünde sarsılırken, yerlerini bilgiye dayalı, esnek, demokratik, katılımcı toplum ve kurumlara terk etmektedirler. Bilgi üretiminin artması ve hızlanması, sosyolojik, ekonomik, politik, yönetsel ve bilişsel değişiklikleri de zorunlu hâle getirmektedir. Pazar rekabetinde üstünlük sağlamak, artık işgücünün fiziksel büyüklüğünün veya servetin bir sonucu değil, kurumların bilgi üretme ve onu denetleme ekseninde olacaktır.

Bilgi yönetimi, sadece tanımlanmış problemleri çözmez, problem ortaya çıkarma ve çözüme sürecinde yeni bilgiler geliştirir. Bilgi, kişisel yorum ve yargıları da beraberinde getirmektedir. Bu açıdan bireylerin düşünsel kalıpları, ne tür bilginin hangi düzeyde üretilebileceği noktasında önemli kısıt oluşturmaktadır. Bilgi üretmeyen veya

¹ Dinçer Ö. (2004), a.g.e., s. 76-77.

² Demarest M. (1997). Understanding Knowledge Management, *Long Range Planning*, Vol. 30, pp. 322.

rakiplerine göre yavaş bilgi üreten örgütlerin yaşama olasılığı oldukça azdır. Dolayısıyla, enformasyon teknolojisinin hızla ilerlediği günümüzde bilgi yönetimi en fazla üzerinde durulması gereken yönetim işlevi olarak gündeme gelmektedir. Her örgüt bilgi sistemleri geliştirmek ve onları en etkin biçimde yönetmek zorundadır.

Bilgi yönetimini dikey bir yapılanma yerine, yatay bir yapılanma biçiminde örgütlemek gerekir. Böylece, bilgi bütün örgüt içerisinde üretilme, yayılma ve kullanılmaya açık olur. Bilgi yönetimini formalleştirmek, bilgiyi kalıplaştırmaya, statikleştirmeye ve içeriksizleştirmeye yol açabilir. Bunun yerine, bilgi toplama, üretme, depolama, yayma, işleme ve eyleme dönüştürme gibi bilgi yönetimini biçimsel olmayan bir tarzda örgüt kültürünün bir parçası olarak yürütmek gerekir.¹ Çalışanlar bilgi yönetimi sürecine dahil edilmek istenmediği takdirde, bilgi yönetimi birkaç yılın ardından ortadan kalkabilir.²

1.2.2.1.2 İş çevresi analizi

İş çevrelerinin ihtiyaçları doğrultusunda rekabetçi stratejiler geliştirebilen işletmeler, bu konuda çevreleriyle başarılı bağlantılar kuramayan işletmelere nazaran, çok daha iyi performans göstermektedirler.³

İşletmenin girdilerini temin ettiği, üretim faaliyetinde bulunarak ürettiği mal ve hizmetleri müşterilerine sattığı ve bu arada benzer mal üreten çeşitli rakipleri ile mücadele ettiği çevre, işletmenin sektör/ iş çevresi olarak adlandırılır. İş çevresi analizi; ana pazarın tanımlanması, rekabet analizi ve esas rakip analizini içerir.⁴

İşletmenin ürettiği mal ve hizmetleri arz ettiği, rekabet içinde bulunduğu ve faaliyetlerinden gelir elde etmeyi umduğu pazar, işletmenin ana pazarıdır. Pazarın üç açıdan; pazarın yapısı, sınırları ve gelişme hızı bakımından analizi yapılır.

Pazarda tek bir işletme bulunuyorsa monopol, bir kaç büyük kuruluşun denetiminde olan pazar oligopol, çok sayıda işletmenin benzer malı ürettiği ve hiçbirinin piyasayı denetleyemediği, karar ve davranışları etkileyemediği durumlarda tam rekabet, çok sayıda işletmenin benzer malları ürettiği, ancak bazılarının kendilerini ve mallarını

¹ Dalay İ., Coşkun R., Altunışık R. (2002), a.g.e., s. 67-72...82.

² Lank E. (1997). Leveraging Invisible Assets: The Human Factor, *Long Range Planning*, Vol.30, pp. 412.

³ O'Regan N., Ghobadian A. (2007), a.g.e., s. 7. (Söz konusu bilgiyi O'Regan ve Ghobadian, Venkatraman ve Prescott'un (1990) eserinden aktarmaktadırlar.)

⁴ Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e., s. 147.

farklılaştırarak kendi karar ve davranışlarını belirleyebildikleri, fakat pazarın genel yapısını etkileyemedikleri durumu monopollü rekabet pazarını gösterir. İşletmenin faaliyette bulunduğu veya pazarlama hedefi olarak seçtiği bölge ise, pazarın sınırını belirtir.

Son otuz yıldan bu yana, uluslararası ticaretteki serbestleşme ve global pazarlardaki gelişmeler, teknolojik gelişmeler rekabetin doğasında önemli değişikliklere sebep olmuştur. Böyle bir çevrede işletmeler hayatlarını sürdürebilmek ve başarılı olmak için farklı stratejiler peşinde koşmakta ve yeni rekabet avantajı kaynaklarını aramaktadırlar.¹

İşletmeler potansiyel rakiplerini ve onların durumlarındaki değişimleri, sürekli ve sistematik bir şekilde incelemeli, kendilerine karşı oluşabilecek tehditleri önceden belirlemelidirler.²

Pazardaki işletmelerin gelişme eğilimi ve işletmeler arasındaki ilişkilerin niteliği ve seyri, rekabet şartlarını etkileyecek bir başka faktördür. Rakiplerin yönelimi, işletmenin stratejisini belirlemede oldukça önemlidir. Eğer rakipler, belli bir mâmül üzerine uzmanlaşmışlarsa, işletmenin pazar yönelimine yönelik bir strateji uygulaması, aksine rakipler pazar yönelimli ise, işletmenin mamûl yönelimli bir strateji seçmesi daha yerinde olacaktır.³

Stratejik yönetim, bir örgütün rekabetçi durumunu analiz eden, onun stratejik amaçlarını gerçekleştiren, bir faaliyet planı tasarlayan ve stratejik amaçlara ulaştıracak kaynakların fiziksel, beşeri ve örgütsel dağılımını yapan önemli bir süreçtir.⁴

Esas rakip veya rakipler, işletmenin stratejik karar ve davranışlarında etkili olan en önemli unsurdur.⁵

Stratejik yönetim sürecinde rakip ve müşteri istihbaratı çok önemli rol oynamaktadır. Ancak işletmenin çabasını yoğunlaştırmak üzere hangi faktörleri en

¹ Aydın S. Z. (2006). İşletme Stratejileri Çerçevesinde Sürdürülebilir Rekabet Avantajı olarak Ülke İmajı, Süleyman Demirel Üniv.Yalvaç Meslek Yüksek Okulu, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum, s. 461.

² Kahveci (1999), a.g.e., s. 3.

³ Yıldız, Z. (2001) *KOBİ'lerde Stratejik Pazarlama Planlaması, Bus-Tech Ltd.'de Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

⁴ Diken A., Öge S. vd. (2006), a.g.e., s. 294.

⁵ Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e., s.147.

önemli gördüğü ve hangi alanlarda daha çok bilgi temin edebileceği konusunda karar vermesi gerekir.¹

1.2.2.2. İşletme analizi

İşletme analizi, işletmenin içinde bulunduğu mevcut durumu, sahip olduğu varlık ve yetenekleri belirleme sürecidir. İşletmenin iş ve faaliyetlerinde veya mal ve hizmet üretiminde yararlandığı maddi veya maddi olmayan tüm unsurları onun “varlıkları”dır. Bu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi ise işletmenin “yeteneğini” belirler. Sektörde değerli olarak kabul edilen, nadir olan, taklit edilemeyen veya edilmesi pahalı olan ve ikâme edilemeyen varlık ve yeteneklere “temel yetenekler” adı verilmektedir.

Ayrıca, işletme analizinde işletmenin ana işlevleri olan üretim, pazarlama, finans, araştırma ve geliştirme, insan kaynakları, yönetim ve organizasyon fonksiyonları açısından mevcut durumunun rakiplere veya sektör ortalamalarına göre üstünlük ve zayıflıkları belirlenir.²

Thompson ve Strickland, örgütün potansiyel güçlü yanlarına örnek olarak şu faktörleri vermişlerdir: temel faaliyet alanlarındaki çekirdek yetenekler, uygun işlevsel stratejiler, yeterli mali kaynak, müşterilerin iyi düşünceleri ve memnuniyetleri, ölçek ekonomileri, patentler, maliyet avantajları, ürün yeniliği becerileri, tecrübe konusundaki önderlik, imalat kabiliyetleri, teknolojik üstünlük. Potansiyel zayıf yanlar ise; belirsiz bir stratejik yönelim, yetersiz tesisler, düşük kârlılık, yetersiz yöneticiler, temel faaliyet alanlarındaki yetersiz beceriler, stratejiyi uygulamadaki başarısızlıklar, dar ürün hattı, zayıf pazar imajı, zayıf dağıtım ağı, zayıf Ar-Ge, zayıf pazarlama yeteneği ve gerekli mali kaynaklardan yoksunluk³ olarak örneklendirilmiştir.

İşletme analizi kapsamında ayrıca, işletmenin kritik başarı faktörlerinin analizi, finansal durum ve performansının analizi ve değer zinciri analizi yapılır.

İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken ya rakiplerine oranla daha düşük maliyetle bunu gerçekleştirmeye çalışacaklar, yada faaliyetlerini farklılık yaratacak şekilde gerçekleştirerek daha yüksek fiyatla satacaklardır. Her iki durumda da katılan

¹ Ganiev B. V., Newson E. (2003), a.g.e., s. 359.

² Ülgen H., Mirze S.K. (2004), a.g.e., s. 163.

³ Alphan L. (2000), a.g.e., s. 5. (Söz konusu bilgiyi Alphan, Thompson ve Strickland'ın (1995) eserinden aktarmaktadır.)

değer arttırılabilmekte ve rekabet üstünlüğü sağlanmasına yardımcı olunmaktadır. Değer zinciri analizi, bu katılan değerlerin nasıl fazlalaştırılabileceğini, bunun için hangi kritik faaliyetlerin ve faktörlerin göz önüne alınması gerektiğini ve düşük maliyet ve farklılaştırmanın nasıl gerçekleştirileceğini, rakiplerin yetenek ve faaliyetleri ile karşılaştırarak sistematik bir şekilde izah eden bir çalışmadır.¹

Porter'ın değer zinciri modeli işletmenin göstermiş olduğu performansa dayanarak rekabet avantajı elde edeceği faktörleri analiz etmesini sağlayarak bunların nasıl bağdaştırılacağını anlatmaktadır. Porter'a göre rekabetçi avantaj, kaynaklardan daha fazlasıdır.²

1.2.2.3. Durum belirleme matrisleri

İşletmeler dış ve iç çevre unsurlarının analizini yaptıktan sonra elde ettikleri bilgileri belirli bir biçimde düzenlerler. Böylece, dış çevrenin işletme için yarattığı fırsat ve tehditlerle, işletme içindeki varlık ve yeteneklerin işletmeye sağladığı üstünlük ve zayıflıklar bir matris üzerinde sistematik olarak belirlenir. Bu fırsat ve tehditler ile üstünlük ve zayıflıkları değerleyen analizlerden en çok kullanılanı (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) "SWOT Analizi" veya Türkçe deyimini ile (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar) "FÜTZ Analizi"dir.

1.2.2.3.1 SWOT analizi

İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hâle getirilmesi sürecine etkileşim analizi (GZFT/ FÜTZ/ SWOT Analizi) adı verilir.³

SWOT analizi, işletmenin performans ve bakışını ortaya koyarak gelecekte işletmenin olası durumunun net olarak görülmesini sağlamaktadır.⁴ SWOT analizi, işletme başarısı üzerinde kilit role sahip olan faktörlerin tespit edilerek, stratejik kararlara esas teşkil edecek şekilde yorumlanması sürecidir. Bu süreçte hem işletme ve çevresi ile ilgili kilit faktörler belirlenir, hem de rekabet üstünlüğü için izlenebilecek

¹ Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e., s. 163.

² Aktouf O., Chenoufi M., Holford W.D.(2005). General Issues in Management The False Expectations of Michael Porter's Strategic Management Framework, *Problems and Perspectives in Management*, 4, pp. 182.

³ Dinçer Ö. (2004), a.g.e., s. 142.

⁴ Highlands and Islands Enterprise (2006). SWOT Analysis, *Directors' Briefing Strategy*, pp. 1.

stratejik alternatifler ortaya konulur.¹ İşletme ile ilgili kişilerin beklentileri de analize eklenerek işletmenin uzun dönemli amaçları ve stratejileri belirlenir.²

SWOT analizinde işletmenin tüm üstünlük ve zayıflıkları yer almaz. Böyle bir liste karışıklığa neden olur, analizi amacından uzaklaştırır ve fazla yarar sağlamaz. Bu yönüyle SWOT matrisi, çevresel fırsat ve tehditleri karşılayabilecek, rekabeti olumlu olarak etkileyebilecek belirli sayıdaki önemli üstünlük ve zayıflıkları kapsamaktadır. Kolay anlaşılması amacıyla, SWOT analizi formu örneği tablo 1.1.'de gösterilmektedir.

Tablo 1.1. SWOT analizi formu örneği

İşletmenin Güçlü Yönleri	İşletmenin Zayıf Yönleri
1. Finansal kaynakların gücü, 2. Piyasada tanınan bir Lidere sahip olması, 3. Güçlü rekabet baskısından korunmuş olması 4. Güçlü bir Teknoloji'ye sahip olması, 5. İyi düzenlenmiş reklam kampanyaları, 6. Ürün geliştirme becerileri, 7. Etkinliği kanıtlanmış bir yönetim, v.b.g.	8. Belirli bir Stratejik Üstünlüğünün olmaması, 9. Eskimiş araç, gereç, bina, v.s. 10. Yönetimin yetersizliği, 11. Yoğun işlevsel sorunlar, 12. Ar-Ge'de yetersizliği, 13. Ürün hattının zayıflığı, 14. İşletmenin Pazardaki imajının zayıflığı, 15. Dağıtım kanallarının yetersizliği, 16. Pazarlama becerilerinin yetersizliği, 17. Değişimi finansal olarak destekleyememesi, 18. Birim maliyetlerin yüksek oluşu, v.b.
İşletmenin Dış Çevresindeki Fırsatlar	İşletmenin Dış Çevresindeki Tehditler
1. Yeni pazar bulma ve yayılabilme yeteneği, 2. Müşteri ihtiyaçlarına daha etkin cevap verecek şekilde ürün hattını genişletebilme, 3. Becerileri ve teknolojik know-how'ı yeni ürünlere yansıtabilme, 4. Yabancı pazarlardaki bazı engelleri kaldırabilme, 5. Rakipler arasında kendini rahat hissetme, 6. Piyasadaki talep nedeni ile hızlı büyüme yeteneği, 7. Yeni teknolojileri uygulayabilme, v.b.g.	8. Maliyetleri düşük yabancı rakiplerin pazara girmesi 9. İkame ürünlerinin satışlarının yükselmesi, 10. Pazar büyüme hızının yavaş olması, 11. Döviz kurlarındaki değişikliğin olumsuz etkisi, 12. Devlet müdahalesi, 13. Müşterilerin pazarlık gücünün artması, 14. Müşteri ihtiyaç ve zevklerinin değişmesi, 15. Olumsuz demografik değişiklikler, v.b.g.

Kaynak: Ülgen H. ve Mirze S.K. 2004: 166

Bir işletmenin başarısına ve büyümesine katkıda bulunabilecek dış kaynaklar onun dış çevre fırsatları olarak değerlendirilir.³ Tehditler, fırsatların aksine ve işletmenin varlığını sürdürmesine veya rekabet üstünlüğüne engel olabilecek çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan, işletme için arzu edilmeyen oluşumlardır. Üstünlükler, işletmenin iç çevresinin analizi sonucunda ortaya çıkartılan, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabildiği varlık ve yeteneklerini kapsamaktadır. Zayıflıklar ise, işletmenin mevcut varlık ve yeteneklerinin rakiplerine oranla güçsüz olduğu durumları belirtmektedir.

¹ Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e., s. 160.

² Koçel T.(2005), a.g.e., s. 5.

³ Demirbaş, C. V. (1999), a.g.e., s. 23.

Dış çevrenin yarattığı fırsatlara, işletme sahip olduğu üstünlükler ile cevap verebiliyorsa, işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlama konusunda başarı olasılığının yüksek olduğu söylenebilir. Fırsatların bulunmasına karşın işletme zayıflıklara sahip ise, fırsatlardan yararlanma olasılığı azalır. Yapılması gereken işletmenin zayıflıklarını gidermektir. İşletme varlık ve yeteneklerini geliştirerek yada gerekli varlık ve yetenekleri dış kaynaklardan temin ederek rakiplerine yaklaşmak zorundadır.

Dış çevrenin işletme için tehditler yaratması ve işletmenin üstünlüklere sahip olması durumunda, işletme yaşamını sürdürebilmek için tüm üstünlüklerini, oluşan tehditleri yok edebilmek için kullanmak zorundadır. Tehditlerin bulunduğu bir ortamda işletme zayıflıklara sahip ise, işletmenin belirli bir süre içinde faaliyetini terk edebileceğini söylemek yanlış olmaz. Bu durumda zayıflıklar üstünlük hâline getirilse bile işletme kendini muhtemelen geliştiremeyecektir.

Bir işlemenin uygun stratejiler geliştirebilmesi, etkili bir stratejik analize, dış çevrenin ve işletmenin iyi analiz edilmesine bağlıdır.¹

Güçlü yanların üzerine gidilip zayıf yanlar iyileştirilebilir ve fırsatlar değerlendirilip tehditlerden kaçınılabilir. Bu sayede gerçekçi bir stratejik plana ulaşılabilir. Aksi takdirde, işletmenin yönetici ve çalışanları çevredeki anahtar faktörleri belirlemez ve değerlendirmez. Bu yüzden fırsatlar kaçar, tehditler fark edilmez ve örgütsel çöküş davet edilmiş olur.²

Bunun yanında, stratejik analiz sürecinde üzerinde durulacak çok sayıda faktörün olması, karar almayı güçleştirebilir. Onlarca dış ve iç çevre faktörünün her biri hakkında sağlam ve geçerli bilgi toplamak ve bu bilgilere dayalı olarak karar vermek oldukça zordur. Bu sebeple, faktörlerin işletme başarısı üzerindeki etkileri göz önüne alınarak, kilit role sahip olanların belirlenmesi ve bunlara dayalı olarak kararların verilmesi daha uygun bir yaklaşım olur. İşletmenin iç ve dış çevresindeki önemli faktörlerin bir liste halinde kategorize edildiği SWOT, detaylı bir analitik araç değildir.³

İşletmelerde uygulanan SWOT analizlerinde genellikle nominal grup tekniğinden yararlanılmaktadır. Bu teknikte, işletmede konunun uzmanı olan kişiler bir

¹ Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e., s. 160.

² Alpkın L. (2000), a.g.e., s. 11. Developing a Business Strategy, Invest-Tech Limited, Dublin Ireland, www.planware.org, (1999). (Sözkonusu bilgiyi Alpkın, Developing a Business Strategy kaynağından aktarmaktadır.)

³ Pickton D. W., Wright S. (1998). What's Swot in Strategic Analysis?, *Strategic Change*, 7, School of Business, De Montfort University, Leicester. pp. 101.

araya getirilir. Bu kişiler, pozisyonları ve uzmanlıkları gereği işletme ve içinde, buldukları çevre ile ilgili bilgilere sahip olan kişilerdir. Çalışma grupları en çok 7-10 kişiden oluşur. Burada temel üstünlük, katılımcıların bir grup olarak toplanmalarına ve kurallara uymalarına rağmen, kararlarını bağımsız olarak, konsensus gerektirmeden vermeleri ve ayrıca sonuçları yine bağımsız olarak notlayarak sınıflamalarıdır.

1.2.2.3.2 Performans güçleri analizi

Performans güçleri analizi, geleneksel SWOT analizindeki fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflık unsurlarını önem derecelerine göre ve işletmenin genel veya belirli bir alandaki performans gücüne göre belirleyen bir analizdir. Bu özelliği ile SWOT'un geliştirilmiş ve daha tercih edilen bir şeklidir.

1.2.2.3.3 Denge analizi

Denge analizi tekniği, işletmenin çevresel unsurlarının ve işletme yeteneklerinin işletme üzerinde etkilerini göreceli olarak belirten bir durum belirleme analizidir. Bu anlamda hem dış çevre hem de iç çevre analizinde kullanılabilir.¹

1.2.3. Strateji Yönlendirme Evresi

Strateji oluşturma işleminin ön aşaması olan strateji yönlendirme sürecinde işletmenin yaptığı iş, misyon, vizyon ve amaçlarının oluşturulması, diğer bir deyişle işletmenin hangi yönde ilerleyeceği belirlenir. Vizyon ve misyon, işletmenin stratejik kararlarına kılavuzluk eden yön duygusunu sağlar.²

1.2.3.1. Misyon

İşletmeler toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonlar icra ederek kendilerini meşrulaştırmaya çalışırlar. Bu meşru olma çabası her işletmeye bir misyon yükler. Dolayısıyla, işletmeler toplum içinde kendi misyonlarını tanımlamak durumundadırlar. Misyonu belirlemenin önemli bir parçası, işletmenin kendisini tanımlamasıyla ilgilidir.

¹ Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e., s. 67.

² Ketelhöhn, W. (2006). Strategic Management Practice in Latin America, *Journal of Business Research*, 59, INCAE Business School, Costa Rica. pp. 305.

İşletmenin faaliyette bulunduğu pazar, mâmulleri ve fonksiyonları bu tanımlamanın temel unsurlarıdır.¹

İşletme yönetimi açısından misyon; “bir işletmeye yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenmiş, o işletmeyi benzerlerinden ayıran görev ve ortak değerler”dir. Misyon, işletmenin yaptığı iş ve bu işi yaparken benimsediği değerleri, yaklaşımları,² felsefe ve diğer aynı işi yapanlardan farklı olan özelliklerinin açıklamasını, sosyal konular, imaj, kalite, tarz ve standartlarla ilgili ifadelerinin ve paydalarına yönelik düşüncelerini³ kapsar.

Misyon ile işletmenin neyi yapacağını, topluma ne gibi bir katkıda bulunarak onun bağrında yaşama ve gelişme imkânı bulacağını belirlemektedir.⁴ Bir işletmenin misyona sahip olmasının bir çok önemli işlevi vardır;⁵

- Tüm örgütsel güçleri bir araya toplar, motivasyonu sağlar.
- Yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasına yardımcı olur.
- İşletme amaç ve stratejilerinin belirlenmesini kolaylaştırır.

Misyon, stratejik analiz sürecinden önce tanımlanması gereken ve yapılacak analizlere ışık tutacak bir başlangıç noktası olarak düşünülebildiği gibi aynı zamanda bir sonuç da olabilir.⁶

Misyon bir firmanın var olma nedenidir. Misyon bildirisi ise, örgütün temel değerlerini, ürün ve hizmet kalitesini, teknoloji ve felsefesini, imajını ve çalışanlarına, müşterilerine ve çevreye karşı davranışını simgeler.⁷

1.2.3.2. Vizyon

Vizyon, kişilerin veya kurumların, kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir.¹ Vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi

¹ Demirbaş, C. V. (1999), a.g.e., s. 13. (Demirbaş sözkonusu bilgiyi Jauch ve Glueck'in (2000) eserinden aktarmaktadır.)

² Demirbaş, C. V. (1999), a.g.e., s. 181.

³ Alpkın L. (2000), a.g.e., s. 5. Developing a Business Strategy, Invest-Tech Limited, Dublin Ireland, www.planware.org, (1999). (Sözkonusu bilgiyi Alpkın, Developing a business strategy kaynağından aktarmaktadır.)

⁴ Kahveci (1999), a.g.e., s. 44.

⁵ Eren E. (2005), a.g.e., s. 18.

⁶ Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e., s. 69.

⁷ Mütercimler E. (2007), a.g.e., s. 610.

planlayan bir işletmenin üst yönetimi için bir referans noktası,² aynı zamanda yöneticinin yeniliğe, orijinalliğe ve yaratıcılığa açıklığının, başka insanların görüşlerinden ve katkılarından ilham alma derecesinin de bir göstergesidir.³

Gelecekte ne gibi işlerin yapılabileceği yöneticinin görüş açısının derinliğine bağlı olarak vizyon evresinde ortaya konulur.⁴ Vizyon geliştirmek bir anlamda sorunlara uzun vadeli geniş açıdan bakarak hem mevcut durumu hem de gelecekte olabilecekleri kavramaktır. Bu gelişmelerin işletmeyi nasıl etkileyeceğini tayin ederek buna uygun hedefleri ve stratejileri belirlemektir.⁵ Güçlü bir vizyon insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirmede motive eder ve bir rehber görevi görür.⁶

Bir işletmenin yöresel, ulusal veya küresel boyutlarda farklı vizyonları olabileceği gibi, üst düzey yönetimi, stratejik işletme birimleri ve işlevsel boyutlarda da, birbirlerine bağımlı ancak ayrı ayrı vizyonları da olabilir. İyi bir vizyonun nitelik ve işlevleri şöyledir:⁷

- Her yönetici ve lider için orijinaldir.
- Başkaları tarafından anlaşılıp paylaşıldıkça değer kazanır.
- Uygulanacak stratejilerin oluşmasına katkıda bulunur.
- Stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir.

1.2.3.3. Amaç ve hedefler

İşletmelerin temel amaçları, vizyon ve misyonları doğrultusunda gelecekte başarılı olmak ve uzun vadede ayakta kalmaktır. Burada kastedilen başarı ekonomiktir. Bu başarının standartları ise finansal ve stratejik performansla ilgilidir. Başlıca ekonomik amaçlar ise, kârlılık amacı, büyüme ve özerklik amaçlarıdır.⁸

¹ Dinçer Ö. (2004), a.g.e., s. 5.

² Ülgen H., Mirze S.K. (2004), a.g.e., s. 68.

³ Eren E. (2005), a.g.e., s. 18.

⁴ KOSGEB (2004), a.g.e., s. 10.

⁵ Kahveci (1999), a.g.e. s.3.

⁶ Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e., s. 69.

⁷ Eren E. (2005), a.g.e., s. 15.

⁸ Alpan L. (2000), a.g.e., s. 25.

Hedefler belirlenmiş olan stratejik amaçların işletmenin bölümlerine göre ayrıntılı hâle getirilmiş nihai durumudur. Bunlar stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesiyle ilgili olan ve rakamlarla ifade edilebilen sonuçlardır.¹ Amaçlar ve hedefler, yönetimin değerleri ve önceliklerine göre belirlenir.²

Amaçlar, işletmenin erişmeyi arzuladığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Oysa, hedefler amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşamaları oluşturur. Hedeflerin bir diğer özelliği ise daha açık ve ölçülebilir nitelikte olup genelde amaçların nicelik olarak belirtilmiş şeklindedir. Amaçların, işlevlerini etkin olarak yerine getirebilmeleri için şu özelliklere sahip olmaları gerekmektedir.³

- Sonuçları etkileyecek önemli hususları kapsamalıdır.
- Gerçekçi olmalı, ancak işletmede çıtaı yükseltecek şekilde belirlenmelidir.
- Belirgin ve ölçülebilir olmalıdır.
- Esnek olmalıdır.
- Uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.
- Her düzeyde birbirleriyle uyumlu olmalıdır.
- Amaçlara ulaşmada bir zaman sınırı konmalıdır.

Amaçlar, süreleri açısından değerlendirildiğinde kısa, orta ve uzun dönemli amaçlar olarak sınıflandırılabilir. Ancak stratejik yönetimde amaçlar genellikle nihai sonuca odaklı olduğundan uzun dönemlidir.

Bir işletme çalışanları da ayrı ayrı amaçlara sahiptirler. İşletme, birbirleriyle çelişen bu amaçların değerlendirildiği genel amaçlar sistemi olarak algılanabilir.⁴ Toplumsal olarak işletme, çeşitli grup yada kişilerin amaçlarının bir koalisyonudur.

¹ Kahveci (1999), a.g.e. s.48.

² Demirbaş, C. V. (1999), a.g.e., s. 22.

³ Ülgen H., Mirze S.K. (2004), a.g.e. s. 69.

⁴ Mütercimler E. (2007), a.g.e., s. 609.

İşletmeler amaçlarını saptarken her çıkar grubunu memnun edecek şekilde davranmaktadırlar.¹

İşletmenin iki temel amacı; temel ekonomik ve sosyal amaçlardır. Temel ekonomik amaçlar, faaliyetlerden optimal kâr elde edebilmeye dayanırlar. Sosyal amaçlar ise, işletme faaliyetlerini temel çıkar gruplarının amaçları ile bağdaştırma fonksiyonunu görürler. İşletmeler stratejilerini oluşturmadan önce ortak amaç ve hedeflerini belirlemeli ve stratejilerini bu amaçlar üzerine kurmalıdırlar.

1.2.4. Strateji Seçimi

Stratejik tercihler, işletmenin uzun vadeli temel amaçları ve yönelimleri ile ilgili seçimsel kararlardır. Temel ekonomik amaçlar, yatırımları çeşitlendirme kararları, pazar payını arttırma çabaları ve her türlü işlevsel strateji tercihlerinden oluşan stratejik konularla ilgili kararlar bu çerçevede görülebilir. Stratejik tercih yapabilmek işletme için bir şanstır. Örneğin, talebin fiyata fazlasıyla duyarlı olduğu ve rekabetin çok şiddetli olduğu pazarlarda özellikle küçük işletmelerin maliyet rekabetinden başka seçebilecekleri pek fazla stratejik alternatifleri yoktur. Aynı şekilde hükümet politikalarının etkisi altında olan ve dar pazar kesimlerine sıkışmış işletmeler de çok fazla seçim yapamazlar. Bu gibi işletmelerin tek çıkış yolları buluşlar ve yeniliklerdir.²

Stratejik seçim sürecinde işletmeler, işletmenin olanakları ile gerçekleştirilebilecek, aynı zamanda çevresel fırsat ve tehditleri karşılayabilecek alternatif stratejilerin belirlenmesi, alternatif stratejilerin seçiminde kullanılacak kriterlerin belirlenmesi ve alternatifler arasından en uygun stratejik seçimin yapılması konularında çalışmalar yürütürler.³

Stratejik karar alma ve strateji seçimi süreci üst yönetimce stratejik tercihlerin oluşturulmasına kadar geçen süreçtir.⁴ Değişimin hızlı geliştiği zamanlarda ve bilinmeyen çevrelerde strateji oluşturma daha kritik hâle gelmektedir.⁵

¹ Eren E. (2005), a.g.e., s. 15.

² Alpkın L. (2000), a.g.e., s. 22.

³ Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e. s. 309.

⁴ Alpkın L. (2000), a.g.e., s. 15.

⁵ O'Regan N., Ghobadian A. (2007), a.g.e., s. 11. (O'Regan ve Ghobadian sözkonusu bilgiyi Gavetti'nin (2005) eserinden aktarmaktadırlar.)

1.2.5. Strateji Uygulama Evresi

Strateji uygulama evresi, stratejilerin uygulanmasına destek olacak ve uygulamayı gerçekleştirecek işletme kaynaklarının harekete geçirilmesi evresidir.

İşletmeler farklı stratejik planlar hazırlayıp stratejiler geliştirmekte ve farklı başarı sonuçları elde etmektedirler. Planlanmamış stratejiler, yalnız yeni problemler ve fırsatlarla karşılaşıldığında tepki biçiminde verilen kararlarla oluşturulurlar ki, bu da Porter'in deyişiyle insiyatif elinde tutmaktan uzaktır.¹

Stratejik uygulama sürecinde işletmeler; yeni bir misyon tanımının yapılması ve amaçların yeniden belirlenmesi, stratejilere uygun örgütsel yapının kurulması ve her türlü işletme kaynaklarının ve sistemlerin harekete geçirilmesi, kurulan örgütsel yapıda görev yapacak, stratejileri geliştirebilecek nitelikte insan kaynaklarının seçimi, atanması ve eğitimi ve strateji uygulamaları gerçekleştirebilecek nitelikte yönetim biçimlerinin, uygun liderlerin tayini ve uygun örgütsel iklimin hazırlanması konularına odaklanırlar.²

Stratejilerin başarıyla uygulanmasında önemle üzerinde durulması gereken bir başka konu da örgüt kültürüdür. McKinsey'in 7S (Structures, Shared values, Systems, Skills, Staff, Stil, Strategies) modeli; yapı, ortak değerler, sistemler, kabiliyetler, çalışanlar, yönetim tarzı ve strateji faktörleri örgüt kültüründe birbiriyle ilişkili olan ve bu yüzden stratejik yönetimin uygulanmasında aralarında uyumun gözetilmesi gereken faktörlerdir.³

Uzun vadeli örgütsel amaçlara ulaşabilmek için örgüt ve çevresi ile üstün uyum sağlayacak stratejileri formüle etme ve uygulamada kullanılan karar ve eylemler bütünü olan stratejik yönetim vasıtasıyla üst düzey yöneticiler örgütün geleceğine yön verirler.⁴ Geliştirilen stratejiler doğrultusunda örgüt kültürünün gözden geçirilmesi, yeni istikâmetlere göre ortak değerlerin oluşturulması, bir bütün olarak örgütü harekete geçirecek ve dolayısıyla başarıyı arttıracaktır. Örgütler öyle bir değerler sistemi

¹ Ganiev B.V., Newson E. (2003), a.g.e., s. 360.

² Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e., s. 72.

³ Young, D. W. (2000). Six Levers for Managing Organizational Culture, *Business Horizons*, September-October, Boston University, Boston, pp. 19.

⁴ Alpkın L. (2000), a.g.e., s. 5. (Alpkın söz konusu bilgiyi Daft'ın (1994) eserinden aktarmaktadır.)

oluşturulmalıdır ki, insan davranışlarında bireysel farklılıkları ve yaratıcılıkları temel almakla birlikte, herkesi kapsayacak bir işbirliği düzeni ve ortamı yaratabilsin.¹

Bir stratejinin formüle edilmesi fiili olarak gerçekleşeceği garantisini taşımaz. Tasarlanan stratejileri gerçekleşen stratejilere dönüştürme süreci, strateji uygulamasının kritik unsurları olan; entegrasyon, organizasyon yapısı, kontroller ve liderlik faktörlerini dikkate almalıdır. İşletmenin muhtelif birimleri ve yönetim organlarında genel bir vizyon ve strateji eksikliği olduğu takdirde, operasyonların koordinasyonunda, yönetimin etkin işleyişinde ve işletmenin çevre koşullarındaki hızlı değişimlere hemen intibak etmesinde olumsuzluklar ortaya çıkacaktır.²

Stratejik yönetim anlayışına sahip bir işletmenin üst yönetimi, sürekli değişimi genel bir kural olarak kabul eder ve değişmeyen bir işletmenin sonunda kaybedeceğini bilir.³

Etkin bir strateji uygulaması için, fonksiyonel birimler tarafından uygulanacak stratejilerin çok iyi anlaşılması ve bu stratejiler konusunda fikir ve ülkü birliği sağlanması gerekir. Stratejilerin uygulama sürecinde yöneticiler ve bunu uygulayacak olan fonksiyonel birim çalışanları arasındaki iletişimin sürekliliği de büyük önem taşır. Sıklıkla stratejilerin net olarak ve açıkça ifade edildiği ve örgüt çalışanları tarafından tamamıyla anlaşıldığı ve kabul edildiği varsayılır. Ancak işin aslı, süreklilik arz eden kararların çeşitli sebeplerle kesintiye uğradığıdır. Bu bakımdan üst düzey yöneticilerin yapması gereken, stratejileri öncelikle fonksiyonel birimlerle paylaşmak ve müzakere etmektir. Aksi takdirde, örgüt üyeleri tarafından stratejilerin net ve iyi anlaşılmaması stratejik uygulamanın önünde büyük engel teşkil eder.⁴

Bu aşamada insan kaynakları yönetimi biriminin de strateji oluşturma evresine dahil edilerek, insan kaynakları politikalarının da işletme vizyonu çerçevesinde oluşturulması önem arz etmektedir.⁵

¹ Eroğlu F. (2002). Kitle Kültürü Üzerinde Duran Örgütlerde İletişim Tutarsızlığı ve Direnme Ahlakı, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F., Antalya, s. 165.

² Demirbaş, C.V. (1999), a.g.e., s. 25.

³ Stratejik Yönetim, (2004) www.stratejikyonetimopal.com.tr (09.12.2004)

⁴ Raperta M. I., Velliquette A., Garretson J. A. (2002). The Strategic Implementation Process Evoking Strategic Consensus through Communication, *Journal of Business Research*, 55, pp. 310. (Raperta, Velliquette ve Garretson sözkonusu bilgiyi Mintzberg ve Waters'ın (1985), Guth ve Macmillan'ın (1986) eserlerinden aktarmaktadırlar.)

⁵ Sürvegil O., Budak G. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum, s. 473.

Değişken çevre koşullarında başarı sağlamak, hem strateji ve çevreyi ilişkilendirmek hem de kültür ve liderliği stratejiye uygun şekilde oluşturmak ile ilgilidir, fakat ayrıca öğrenme ve adaptasyon kabiliyeti ile de ilgilidir. Ancak bilindiği gibi, işletme yöneticileri ve çalışanları bu adaptasyonu sağlamada oldukça yavaştır. Yeni çevre şartlarıyla tekrar ilişkilendirme süreci ise gücü, ilişkileri, rekabetçiliği, kimlik, statü ve kendine güveni zedeler. Bu yüzden genellikle yöneticiler zor olan strateji ilişkilendirme konularına pek girmezler.¹

1.2.6. Strateji Kontrol Evresi

Stratejik kontrol etkinliği, stratejik yönetim sürecinin son evresinde belirtilmesine rağmen stratejik bilinç evresinden başlayarak sürecin her evresinde yapılması gereken kontrol faaliyetlerinden oluşur. Analizlerin doğru yapıp yapılmadığı, alternatif strateji kriterlerinin doğru belirlenip belirlenmediği, örgütsel yapı, liderlik, amaçlar ve başarı standartları ile sonuçlar arasındaki uyumun değerlendirmesi² ve diğer stratejik uygulamaların doğruluğu ile ilgili kontroller her safhada yapılmak zorundadır.³

Değerlendirme evresi, tıpkı planlama-kontrol süreci gibi, devam eden bir yönetim sürecinin hem sonu, hem başlangıcıdır. Değerlendirme yapıldıktan sonra elde edilen veriler geleceğe yansıtılarak, strateji geliştirme evresi yeniden başlatılır.⁴

1.3. STRATEJİK LİDERLİK VE STRATEJİ SEÇİMİNE ETKİLERİ

Liderlik, işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için takipçilerinin istekli katılımını sağlayan sosyal etki sürecidir. Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.⁵

¹ Beer M., Voelpel S. C., Leibold M. and Tekie E. B. (2005). Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process, *Long Range Planning*, 38, pp. 445.

² Alpkan L. (2000), a.g.e., s. 22. (Alpkan sözkonusu bilgiyi Dess ve Miller'in (1993) eserlerinden aktarmaktadır.)

³ Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e., s.72-73.

⁴ Demirbaş, C.V. (1999), a.g.e., s. 42.

⁵ Yılmaz, H.(2004). Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entelektüel Liderlik, www.ceteriparibus.net, (05.03.2004)

Stratejinin uygulanması ile ilgili bir başka konu da liderlik olup, stratejik liderler işletmenin potansiyel kaynağıdır.¹ Liderin görevi tüm çalışanları ortak amaçlar etrafında bütünleştirmek, stratejileri onlara benimsetmek ve uygulama aşamasında ortaya çıkan problemleri çözmektir.² Stratejik liderlik ile ilgili faaliyetler stratejik kararların oluşturulması; gelecek vizyonunun yaratılması ve tebliğ edilmesi, rekabet avantajlarının ve kabiliyetlerin geliştirilmesi, gelecek jenerasyon liderlerin seçilip yetiştirilmesi, etkin bir örgütsel kültürün desteklenmesi, etik değerler sisteminin örgütsel kültüre yerleştirilmesi³ olarak sıralanabilir.

Stratejik yönetim literatürü, stratejik yönetim sürecini yönetecek kişilerin seçimini ve strateji geliştirme sürecinin doğru kişilerce üstlenilmesini önemsemektedir. Bunun yanında, üst düzey yöneticilerin dışındaki çalışanların da stratejik yönetim faaliyet ve karar süreçlerine katılımı teşvik edilmektedir.⁴

Stratejik lider; geleceği görebilme, vizyon yaratabilme, esnek olabilme ve diğer kişileri güçlendirebilme yetenekleri aracılığı ile gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir. Stratejik liderde bulunması gereken özellikler şöyle sıralanabilir:⁵

- Geleceği görebilmek,
- Vizyon yaratabilmek,
- Esnek olabilme,
- Belirsizliklerle baş edebilmek,
- Çalışanları güçlendirebilmek,
- Başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını olumlu etkileyebilmek,
- İnsan kaynaklarını etkili yönetebilmek,

¹ Hoskisson R. E., Hitt M. A., Wan W. P. (1999). Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum, *Journal of Management*, Vol:25, No:3, s. 440.

² Alpkın L. (2000), a.g.e., s. 22.

³ Boal K. B., Hooijberg R. (2001). Strategic Leadership Research: Moving on, *Leadership Quarterly*, 11(4), Texas Tech University and International Institute for Management Development, USA, pp. 516.

⁴ Bowman C., Kakabadse A. (1997). Top Management Ownership of the Strategy Problem, *Long Range Planning*, Vol.30, No:2, pp.198.

⁵ Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e., s.373.

- Paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilmek,
- Kendi yeteneklerini sürekli sorgulamak ve geliştirebilmek,
- Çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilmek.

Yöneticilerin stratejik karar alırken rasyonellikten ayrılabilirdikleri; kişilerin problemlerden kaçtığı ve bu yüzden karar almaktan aslında hoşlanmadıkları, statükoyu korumayı sevindikleri, karar almaya mecbur kaldıklarında da yeterince zengin bir alternatifler kümesini incelemedikleri ve özellikle belirsizlik ortamında olasılık hesaplarından ziyade mistik ve şansa dair düşüncelerin ön plana çıktığı düşünülmektedir.¹ Bu sebeple, üst düzey yöneticilerin stratejik kararlarını etkileyen karmaşık davranışları farklı bakış açılarıyla açıklanabilir.²

1.3.1. Demografik Özellikler

Stratejistlerin yaşı, eğitim düzeyi, tecrübe ve kıdem gibi demografik özelliklerinin stratejik tercihler üzerinde etkili olduğu bilinmektedir.

Hambrick ve Mason'a göre, genç yöneticiler daha yaşlı olanlara kıyasla daha yenilikçi olan büyüme stratejilerini izlemeyi tercih ederler ve risk alma eğilimleri daha fazladır. Stratejik tercih konuları ne olursa olsun, yöneticinin yaşı ile strateji arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Stratejik tercihlere etki eden bir başka demografik özellik ise, yöneticinin sektördeki, işletmedeki ve üst düzey yönetici konumundaki kıdemidir. Örgütsel kıdem ile statükoyu korumaya yönelik stratejik tercih eğilimi arasında pozitif bir ilişki olduğu literatürde kabul görmüştür. Örgütsel kıdem, mevcut durumu koruma arzusunu arttırırken hâliyle yenilik ve değişime pek açık değildir. Stratejik değişim ile kıdem ilişkilerini inceleyen Bantel ve Jackson'un, Finkelstein ve Hambrick'in ve Thomas ve arkadaşlarının çalışmaları da bunu teyit etmiştir.

Thomas ve arkadaşlarına göre, üst düzey yöneticiler arasında kıdem yılı yüksek olanlar daha ziyade mevcut faaliyetlerin verimliliğini arttırmanın peşinde olan savunmacı yöneticilerdir.

¹ Alpkan L. (2000), a.g.e., s. 15. (Alpkan sözkonusu bilgiyi Raiffa'nın (2004) eserinden aktarmaktadır.)

² Albert A., Cannella Jr., Monroe M. J. (1997). Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers, *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, Texas A&M University, USA, pp. 232.

Alpkan'ın "Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler" konulu tezinde dile getirildiği gibi, genç yaştaki ve eğitim düzeyi yüksek yöneticilerin değişime ve rekabete daha açık oldukları söylenebilir.¹

1.3.2. Kişilik Özellikleri

Günümüzde özellikle teknoloji ve yönetim alanlarında yaşanan gelişmeler, rekabette üstünlüğün temel aktörü olarak insan faktörüne vurgu yapmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin piyasa içindeki mevcut pozisyonlarını daha da güçlendirmeleri ve rakipleri karşısında rekabet üstünlüğünü ele geçirmeleri insan kaynağına da bağlıdır.² Stratejik yönetim ve insan odaklı yönetim yaklaşımının etkisiyle ortaya "stratejik insan kaynakları yönetimi" kavramı çıkmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerin uzun dönemdeki hedeflerine ulaşmakta kullanabilecekleri çok önemli bir dönüşümü ifade eder. Uygulamada, yöneticilerin daha az idari ve daha çok stratejik roller üstlenmesi gerekmektedir.³

Yöneticilerin kişisel arzuları, felsefeleri, inançları, değer yargıları, zihinsel faaliyetleri, kişisel veya kolektif görüşleri stratejik karar alma sürecinin özelliklerini ve stratejik tercihleri etkilemektedir. Stratejik tercihler geniş bir davranışsal içeriğe sahiptir ve karar vericilerin kişisel yargılarını yansıtır.

Maslow insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinimlere sahip olduklarını ve davranışlarının arkasında bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını ortaya koymuştur. Buna göre, insanlar ancak yoksun oldukları şeylere ulaşmak için çaba sarf ederler.

McClelland'ın edinilmiş ihtiyaçlar kuramının temelini ise başarı, güç ve bağlılık güdüleri oluşturmaktadır. Kişilik özelliklerinin stratejik yönetime etkilerini inceleyen Miller ve Toulouse, başarı güdüsü yüksek olan yöneticilerin agresif bir yenilikçilik stratejisini çok riskli veya bir düşük maliyet stratejisini çok basit bulabileceklerini belirtmişlerdir. Bu kişilere cazip gelen, büyüme potansiyeline sahip bir farklılaştırma

¹ Alpkan L. (2000), a.g.e., s. 19...39...44.

² Serinkan C., vd. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Yayınevi, Bursa.

³ Dalay İ., Coşkun R., Altunışık R. (2002), a.g.e., s. 61.

stratejisidir. Bu farklılaştırmanın da odaklı olmayıp tüm pazarı kapsamı gerekir ki, geniş hedef daha çok fırsat içerir ve başarı daha fazladır.¹

1.4. STRATEJİ SEÇİMİ

Artan rekabet ve belirsizlik ortamında ayakta kalmak isteyen işletmelerin önlerine çıkabilecek tehlike ve tehditleri mümkün olduğunca erken tespit edip önlem almaları ve karşılaştıkları imkân ve fırsatları fark edip aralarından optimal bir seçim yapmaları gereği daha da artmaktadır. Bu durumda çevrenin, rakiplerin ve bizzat işletmenin kendisinin sürekli izlenmesi ve uzun vadeye yönelik kararların isabetli inceleme ve gözlemlere dayanan tercihler yoluyla alınması başarı için bir ön şart gibi görünmektedir.

Strateji belirleme süreci ve bu sürecin sonucu olarak ortaya çıkan işletme stratejileri bir ölçüde çevresel şartların ve işletme gerçeğinin bir dayatmasıdır. Ancak iç ve dış örgütsel çevrenin her yönetici tarafından aynı şekilde algılanması ve her yöneticinin aynı stratejik tercihlerde bulunmasını beklemek gerçekçi olmaz.²

Yönetim hiyerarşisinin her bir kademesindeki yöneticilerin sorumluluk alanları ve olaylara bakış açıları farklı olduğundan, örgütlenme yapısına göre değişik seviyelerde strateji geliştirilebilmektedir. İşletme stratejileri/ temel stratejiler; belirli bir sektörde ve pazarda nasıl rekabet edilebileceği ile ilgilidir. Fonksiyonel stratejiler ise, işletme içindeki fonksiyonel birimlere ait kararlardan oluşmaktadır.³

1.4.1. Temel Stratejiler

Temel stratejiler, işletmenin veya çeşitli iş birimlerinin yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yapması gerekli olan iş ve faaliyetlerle ilgilidirler.

1.4.1.1. Büyüme stratejileri

Büyüme; işletmenin toplam varlıklarının değeri, işletmenin piyasadaki değeri, toplam satış hacmi, işletmede toplam çalışan sayısı, örgütsel kârlılık derecesi, yatırım ve

¹ Alpkın L. (2000), a.g.e., s. 19...34...38...49...56. (Alpkın söz konusu bilgiyi Thompson ve Strickland (1995), Hambrick ve Mason (1984) ve Lewin ve Stephens'in (1994) eserlerinden aktarmaktadır.)

² Alpkın L. (2000), a.g.e., s. 199.

³ Demirbaş, C.V. (1999), a.g.e., s. 35.

üretim hacmi değişkenlerinin bir yada bir kaçında belli bir zaman aralığında artma göstermesi olarak tanımlanabilir. Bunun yanında, büyüme, sadece işletmenin yapısını oluşturan maddi ve beşeri faktörlerin artışını değil, aynı zamanda niteliksel değişimleri de içerir.¹

Büyüme amacına sahip bir işletme iç veya dış büyüme yollarını kullanarak büyümeye çalışır. Tek bir pazara odaklanıp işletme için en kârlı temel ürüne yatırım yaparak büyümeye yönelmek “yoğunlaşarak büyüme” şeklinde adlandırılmaktadır. Bu stratejik hedef, rakipler aleyhine firmanın pazar payını arttırmasını öngörür, ancak belli bir süre sonra pazar büyüklüğünün sabit kalacağı ve hatta azalacağı bilinmelidir. Aynı pazarda ve aynı üründe kalarak satışlarını arttırmaya çalışan ve dolayısıyla yoğun bir rekabete maruz kalan işletmeler pazarlama harcamalarını arttırma, maliyetleri azaltma, verimliliği arttırma yada rakip işletmeleri satın alma gibi yolları deneyebilirler.

Mevcut pazara yakın pazarlarda yeni müşteriler edinmeye çalışarak büyümeye yönelmek “pazar geliştirmek” şeklinde adlandırılırken, mevcut pazardaki müşterilerin talep edebileceği farklı ürünleri yine aynı pazara sunarak büyümeye yönelmek ise “ürün geliştirmek” şeklinde adlandırılmaktadır.²

Büyüme stratejileri, mevcut işin tanımını değiştirerek yada mevcut işin tanımını değiştirmeden, faaliyetlerin hızını ve etkisini değiştirerek iki şekilde uygulanabilir.³

Büyüme stratejileri iç ve dış büyüme olarak iki başlık altında incelenebilir.⁴

İç büyüme yolları; işletmelerin kendi kaynak ve imkânları ile büyümeleridir.

Uzmanlaşarak büyüme: İşletme tüm kaynak ve imkânlarını sadece bir hizmet yada faaliyet alanına odaklamak üzere planlar ve yönlendirir.

Yatay büyüme: İşletmenin daha önce faaliyette bulunduğu alan yada hizmetlerden farklı yeni faaliyet kollarına girerek genişlemesidir.

¹ Bahadır, H. (2004) Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar, Selçuk Üniv., www.bilgiyonetimi.org/cm (20.12.2004)

² Alpkan L. (2000), a.g.e., s. 37. (Alpkan sözkonusu bilgiyi Goodstein’in (1993) eserinden aktarmaktadır.)

³ Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e., s. 200.

⁴ Dalyan, F. (2002) Türk Yüksek Öğretim Sisteminde Uygulanan Büyüme Stratejileri ve Bir Model Önerisi, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F., Antalya, s. 403-404.

Dikey büyüme: İşletme mevcut faaliyet alanına bağlı yada benzerlik gösteren yeni alanlara doğru genişler.

Tek yönlü büyüme: İşletme verdiği hizmet için benzer veya yeni hedef kitleler belirleyerek planladığı hedef kitle üzerinde yoğunlaşır.

Yeni faaliyet alanları ile büyüme: İşletme çevre ve değişen taleplere bağlı olarak daha önce hizmet verilmemiş faaliyet alanlarına yönelir.

Benzer birimlerin birleştirilmesi yada bir çatı altında toplanması yoluyla büyüme: hizmet açısından dar yada benzer bir çok faaliyet alanının bir grup altında birleştirilmesine denir.

Dış büyüme yolları; Kurumun sadece mevcut kaynakları ile büyüme çabalarının yetersiz kaldığı durumda, kurum içi kaynakların yanında aynı veya farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumlarla işbirliği yoluna gidilir.

Başka işletmelerle birleşme yoluyla büyüme: işletmenin mevcut kaynakları ile ulaşabileceğinden daha yüksek hedeflere ulaşabilmek için başka işletmelerle birleşmesi yada bu işletmelerin bazı birimlerini bağışlaması yada satın alması yolunu benimsemesidir.

Başka bir işletme ile işbirliği veya ortak yatırım yoluyla büyüme: İşletmenin bir işi tek başına yapabileceği yeteneği olmadığı durumlarda gerçekleşir. Yatırım ortaklığına giren bir veya birden fazla işletme sahip olduğu kaynaklarını ortaya koyarak ortak güce sahip yeni bir oluşum geliştirirler. Böylece, bu yeni oluşum ile ortaklıkta yer alan kurumlar dolaylı olarak büyümelerini gerçekleştirirler.

1.4.1.2. Küçülme stratejileri

İşletmeler kâr maksimizasyonu için çalışırlar. Koşullar kötüyse kâr maksimizasyonunun yerini ayakta kalma çabası alır. Dolayısıyla işletme, ileride maksimum kılmaya çalışacağı kâr hedefini düşürür, hatta geçici bir dönem için zarara bile razı olabilir.¹

¹ Eğilmez, M. (2004). *Türkiye'nin Ekonomik Sorunlarına Farklı Bir Bakış*, Türkiye Ekonomisi, Gülten Kazgan Armağanı, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Büyüme, organizasyonun yaşamında çok doğal kabul edilirken küçülme, organizasyonların tehlike ve krizlerle karşılaştığı durumlarda ortaya çıkan bir olay olarak görülmüştür. Son yıllara kadar bir anlamda büyüme bir organizasyon için sağlık göstergesi, küçülme ise hasta olan bir organizasyonun iyileşmesi için alınan önlem olarak kabul edilmiştir.

Bilim ve teknolojidaki gelişmeler ve yönetim konusundaki modern yaklaşımlar küçülme kavramına 1990'larda yeni bir anlam kazandırmıştır. Bu yeni anlamıyla küçülme, iyileşmenin, rekabetçiliği arttırmanın bir yolu olarak ele alınarak "organizasyonel küçülme" kavramı adıyla kabul edilmeye başlanmıştır.

Organizasyonel küçülme; işletmede kademe azaltma, faaliyet alanını daraltma ve bir takım faaliyetlerde taşeron kullanma biçiminde gerçekleşen işletmenin işgücü miktarında, boyutunda ve işletmenin çalışma yöntemi ve süreçlerinde bir değişikliği veya gelişmeyi içeren kapsamlı bir stratejidir.¹

Stratejik küçülme ile değişik sebepler nedeniyle hayat döngüsünün sonuna gelmesi sebebiyle küçülme-çökme noktasına gelmiş işletmeleri birbirinden ayırmak gerekir. Küçülme, örgütün performansını arttırmak kastıyla işgücünün azaltılmasını öngören bilinçli bir karardır. Küçülmeyi stratejik kılan, yönetimin herhangi bir finansal problemle karşılaşmadan, rekabet üstünlüğü sağlamak adına, bilinçli olarak kullandığı bir araç olmasıdır. Zira, stratejik küçülme uygulayan örgütlerde temel güdü, tali işleri terk ederek öz yetkinliğe sahip olunan alanlara yönelmek, yani küçülerek güçlenmektir.²

İşletmeler, yöneticilerin tercihleri ve çevre şartları çerçevesinde büyüme hedeflerinden geçici olarak veya tamamen vazgeçebilirler. Büyüme stratejilerinin haricinde de mevcut durumu koruma, küçülme ya da tamamen tasfiye gibi alternatifler mevcuttur.

Mevcut durumu yada istikrarı koruma stratejisi, büyüklük seviyesini sabit tutmak yada çok yavaş büyüme. İşletme ne mevcut durum ve pazarla ilgili bir atılım yapar, ne de yeni ürün ve pazarlara yönelir. Bu strateji genellikle problemlili bir hızlı büyüme periyodunun sonunda işletmenin verimliliğini arttırmak amacı ile izlenir.

¹ Zehir, C. vd. (2002) Organizasyonel Küçülme Stratejisi ve Türkiye'deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F., Antalya, s. 240.

² Dalay İ., Coşkun R., Altunışık R. (2002), a.g.e., s. 144...146.

Küçülme yoluyla istenilen ölçüde bir tasarruf sağlanıp işletme yeniden kârlı ve istikrarlı bir hale getirilemiyorsa, iki seçenek kalır: zarar etmeye bir süre daha devam etmek yada mevcut ürün ve pazarla ilgili faaliyetleri tasfiye etmek.¹

Küçülme stratejileri tasarruf ve tasfiye stratejileri olarak ikiye ayrılır.²

Tasarruf stratejisi; işletmenin olumsuz finansal durumunun düzeltilmesi için, verimsiz faaliyetlerin gözden geçirilerek onları tekrar verimli duruma getirebilmek amacı ile işletme içine dönük olarak uygulanan bir stratejidir.

Kısmi tasfiye ve tam tasfiye stratejileri; İşletmenin başarılı olamayan faaliyetlerinin veya bölümlerinin kısmen veya tamamen terk edilmesi yolu ile uygulanan stratejilerdir.

1.4.1.3. Durağan stratejiler

Durağan stratejilerde amaç işletmenin mevcut durumunun korunmasıdır. İşletme;

- Mevcut mal ve hizmetlerde küçük değişikliklerde bulunarak,
- Pazarlarda tutundurucu, hatırlatıcı reklamlar yaparak,
- Mevcut üretim ve operasyonlarda güncel teknoloji ile uyum sağlayarak ve küçük iyileştirmeler yaparak durumunu sürdürür.

İşletmeler, kimi durumlarda temel stratejileri aynı anda veya art arda uygularlar. Karma stratejiler, işletmenin temel stratejilerinin bir kaçını aynı zamanda izlemesi veya kullanması ile oluşan strateji türüdür.

Temel stratejiler, işletmelerde farklı şekillerde uygulanmaktadır. Bunlar; bağımsız ve bağımlı temel stratejiler, ilişkili ve ilişkisiz temel stratejiler, yatay ve dikey temel stratejiler, aktif ve pasif temel stratejiler olarak görülebilmektedir.

Bağımsız temel stratejiler; işletmenin, tamamen kendi varlık ve yeteneklerine dayanarak, başka bir işletmenin desteği ve ilişkisi olmadan, bağımsız bir ana strateji uygulamasıdır. Bağımlı temel stratejiler; işletmenin, dış çevreden başka bir işletmenin desteği ile veya onunla birlikte veya ilişkili olarak bir strateji uygulamasıdır.

¹ Alpkan L. (2000), a.g.e., s. 28.

² Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e., s. 203...226.

İlişkili temel stratejiler; işletmenin, temel stratejilerini sektöründe benzer mal ve hizmetler, pazarlar, üretim faaliyet ve süreçleri ile ilgili olarak uygulamasıdır. İlişkisiz temel stratejiler; işletmenin, temel stratejiyi halihazırda yaptığı işin dışında farklı ürün, pazar ve süreçlerle farklı bir sektörde uygulamasıdır.

Yatay temel stratejiler; işletmenin halihazırda faaliyette bulunduğu ürün ve pazar ile üretim ve operasyon etkinlik veya süreçlerine tamamlayıcı ürün, pazar ve süreçlerin eklenmesi durumunda oluşmaktadır. Dikey temel stratejiler; işletmenin üretim ve operasyon faaliyetleri ve süreçleri ile ilgili uygulamaları kapsar.

Aktif temel stratejiler; dış çevreyi etkilemeye yönelik, atak ve proaktif tutum ve davranışlarla uygulanan genel stratejilerdir. Pasif temel stratejiler; dış çevreden gelen uyarılar nedeni ile, uyumlu, yavaş ve reaktif tutum ve davranışlarla uygulanan genel stratejilerdir.

1.4.2. Kurumsal Stratejiler

Kurumsal stratejiler, işletmenin uzun dönemde, karşılaştırmalı üstünlüklere sahip olarak değerini yükseltmek için hangi konumda bulunması, hangi iş alanlarında faaliyet göstermesi konusu ile ilgili üst yönetim düzeyinde belirlenen stratejilerdir.

1.4.2.1. Çeşitlendirme stratejisi

Çeşitlendirme stratejileri, işletmelerin riskleri dağıtmak veya talep büyümesi sona eren pazarları yenilemek gibi değişik sebeplerle başvurdukları kurumsal stratejilerdir. Chandler'ın stratejileri tasnifinde, ürün çeşitlendirme adıyla bahsi geçen bu stratejik açılım, mevcut pazar olgunlaşınca ya da satışlar düşüşe geçmeye başlayınca, işletmelerin sahip oldukları fiziksel, insani ve mali kaynaklarını yeni işlerde kullanmak üzere kaydırmaları olarak tarif edilmiştir.¹

Çeşitlendirme stratejisi, yeni iş alanlarına girmek ve oradaki fırsatlardan yararlanarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmek isteyen işletmelerde uygulanan bir stratejidir. İşletmelerde çeşitlendirme stratejisi, farklı boyutlarda uygulanabilir:²

¹ Alpkan L. (2000), a.g.e., s. 29. (Alpkan söz konusu bilgiyi Goodstein'in (1993) eserinden aktarmaktadır.)

² Ülgen H., Mirze S.K. (2004), a.g.e., s. 227.

- Tek iş stratejisi; portföyde tek bir işletmenin bulunduğu ve işletmenin toplam satışlarının %95'inden fazlasının bu işletmece yapıldığı stratejidir.
- Hakim iş stratejisi; işletme bünyesinde birkaç değişik iş yatırımının bulunduğu ancak bunlardan sadece birinin tek başına işletmenin toplam satışlarının %70-%94'ünü yaptığı stratejidir.
- İlgili çeşitlendirme stratejisi; tek başına hiç bir iş alanında yapılan satışlar toplam satışların %70'ine ulaşamaz ve yatırım alanları arasında bir bütün olarak yakın benzerlikler ve faaliyet bağları vardır.
- İlgisiz çeşitlendirme stratejisi; toplam satışların %30'undan fazlası işletmenin orijinal yetenek ve becerilerine yakınlığı olmayan yeni yatırım alanlarından gelmektedir.¹

1.4.2.2. Çekilme stratejisi

Bazı durumlarda, işletme yöneticileri mevcut işlerinin bir kısmından veya tamamından vazgeçmek, onları geçici veya süresiz olarak terk etme kararı verebilir.²

Tasarruf stratejisi; belirli bir süre için büyüme ve gelişme faaliyetlerini azaltıp, tüm uğraşları işletme içi verimliliğin yükseltilmesine yönelten stratejilerdir.

Kısmi tasfiye stratejisi; belirli bir bölüm veya faaliyetin terk edilmesi ile ilgilidir.

Tam tasfiye stratejisi; işletmenin tüm faaliyetlerini durdurması ve varlıklarını sona erdirmesidir.

1.4.3. Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejileri, ana iş birimleri düzeyinde belirlenip uygulanan stratejilerdir. İşletmenin günlük yaşamı ile ilgili olarak, içinde bulunduğu pazarda rakiplerine karşı nasıl hareket edeceğini ve rekabet etmesi gerektiği ile ilgili konuları inceler.

İşletmelerin rekabet stratejileri uygulamalarını ortaya koyan en temel sınıflandırma Porter'a aittir. Porter'a göre; işletmeler öncelikle kârlılıkları üzerinde rol oynayan beş gücü (rekabetin şiddeti, müşterilerin gücü, tedarikçilerin gücü, ikâme

¹ Alpkın L. (2000), a.g.e., s. 29. (Sözkonusu bilgiyi Alpkın, Montgomery'nin (1982) eserinden aktarmaktadır.)

² Ülgen H., Mirze S.K. (2004), a.g.e., s. 229.

ürünler ve potansiyel rakipler) incelemeli; daha sonra ortalamanın üzerinde kârlılık sağlayacak farklılaştırma, maliyet liderliği ve/veya odaklanma stratejilerinden birini seçmelidirler. Bu stratejiler, işletmenin kendi pazar alanında rakiplerinden daha iyi olmasını sağlayacak genel rekabet özelliklerini tanımlamaktadır.¹

İş çevresinde rekabeti etkileyen beş güç, “Porter’in beş gücü” olarak da adlandırılan ana faktörler şöyledir;²

1. İş çevresine girebilecek yeni firmaların yarattığı tehdit
2. İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikâme malların yarattığı tehdit
3. Tedarikçilerin pazarlık gücü
4. Müşterilerin pazarlık gücü
5. Pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti.

Jenerik stratejiler (farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma) arasında net bir tercih yapmış işletmelerin, karma strateji takip edenlere göre daha başarılı olacakları iddia edilmektedir. Buna göre, birden fazla stratejiyi aynı zamanda takip eden işletmeler faaliyetlerinde, örgütsel düzenlemelerinde, pazar mesajlarında tutarlı ve uyumlu uygulama ve davranışlar geliştiremeyeceklerdir.

Porter, net stratejik tercih yapmayı başarıya giden yolda olmazsa olmaz bir koşul olarak öne sürmektedir. Bazı araştırmalar bu bakış açısını doğrularken, bazı araştırmalar ise karma stratejiler benimsemenin kârı düşürmediği görüşünü iddia etmektedirler.³

1.4.3.1. Maliyet liderliği stratejisi

Porter’a göre maliyet liderliği stratejisi, işletmenin endüstride en düşük maliyetli üretici olmak amacıyla, faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle üretmesi ve ürünlerini sektördeki ortalama fiyatlarla satarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmesine yöneliktir.

¹ Arıcı E. D. vd. (2006). Rekabet Stratejisi, Stratejik Yönelim ve performans İlişkilerinin Bir KOBİ Grubu Bağlamında İncelenmesi, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum, s. 737.

² Ülgen H., Mirze S.K. (2004), a.g.e., s. 257.

³ Barca, M. vd. (2002), a.g.e., s. 747.

Maliyet lideri olabilmek için endüstrideki lider adayları arasında kıyasıya bir rekabet yaşanabilir. Ancak bunlardan sadece biri lider olur. Bu lider işletme, düşük maliyetleri sayesinde pazardaki fiyatlara hükmeder ve çok yüksek kârlar elde eder.¹

Maliyet liderliği stratejisinde, mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmayıp, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esastır. Böylece, sektörde oluşan fiyatlarla, maliyetler arasındaki fark açılacak ve işletme ortalamanın üzerinde gelir ile rakiplerine üstünlük sağlayacaktır.²

1.4.3.2. Farklılaştırma stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, işletmenin mal ve hizmetlerini diğer benzer mal ve hizmetlerden daha farklı bir şekilde ve daha yüksek fiyatlarla müşterilere sunarak, yine ortalamanın üzerinde getiri elde etmesine yönelik rekabet stratejisidir. Bu strateji, pazarlama stratejileri ile ilgili olup, bu bağlamda bir fonksiyonel stratejidir.³

Farklılaştırma stratejisinin hedefi, eşsiz ve farklı olmanın maliyetini aşan yüksek bir fiyata müşteri bulmaktır. Bu amaçla işletmeler, işletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak müşteri nezdindeki imajlarını iyileştirmeye çalışmak, müşterilere satış esnasında ve sonrasında çeşitli kolaylıklar sağlamak, ürünün kalitesini arttırmak ve ürünün tasarımında bazı değişiklikler yapmak gibi yollarla bu stratejide başarılı olmaya çalışırlar.⁴ Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin sıklıkla birbirini karşılıklı dışlayan özelliklere sahip olduğu görülür.⁵

1.4.3.3. Odaklanma stratejisi

İki ana rekabet stratejisi olan maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin belirli ve dar bir yelpazede uygulanmasıdır. Odaklanan işletme, pazarın sadece belli bir kesimine hizmet etmeyi seçer. İşletmeler pazar platformunu şu şekilde daraltabilirler:⁶

- Pazarı coğrafi olarak bölümlendirebilirler,
- Farklı müşteri istek ve beklentilerine göre pazarı daraltabilirler,

¹ Alpkan L. (2000), a.g.e., s. 31. (Alpkan sözkonusu bilgiyi Porter'ın (1985) eserinden aktarmaktadır.)

² Ülgen H., Mirze S.K. (2004), a.g.e., s. 257...259.

⁴ Eren E. (2005), a.g.e., s. 32.

⁵ Ganiev B.V., Newson E. (2003), a.g.e., s. 362.

⁶ Ülgen H., Mirze S.K. (2004), a.g.e., s. 260.

- Farklı özelliklere sahip mal ve hizmet üretimi ile yeni bir pazar yaratabilirler.

Odaklanmış maliyet liderliği stratejisi

İşletmeler belirli müşteri grubuna odaklanmış olarak, maliyet liderliği stratejisi uygulayabilirler. Tüm pazara hitap eden maliyet liderinin pazarın belli bir bölgesine hizmet ederken gerekenden daha fazla bir maliyete katlanmak zorunda olması durumunda faydalı olacak bir stratejidir.

Odaklanmış farklılaştırma stratejisi

İşletmeler farklılaştırma stratejisini belirli müşteri grubuna odaklanmış olarak dar bir pazarda uygulayabilirler. Pazarın genelinde değer verilen özellikli ürünlerden ziyade sadece belli bir kesimin özel ihtiyaçlarına odaklanmasıdır. İşletmelerin, ana rekabet stratejilerini veya odaklanmış stratejileri aynı anda veya birbirine yakın aralıklarla uyguladığı durumlarda birleşik rekabet stratejileri söz konusu olmaktadır.

1.4.4. Fonksiyonel Stratejiler

Kurumsal ve rekabet stratejilerine uygun olarak, orta ve alt yönetim düzeylerinde uygulanan teknik bilgi ve uzmanlık isteyen stratejilerdir. Bu stratejilere bölüm politikaları da denmektedir.¹ Pazarlama, satış, üretim, tedarik ve lojistik, insan kaynakları yönetimi, ar-ge ve finansman ile ilgili stratejilerdir.²

¹ Eren E. (2005), a.g.e., s. 32.

² Ülgen H., Mirze S. K. (2004), a.g.e., s. 281.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

Dünya üçüncü bin yıla girerken ulaşım ve haberleşme teknolojisi çok hızlı bir gelişme kaydetmektedir. Bu teknolojik gelişme bir yandan kültürler arasındaki yakınlaşmayı temin ederken diğer yandan da mal, hizmet, sermaye ve işgücünün dünya ülkeleri arasındaki seyrini hızlandırmış, içinde yaşadığımız dünyayı tek pazar hâline getirmiştir. Çağımızın sürekli değişen ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi için değişken çevresel şartlara uyumunu rahatlıkla gerçekleştirebilecek dinamiklikte olan küçük ve orta ölçekli işletmeler ülke ekonomisinin bel kemikleridir.

2.1. KOBİ'LERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Günümüzde KOBİ'ler için kesin çizgileri ile evrensel bir tanım yapılamamaktadır. Bu kavramın içeriği ülke, bölge ve yöreye göre değişebilmektedir.¹

KOBİ tanımlaması çeşitli ülkelerde ve çeşitli kuruluşlar tarafından yapılırken kullanılan ölçütlerin başında istihdam gelmektedir. Yatırılan sabit sermaye, toplam sermaye (bilanço aktif toplamı) ve yıllık satış tutarı tanımlarda göz önünde tutulan diğer nicel ölçütlerin başında gelmektedir. (Sanayi işletmeleri için sabit sermaye, ticari işletmeler için yıllık satış tutarı esas alınmaktadır.)²

2.1.1. KOBİ Tanımı

Ülkelerin içerisinde buldukları sosyo-ekonomik ve teknolojik koşullar, bir taraftan ülkelerin kalkınma seviyesi ve sektörler arasındaki farklılıklar dolayısıyla, diğer taraftan da aynı ülkedeki çeşitli kurumlar, yasalar ve iş kollarının yapısı³ bakımından

¹ İraz R. *Küresel Rekabet Ortamında Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Ulusal Sosyo-Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Değerlendirilmesi*, Ankara.

² Müftüoğlu T., Durukan T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Gazi Kitabevi, Ankara.

³ Bayrak Kök S. (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Kadın Girişimciliği*, Denizli Ticaret Odası Ekonomik Araştırma Serisi Yayın No:1 Denizli, s. 95. Koçel T. (1993). *İşletme Yöneticiliği*, Yönetici Geliştirme ve

herkesin paylaşabileceği ortak bir KOBİ tanımının yapılmasını güçleştirmektedir.¹ Herhangi bir ülke ekonomisi dikkate alındığında “küçük” olarak tanımlanabilen bir işletme, bir başka ülke ekonomisinde “büyük” işletme kategorisinde yer alabilmektedir. KOBİ’ler çeşitli nicel ve nitel tanımlama ölçütlerine göre tasvir edilebilmektedir.

Küçük işletmeler genellikle az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile faaliyette bulunan, ayrıca çabuk karar verme imkânına sahip ve düşük düzeyde yönetim gideri ile çalışan, ucuz bir üretim gerçekleştiren ekonomik teşebbüslerdir.

Baumback tarafından küçük işletmeler, “sahipleri tarafından yönetilen, yüksek düzeyde kişiselleştirilmiş, geniş ölçüde yerel, faaliyette bulunduğu alanda egemen durumda olmayan işletmeler”² olarak tanımlanmaktadır.

Bağrıaçık’ın tanımına göre KOBİ’ler: “Hukuki yapısı daha çok şahıs firması şeklinde olan öz sermaye kullanımı yüksek, işi büyütmek arzusunda olmasına rağmen sermaye yetersizliği sebebiyle gerçekleştiremeyen, net kârını işletmedeki yatırım harcamalarında kullanan, genç elemanlar istihdam ederek onları teknik ve mesleki açıdan yetiştiren, üretimde uzmanlaşmaya giden, çalışanlarıyla yakın ilişkiler içinde bulunan firmalardır.”³

2.1.1.1. Avrupa Birliği’nde KOBİ tanımı

Avrupa Birliği (AB), KOBİ tanımları konusunda gerek ulusal gerekse Birlik bazında karışıklığa neden olmamak için yeni bir ortak tanım geliştirmiştir. Konsey kararı ile ortaya konulan KOBİ tanımı işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık derecesinden oluşan ölçütleri kapsamaktadır.⁴

Avrupa Birliği’nde KOBİ’ler, tablo 2.1.’de görüldüğü gibi, çalışan kişi sayısı ile yıllık ciroları veya bilançolarına göre tanımlanmaktadır. Çalışan sayısı işletmedeki tüm çalışan sayısını kapsamaktadır.⁵

Organizasyon Davranışı, Beta Yayınevi, İstanbul. s. 9. (Sözkonusu bilgiyi Bayrak Kök, Koçel’in kitabından aktarmaktadır.)

¹ Sarıaslan H. (1996). *Türkiye Ekonomisinde KOBİ’ler: İmalat Sanayi İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler*, TOBB Yayını, Ankara.

² Dayı F. (2002), a.g.e., s. 4...8.

³ Kahveci (1999), a.g.e., s. 3...7.

⁵ AB Komisyonu Türkiye Delegasyonu (2006). http://www.deltur.cec.eu.int/KOBI_mali_isbirligi.html, (01.03. 2006)

Tablo 2.1. Avrupa Birliği'nde KOBİ tanımı

KOBİ Tanımı	Çalışan Sayısı	Yıllık Satış Cirosu (Euro)	veya	Bilanço Değeri Net (Euro)
Mikro Ölçekli İşletme	10'dan az	2 milyon'dan az		2 milyon'dan az
Küçük Ölçekli İşletme	50'den az	10 milyon'dan az		10 milyon'dan az
Orta Ölçekli İşletme	250'den az	50 milyon'dan az		43 milyon'dan az

Kaynak: http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm, (23.05.2006)

KOBİ'leri tanımlayan bir ilave ölçüt ise sahip oldukları bağımsızlığın ölçüsüdür. Büyük ölçekli bir işletmenin veya ortaklaşa hareket eden bir kaç büyük işletmenin bir KOBİ'de sahip olduğu hissenin %25'in altında olması sınırlaması getirilmiştir.

Dünya Bankası'nın kabul ettiği KOBİ tanımına göre ise, 50 çalışan istihdam eden işletmeler küçük ölçekli, 50-200 arasında çalışan istihdam eden girişimler ise orta ölçekli sınıfına girmektedir.

Avrupa Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı'nın (OECD) tanımına göre, 20'den az işçi çalıştıran işletmeler mikro, 20-99 arasında işçi çalıştıran işletmeler küçük, 100-199 arasında işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmeler olarak kabul edilmektedir.¹

2.1.1.2. Türkiye'de KOBİ tanımı

Türkiye'de KOBİ'lere yönelik politikaların geliştirilmesi, politikalar çerçevesinde uygulanacak programların planlanması ve bu konudaki araştırmaların yürütülmesinde bir standardın oluşturulması amacıyla ortak bir KOBİ tanımı belirlenmesine ihtiyaç duyulmuştur. Tanımlardaki ayrılık, işletmelerin farklı kuruluşlardan hizmet talep etmeleri hâlinde farklı değerlendirmelere tabi tutulmaları sonucunu doğurmakta, bu durum hizmet sunucularla hizmet talep edenler arasında anlayış farklılığına yol açmakta, uygulamaların etkinliğini azaltmakta ve hizmetlerdeki şeffaflığın önünde engel teşkil etmekteydi.²

Özellikle destekler ve AB ile işbirliği gibi konularda yarattığı sıkıntıları ortadan kaldırması amacıyla, Türk KOBİ tanımı AB ile uyumlaştırılmıştır. Bakanlar Kurulu'nun 2005/9617 sayılı kararı ile kabul edilen "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı,

¹ Müftüoğlu ve Durukan (2004), a.g.e., s. 91.

² Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) (2004). *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı*, Ankara.

Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik”, 18 Kasım 2005 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanmıştır. Söz konusu yönetmeliğin 4. maddesine göre “yasal statüsü ne olursa olsun, bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup, bir ekonomik faaliyette bulunan birimler” işletme olarak tanımlanmaktadır. KOBİ’ler ise yönetmelikte şu şekilde tanımlanmaktadır:¹

- a) Mikro işletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 1 milyon YTL’yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,
- b) Küçük işletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 5 milyon YTL’yi aşmayan işletmeler,
- c) Orta büyüklükteki işletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon YTL’yi aşmayan işletmeler.

2.1.2. KOBİ’lerin Özellikleri

KOBİ’ler, çoğunlukla piyasada oluşan farklarından yararlanmak isteyen küçük girişimlerdir. Piyasaya girişler, denge fiyatına kadar devam eder; bu yönüyle KOBİ’lerin serbest piyasanın işler hâle gelmesinde ve bunu sürdürmesinde önemli rolleri vardır. Diğer yandan, sayıca çok ve hiçbirinin piyasa payı tek başına belirlemeye yetmediği için tekellerin oluşmasını da engellemektedirler.²

KOBİ’lerin özelliklerinin belirlenmesinde ve tanımlanmasında nicel özelliklerin yanında nitel özelliklerin de gerekliliği sıkça vurgulanmaktadır. Nitel özellikleri de, işletme sahibinin ya da girişimcinin nitel özellikleri ve işletmeye ilişkin nitel özellikler şeklinde ele almak mümkündür. İşletme sahibine ilişkin başlıca nitel özellikler şöyle sıralanabilir:

- İşletme sahibi, girişimci ve yönetici aynı kişide bütünleşmekte, (İşletme sahipliği işletmenin mülkiyetine sahip olan hukuki bir nitelik olup, girişimciliğin yada yöneticiliğin ise ekonomik, yönetsel, finansal, sosyal ve politik özellikleri daha ağır basmaktadır.)
- İşletme sahibi (ve aile bireyleri) işletmede fiilen çalışmakta,

¹ İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV) (2006). <http://www.ikv.org.tr/haberler2.php?ID=1456> (15.03.2006)

² Özdemir S., Ersöz Y., Sarıoğlu İ. (2006). *İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ’lerin Desteklenmesi*, İTO, Yayın No: 45, İstanbul.

- İşletme sahibi işletmeyle özdeşleşmekte ve tüm riski üstlenmekte,
- Sermaye işletme sahipleri tarafından sağlanmaktadır.

İşletmeye ait nitel özellikler olarak, işletmecilik işlevleri olan yönetim, finansman, pazarlama, tedarik, üretim ve personel işlevleri esas alındığında;¹

- Yönetim işlevleri açısından: İşletme sahibi mülkiyet sahibi olduğundan yönetici olarak süreklilik arz etmekte, kararları ve riski tek başına üstlenmekte, daha hızlı ve esnek davranarak karar alabilmektedir.
- Finansal işlevleri açısından: Sermaye yoğunluğu düşük olup sermaye piyasaları ve kredi olanaklarından sınırlı yararlanılabilmektedir.
- Pazarlama işlevleri açısından: KOBİ'ler maddi kısıtlar nedeniyle pazarlama araçlarından yeterli yararlanamaz, piyasa araştırması yapamazlar. Genellikle iç piyasaya çalışıp ihracat pazarlarına günümüzde yavaş yavaş giriş sağlamaktadırlar.
- Tedarik işlevleri açısından: Sipariş tarzı üretim yaptıkları için küçük hacimli hammaddede düşük iskonto alabilmekte, rekabet gücü azalmaktadır.
- Üretim işlevleri açısından: Birim maliyeti yüksek, emek yoğun, atölye tipi üretim yapılmakta, araştırma geliştirme faaliyetleri mümkün olmadığından inovasyon oldukça geri kalmaktadır.
- Çalışan personel açısından: Üretim bölümünde nitelikli işgücü, diğer bölümlerde nitelikli eleman sıkıntısı mevcut olup, çalışanlarla yönetim (işletme sahibi) arasında resmi olmayan ilişki mevcuttur ve sendikalaşma oranı düşüktür.²

2.1.3. KOBİ'lerin Stratejik Üstünlük ve Zayıflıkları

KOBİ'lerin yenilikçi yanları ekonomiye, piyasalara canlılık getirir. Yeni ürünler, yeni teknolojiler, yeni yöntemler yeni talepler yaratır. KOBİ'lerin piyasaların büyük

¹ Müftüoğlu ve Durukan (2004), a.g.e., s. 53.

² Özgen H., Doğan S. (1997). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri*, www.ceterisparibus.net, (08.07.2005)

işletmelerce erişilemeyen segmentlerine nüfuz etmesiyle yeni ve ilave talep yaratıldığı gibi, refahın tüm sosyal kesimler tarafından daha adil şekilde paylaşılması da sağlanır.¹

KOBİ'lerin ekonomik gelişmeye olan katkısı, bu katkının gerçekleştirilmesi aşamasında sahip olduğu avantajlar, ana başlıklar itibariyle şöyle sıralanmaktadır:²

KOBİ'ler;

- Özünde emek-yoğun organizasyonlardır. Uzmanlaşma nedeniyle daha düşük maliyetlerle çalışmakta, kaynak verimliliğini arttırmaktadırlar.
- Büyük işletmelere göre, harcanan sermaye birimi başına daha fazla istihdam olanağı yaratabilirler.
- Çoğunlukla hız kazandırdıkları kalkınma sürecinde, çarpan etkisine sahiptirler.
- Üretimleri büyük ölçüde iç kaynaklara dayalı olmasına karşılık, çok düşük düzeyde dış kaynak kullanırlar.
- Yeni piyasalar yaratabileceği gibi, mevcut piyasalardan önemli boyutlarda pay edinebilirler.
- Değişen koşullara uyum sağlayabilme yeteneği, esnekliği, eğer doğru şekilde finanse ediliyorsa, uzun süre hayatta kalmalarına yardımcı olabilir.
- Birbirleriyle yakın ilişkiler oluşturabildikleri tüketicilerin isteklerinin anlaşılmasında son derece başarılıdırlar.

Yukarıda sıralanan avantajların yanı sıra; KOBİ'lerin sermaye yapılarının zayıf olması ve finansmana ulaşımında önlerinde çok sayıda engelin bulunması, hem dış hem de iç pazarlama sorunlarının bulunması, teknolojiye uyum sağlanamaması, örgütsel yönetimde yetersizliklerin olması, nitelikli işgücüne sahip olmada bazı engellerin varlığı, yüksek vergiler ve primlerin maliyetleri arttırması, dışa açılma ve ihracatta birtakım güçlüklerle

¹ Özdemir S., Ersöz Y., Saroğlu İ. (2006), a.g.e., s. 43.

² TKB, *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Rekabet Sorunları*, <http://www.tkb.org.tr>,

karşılaşılması, piyasalara daha girişte engellerle karşı karşıya gelinmesi,¹ gibi dezavantajlara aşağıdaki stratejik zayıflıkları da eklenebilir:²

- Genel yönetim yetersizliği,
- Özellikle stratejik kararların işletme sahip veya ortaklarınca alınıp, orta ve/veya alt düzey görevlilerin tam katılımının sağlanamaması,
- İşletme bünyesinde, mali danışman veya uzman istihdam edememe,
- Uzman bir finansman ekibi veya departmanından yoksunluk,
- Sermaye yetersizliği,
- Finansal planlama yetersizliği,
- Sermaye piyasasından yeterince yararlanamama,
- Ürün geliştirme eksikliği,
- Üretim ve satış arasındaki koordinasyon yetersizliği,
- Modern pazarlama faaliyetleri sergileyememe.

2.2. EKONOMİDE KOBİ'LERİN YERİ VE ÖNEMİ

Günümüzün değişen şartlarına ve yeniliklerine hızla uyma yeteneğine sahip olan KOBİ'ler, toplumun üretken potansiyelinin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadırlar. KOBİ'lerin ekonomik hayat için taşıdıkları önem; onların milli gelire, istihdama, verimliliğe, girişimci yetiştirmeye katkılarından ve rekabet taşıyıcı özelliklerinden kaynaklanmaktadır.³

KOBİ'lerin işsizliğin azaltılması, ekonomik büyüme, kalkınmaya olan katkısı günümüzde herkes tarafından kabul edilmektedir. KOBİ'ler, aynı zamanda, ekonomik

¹ Özdemir S., Ersöz Y., Sarıoğlu İ. (2006), a.g.e., s. 49.

² Akgemci T. (2001) *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, KOSGEB, Ankara, s. 16.

³ Dayı F. (2002), a.g.e., s. 4.

büyümenin yararlarının toplum içinde daha eşitlikçi bir düzeyde paylaşımının sağlanmasına ve bir bütün olarak refah düzeyinin yükseltilmesine de yardımcı olabilmektedirler.¹

KOBİ'lerin önem kazanmasındaki başlıca etmen, bu işletmelerin, ülke ekonomilerinde toplam üretim ve istihdamın hayli büyük bir bölümünü gerçekleştiriyor olmalarıdır. Dünya ölçeğinde meydana gelen ekonomik faaliyetlerden en fazla etkilenen gelişmekte olan ülkelere önerilen temel çözümler, KOBİ'ler için uygun ortamın sağlanarak KOBİ'lerin desteklenmesi, güçlendirilmesi ve güdülenmesi konularına odaklanmaktadır. Çünkü; KOBİ'ler esnek üretim yapılarıyla, ekonomilerde meydana gelen konjonktürel dalgalanmalara daha kolay uyum sağlayabilmekte, kriz dönemlerinde ayakta kalmayı başarabilmektedirler. Müşterilere daha yakın olmaları ve yüksek rekabet güçlerinden dolayı, değişen pazar koşullarını ve tüketici tercihlerini daha kolay algılayıp, daha hızlı uyum sağlayabilmektedirler.²

KOBİ'ler günümüzde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmalarının odak noktası haline gelmişlerdir. KOBİ'lerin ekonomiye katkısı şöyle sıralanabilir:³

- KOBİ'ler yeni sayılacak türde mal ve hizmetlerin piyasalara girişinde ve onların tanıtımında önemli bir işlev görmektedirler.
- Ekonomide ortaya çıkan konjonktürel dalgalanmalardaki olumsuz etkilenmeleri elimine edebilmekte ve geçici talep artışlarını karşılamakta, ani fiyat artışlarını engellemektedirler.
- KOBİ'lerin çoğu özel talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kısa sürede daha kolay uyum sağlamaktadırlar.
- KOBİ'ler çoğu kez ikinci el sermaye malları satın almak ve kazandırmak suretiyle iş oluşturmakta ve kaynak kullanımında etkinlik sağlamaktadırlar. Bu durum; piyasaya girişte ve genişlemede uzun dönemli maliyetleri aşağıya çekmektedir.
- Büyük işletmelere girdi ve ara malı sağlamaktadırlar.

¹ Tuncer, E. (2004) *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve E-Ticaret* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), TODAİE, Ankara.

² Tecer M. (2003). *Türkiye Ekonomisi*, TODAİE, Ankara, s. 162.

³ Dayı F. (2002), a.g.e., s. 5.

- KOBİ'lerde, esnek üretim yapıları sayesinde yarı zamanlı çalışma sistemlerinden serbest çalışma sistemlerine kadar bir dizi sistemin hayata geçirilmesi mümkündür.
- KOBİ'lerin işletme ve yönetim gideri, çabuk karar verebilme özellikleri sayesinde daha azdır.
- KOBİ'ler, Küçük birikimlerle aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara kanalize edilmesini sağlamaktadırlar.
- KOBİ'ler tekelleşimin kırılmasında da önemli işleve sahiptirler.

Ancak, KOBİ'ler %40 oranında fason üretim faaliyetlerinde bulunmakta, yaklaşık yarısı için faaliyet cirolarının %60'ından fazlası bu yoldan gerçekleşmektedir. Fason imalat, bir büyük işletme ile taşeron (küçük işletmeler) arasında gerçekleşmektedir. Büyük işletme aldığı sipariş için gerekli olan işin bir bölümünü ya da tamamını bir başka işletmeye (taşerona) yaptırmaktadır. Yan sanayi ile ana sanayi arasındaki işbölümü ve işbirliği yeterli düzeyde değil ise, küçük ve orta ölçekli işletmeler konjonktürel değişimlerde büyük işletmelere oranla çok daha olumsuz etkilenebilmektedirler.¹ Bu durum ise, KOBİ'lerin mevcut avantajlarını kullanmalarına engel olarak varlıklarını tehlikeye sokmakta ve aynı zamanda ekonomideki dengeyi sarsmaktadır.

2.2.1. Dünya Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri ve Önemi

Yakın zamanlara kadar, KOBİ'lerin teknolojilerinin yetersizliği ve çalışanlar arasındaki ilişkilerinin informal olması ve benzeri nedenlerle çağdışı kabul edildikleri ve güçlerini yitirerek her geçen gün yerlerini eninde sonunda büyük işletmelere bırakacağı görüşü hakim olmuştur.²

1970'lere gelene kadar, büyük işletmelerin revaçta olmasının temel nedeni; İkinci Dünya savaşı sırasında gelişen savaş teknolojisinin savaştan sonra daha da geliştirilerek büyük işletmelerce kullanılmasının mal ve hizmet üretiminde kalitenin artmasına ve maliyetlerin düşmesine sebebiyet vermiş olmasıdır. Ancak buna rağmen,

¹ Yıldız (2001), a.g.e., s. 17.

² Bayrak Kök (2007), a.g.e., s. 147.

1960'lı yılların ikinci yarısında Batı aleminde hayat standardının yükselmesiyle birlikte ortaya çıkan yeni taleplere bu işletmeler cevap veremez hâle gelmişlerdir.

1973'e gelindiğinde, yaşanan ekonomi krizle birlikte; hammadde ve petrol fiyatları yükselmeye, talep daralmaya başlamıştır. Bu durum karşısında büyük sanayi işletmeleri üretim ve finansman yönüyle darboğaza girmişlerdir. KOBİ'ler ise yapıları ve ölçükleri nedeniyle esnek talep ve arz modelleri sayesinde daha kolay ayakta kalmışlardır.

Son yıllarda, farklı politik, sosyal ve kültürel yapılara sahip olan hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler, üretim ve istihdamın önemli bir oranını oluşturan KOBİ'lere önemli ölçüde özen göstermektedirler. Dünya ekonomisinden önemli ölçüde etkilenen gelişmekte olan ülkelere de genelde tavsiye edilen KOBİ'leri desteklemek ve geliştirmektir.¹ 1970'lerin başından, özellikle petrol şokunun neden olduğu ekonomik krizden buyana, KOBİ'ler sayısal ağırlıkları ve bugüne kadar yeterince değerlendirilmeyen ekonomik, politik ve sosyal potansiyelleri ile bütün dünyada dikkatleri üzerlerine çekmeye başlamışlardır.² Sonuçta, dünyada hüküm süren serbest pazar ekonomisine kolaylıkla uyum sağlayabilecek esnek, dinamik, düşük öz sermayeli küçük işletmelerin desteklenmesi gereği ortaya çıkmıştır.

KOBİ'lerin Dünya ekonomisinde önem kazanması sebebiyle, çeşitli ülkelerin ve uluslararası kuruluşların KOBİ'lere yönelik çalışmaları son zamanlarda büyük bir artış göstermiştir. Bu ilginin başlıca artış sebepleri;³

- KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal öneminin anlaşılmaya başlanması,
- Büyük ve küçük işletmelerin birbirlerine bağımlı olmaları,
- Büyük işletmelerin çoğunun bir zamanlar küçük işletme olarak kurulmuş olmaları,
- Bazı işletmelerin ekonomiyi etkileyecek kadar büyümeleri ve serbest rekabeti ortadan kaldırma endişesidir.

¹ Söğüt M. A. (2004) The Structure and Impact of SME's in Turkey, UN-ECE Operational Activities. www.unece.org/indust/sme/tr-study.htm (23.11.2004)

² Bayrak S., Akdiş M. (2001). *Bir Stratejik Yönetim Boyutu Olarak KOBİ'lerin Finansal Analizi*, SÜ. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi Yıl 1 Sayı 1-2 Nisan-Ekim, Çizgi Kitabevi, Ankara, s. 160.

³ Dayı F. (2002), a.g.e., s. 16-17.

KOBİ'lerin ekonomik ve toplumsal kalkınmada oynadığı rol, ülkelerin ekonomik ve sosyal yapısını yansıtacak şekilde farklılık göstermektedir. Örneğin; Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde KOBİ'ler, ekonomik dinamizmin ve serbest piyasa ekonomisinin temel taşları olarak kabul edilirken, Japonya'da küçük işletmeler büyük işletmelere ucuz ve kaliteli mal üreten ve teknolojiyi yakından takip eden işletmeler konumundadır.

Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği (APEC) Bölgesi'nde KOBİ'ler, ulusal ekonomilerin yanı sıra, uluslararası yada bölgesel APEC ekonomisinin önemli bir parçası konumundadır ve toplam işletmelerin yaklaşık yüzde 99'unu teşkil etmektedir.¹ Asya bölgesinde KOBİ'lerin gayri safi yurtiçi hasılaya (GSYİH) olan katkısını saptamak güç olmakla birlikte, bu katkının, tipik olarak, yüzde 30 ile yüzde 60 arasında olabileceği tahmin edilmektedir. Diğer taraftan, KOBİ'ler, toplam işgücünün yüzde 40 ile yüzde 80'i arasında bir bölümünü istihdam etmektedir. KOBİ'lerin istihdamın büyümesine olan katkısı ise daha yüksektir. Asya ile ilgili veriler temin edilemese de, güvenilir verilerin elde edilebildiği ekonomilerde, net istihdam yaratımının yüzde 70'lik bölümü KOBİ'lere atfedilmektedir. Asya'da, doğrudan ihracatın yüzde 35'ini KOBİ'ler gerçekleştirmekte, dolaylı katkının ise daha yüksek seviyelerde olduğu bilinmektedir. KOBİ ihracatının GSYİH'ya olan ağırlıklı katkısı yaklaşık yüzde 12 ile OECD ekonomilerindeki katkının neredeyse iki katıdır.

Dünya ekonomisine ilişkin veriler incelendiğinde,² işletmelerin yaklaşık %95'ini oluşturan KOBİ'lerin toplam istihdamın yaklaşık 2/3'ünü sağladığı, toplam üretimin de %55'ini gerçekleştirdiği görülmektedir. Toplam üretim ve ihracat kalemleri içinde de KOBİ'ler büyük yer tutmaktadır.

2.2.2. Avrupa Birliği Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri ve Önemi

Avrupa Birliği'nde 23 milyon civarında KOBİ bulunmaktadır. KOBİ'ler tüm AB işletmelerinin %99,8'ini oluşturmakta ve 160 milyondan fazla kişiye istihdam sağlamaktadırlar.³ İşletmelerde ortalama çalışan sayısı 7 civarındadır.

¹ TKB, a.g.e., s. 17.

² European Commission (2003). *Observatory of European SMEs: SMEs and Liberalisation of Network Industries*, No:3, s. 63

³ European Commission (2003), a.g.e., s. 68.

AB'nin tanımlamasına göre KOBİ'ler AB'deki toplam istihdam içinde %66, toplam ticaret cirosu içinde ise %65 paya sahiptir. Bu durum AB ekonomisinde KOBİ'lerin oynadıkları rolün önemini göstermektedir. Bu rol, söz konusu kesimin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik olarak AB ve üye ülkeler düzeyinde politikalar geliştirilmesine ve uygulanmasına neden olmuştur.¹

KOBİ'ler, Avrupa Birliği'nde de yaşamsal bir öneme sahiptir ve ekonomik, sosyal politikaların belirlenmesinde ana kaynak noktası olarak alınmaktadır. Avrupa Komisyonu, ekonomik büyümeye ve artan işsizliğe çözüm getirecek çok önemli bir etken olarak görülen KOBİ'lerin geliştirilmesine, finanse edilmesine maksimum desteği vermektedir. AB tarafından KOBİ'leri desteklemek üzere oluşturulan Avrupa Bilgi Merkezleri (ABM) Ağı da bunlardan yalnızca biridir.

Avrupa Bilgi Merkezleri, KOBİ'lerin AB ve tek pazara uyumunu hızlandırmak için AB Komisyonu İşletmeler ve Sanayi Genel Müdürlüğü tarafından 1987'de oluşturulan ve günümüzde 270 merkezin 46 ülkede bulunduğu KOBİ iletişim ağıdır. Ağın amacı; işletmeleri e-ticaret yönünde destekleyerek teknik engellerin azaltılmasını sağlamak ve sınırlar ötesi ticareti hızlandırmaktır.²

1993 yılında Türk Dışişleri Bakanlığı nezdinde imzalanan bir anlaşma ile ABM Ağının Türkiye ulusal temsilcisi olarak KOSGEB ABM faaliyete geçmiştir. Türkiye'ye, Avrupa Birliği'ne adaylık statüsü verilmesinin ardından 2002 yılı sonunda siyasi ve ekonomik reform sürecini hızlandırmak için Türkiye'nin, işletmeler çok yıllık programına, ABM ağına katılımına onay verilmiştir.³ Avrupa Komisyonu, 2003 yılı sonunda, Türkiye'nin de katıldığı bir ihale açarak ABM ağını daha da genişletmiştir. Böylece Türkiye'de 8 ilde toplam 9 ABM faaliyete geçmiştir. Bugün İstanbul'un Avrupa ve Asya yakalarında, Ankara, Gaziantep, Konya, Bursa, Denizli, Samsun ve Adana illerinde ABM'ler faaliyet göstermektedir.

ABM'ler ağı aracılığı ile KOBİ'ler;⁴

- Dış ticarete ihtiyaç duydukları her türlü mevzuat ve firma bilgisini kendi yörelerindeki ABM aracılığı ile ilgili ülkedeki ABM'lerden sorabilmekte,

¹ Dayı F. (2002), a.g.e., s. 18-19.

² European Commission DG Enterprise and Industry (2007). Euro Info Centres, <http://ec.europa.eu/enterprise/networks/eic/eic.html> (03.04.2007)

³ KOSGEB (2005). Avrupa Bilgi Merkezleri, www.kosg.gov.tr (05.04.2005)

⁴ Euro Info Centers Network (2003). <http://eic.ccc.eu.int/en2002/eic-network/aim.htm>, (12.04.2003)

- Yabancı firmalara yönelik işbirliği tekliflerini diğer ülkelerde ilgili işletmelere duyurabilmekte,
- AB Komisyonu'nun ülkeler ve işletmeler arası işbirliğini geliştirmeye yönelik sektörel bazlı inisiyatiflerine katılım marifetiyle bilgi ve fon aktarımı sağlanabilmektedir.

İşletmelerin ekonomi ve iş dünyası ile ilgili bilgi talepleri, ABM veri tabanları kullanılarak çeşitli bilgi kaynaklarından araştırmalar yapılarak karşılanmaktadır.

ABM Ağı çerçevesinde işletmelerin;¹

- AB'nin 1952 yılından itibaren günümüze kadar yürürlükteki yönetmelikleri, yönergeleri, Avrupa Komisyonu ve Konseyi kararları, Adalet Divanı kararları, hazırlık çalışmaları, ve benzeri konuları içeren mevzuatı,
- AB'nin Resmi Gazetesi'nde yayınlanan ve Türk firmalarının da teklif verebildiği AB ihaleleri,
- Türkiye'nin de katılımının mümkün olduğu Akdeniz ülkelerine yönelik programlar kapsamında AB'nin çeşitli destek programları,
- AB'de ürün güvenliği olarak nitelendirilen CE İşareti ile ilgili güncel mevzuat, örnek akış şemaları ve uygunluk beyanatları, standartlar,
- AB sektör raporları konularındaki bilgi ihtiyaçları karşılanmaktadır.

Ülkemizde açılmasına karar verilen ABM'lerden biri, Denizli Ticaret Odasının 4. katında 01 Aralık 2003 tarihinden itibaren faaliyet göstermektedir. Denizli ABM, Denizli'de faaliyet gösteren KOBİ'lere yönelik hizmet sunmaktadır.² Denizli ABM;

- Bir taraftan bölge KOBİ'lerinin AB ve iş dünyası ile ilgili bilgi taleplerini karşılarken, diğer taraftan 46 ülkedeki ABM'lerin Türkiye'ye yönelttiği Denizli ve çevresi ile ilgili soruları cevaplandırmakta,

¹ KOSGEB-Avrupa Bilgi Merkezi (2003). [http://www.kobinet.org.tr/kosgebabm_\(15.06.2003\)](http://www.kobinet.org.tr/kosgebabm_(15.06.2003))

² Denizli KOBİ'ler Avrupa Bilgi Merkezi (2007). www.abmdenizli.org (06.03.2007)

- Bölge KOBİ'lerinin yabancı firmalarla işbirliği yapmalarını sağlayacak müşteri bulma, ortak arama ve pazar araştırması gibi ihtiyaçlarına yönelik danışmanlık hizmeti vermektedir.

2.2.3. Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri ve Önemi

2002 yılında gerçekleşen sanayi sayımı sonucuna göre ülkemizde 1.720.598 adet girişimci bulunmaktadır. Toplam girişimlerin %46,19'u ticaret sektöründe faaliyet göstermektedir. Bunu %14,35 ile imalat, %14,21 ile ulaştırma, depolama, haberleşme sektörü takip etmektedir. Bu üç sektör toplam girişim sayısının %75'ini oluşturmaktadır. Toplam girişimlerin %14,35'i (yaklaşık 247.000) imalat sanayinde faaliyet göstermektedir¹ ve toplam üretim içindeki payı yaklaşık %37'dir.²

Toplam 6.325.000 civarındaki istihdamın cinsiyete göre dağılımına bakıldığında, toplam ücretle çalışanların %76'sının erkek, %24'ünün kadın olduğu görülmekte ve ücretle çalışanlar açısından istihdamın %40'ının imalat, %26'sının da ticaret sektöründe olduğu bilinmektedir. Bu sektörler ücretle çalışanlar toplamının 2/3'ünü oluşturmaktadır.³

Dünyada tartışılan başarı örneklerine benzer olarak, Türkiye'de de 1980'li yıllardan sonra belli başlı sanayi odaklarında KOBİ'lerin yığılmasına, yüksek büyüme ve dışsattım kapasitesine dayalı olarak üretim kültürü ve üretim ilişkileri gelişmeye başlamıştır. Büyük oranda KOBİ'lere dayalı bu yeni merkezler ekonomik bunalım dönemlerinde de büyümelerini ve başarılarını sürdürebilmişlerdir.⁴

Türkiye ekonomisinde, özellikle istihdam yönünden, önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin sisteme olan katkıları şu şekilde sıralanabilir:⁵

- Bölge sanayisinin gelişmesine başlangıç oluşturmak,
- Bölge sanayisinin tamir ve bakım yönünden sorunlarını çözmek,
- Özel beceri ve teknik isteyen kimi malları üretmek,

¹ DIE (2002). *Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı Geçici Sonuçları*, Ankara, s.10.

² KOSGEB (2003). *Türkiye'de KOBİ'ler*, <http://www.kosgeb.gov.tr>, (01.03. 2003)

³ DIE (2002), a.g.e., s. 2.

⁴ Armatlı Köroğlu B. (2006). *Sanayi Bölgelerinde KOBİ Ağları ve Yenilik Süreçleri, Değişen Mekân, Mekânsal Süreçlere İlişkin Tartışma ve Araştırmalara Toplu Bakış: 1923-2003*, Editör: Ayda Eraydın, Dost Kitabevi, Ankara, s. 406.

⁵ Akgemci T. (2001), a.g.e., s.19.

- İkincil (tali) kontrol yoluyla büyük sanayi işletmelerine yardımcı olmak.

Ülkemizdeki işletmelerin ortalama ölçek büyüklükleri (çalışan sayısı) 3,8'dir. Türk imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin ortalama ölçek büyüklüğü ise 8.3'dür.

Çalışan sayısı 1-9 arasında olan işletmelerin oranı %95, çalışan sayısı 10-49 arasında olan işletmelerin oranı %3, 50-99 arasında çalışanı olan işletme oranı ise %0,3, 100-150 arasında çalışanı olan işletme oranı %0,1, 151-250 arasında çalışanı olan işletme oranı %0,08 ve 250'den fazla çalışanı olan işletme oranı ise %0,11'dir. Yaklaşık %1,4 oranında işletmede hiç ücretli çalışan görülmemektedir.¹

Türkiye'de KOBİ'ler bugün toplam işletmeler içinde %99'luk paya sahipken, istihdamın %77'sine, sermaye yatırımlarının %38'ine, ülkedeki katma değer'in %26'sına, dış ticarete ise sadece %10'luk paya sahiptirler.²

KOBİ'lerin, toplam banka kredilerinden aldığı pay tam olarak bilinmemektedir. KOBİ'lerin toplam kredilerden aldığı pay 2000 yılına kadar %4-5'lerde³ iken, artarak 2002 yılı itibariyle yaklaşık %6-8 çıkmıştır.⁴ Bu oran ABD'de %43, Almanya'da %35, Hindistan'da %15, Japonya'da %50, İngiltere'de %27, Güney Kore'de %47, Fransa'da %48 civarındadır. Türkiye'de KOBİ-banka kredi ilişkileri hâlâ zayıf olmakla birlikte günümüzde bu oranının %20'lerin üzerine çıktığı iddia edilmektedir.

Ülkemizde işletmelerin illere göre dağılımına bakıldığında yaklaşık %18'inin sadece İstanbul'da olduğu, onu izleyen 4 büyük ilin (Ankara, İzmir, Bursa ve Antalya) toplam işletmelerin %40'ına ev sahipliği yaptığı bilinmektedir. Yine de KOBİ'lerin Türkiye'de de bölgelerarası ekonomik dengesizliklerin azaltılmasında rol oynadığı kabul edilmektedir. Coğrafi açıdan büyük bir ülke sayılabilecek ülkemizde, KOBİ'ler tüm bölgelere dağılmıştır. Bu dağılım, eşit bir şekilde değil de, bazı bölgeler lehine olacak şekilde gerçekleşmiş olsa dahi, bugünkü mevcut durum itibariyle KOBİ'lerin tüm bölgeler için önemli sosyal görevler ifade ettikleri söylenebilir.

¹ Özgener Ş. *Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yeniden Yapılanması*, ceterisparibus.net, (09.09.2004)

² Bayrak Kök S. (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Kadın Girişimciliği*, Denizli Ticaret Odası Ekonomik Araştırma Serisi Yayın No:1, Denizli, s.107. Avrupa Komisyonu Türkiye Delegasyonu (2004). Güncel Haber no:3, Ankara. (Söz konusu bilgiyi Bayrak Kök, AB Delegasyonunun yayınından aktarmaktadır.)

³ Alpkan L. (2000), a.g.e., s. 41.

⁴ Yılmaz, F. (2003). *Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler*, İktisadi Araştırmalar ve Planlama Müdürlüğü, s. 13.

Büyük işletmeler daha ziyade büyük şehirlerin etrafında yerleşmeyi tercih ederken, küçük ve orta ölçekli işletmeler ülke çapında bütün şehirlerde, kasabalarda, hatta en küçük yerleşim birimlerinde dahi kurulmakta ve üretimde bulunmakta, bu açılardan çok önemli görevler üstlenmektedirler. KOBİ'ler tüm yurt sathını kendilerine faaliyet alanı olarak seçmekte, daha az sermayeye dayalı yapıları, onların kolayca ülkenin her yerinde kurulabilmelerine ve yaygınlaşmalarına fırsat sağlamaktadır. Bu nitelikleriyle, hem ekonomik faaliyetlerin bölgeler ve iller arasında dengeli dağılımına, hem de bölgelerde istihdamın artışına, işsizliğin önlenmesine katkıda bulunmaktadır.¹

KOBİ'lerin ülkemiz açısından taşıdıkları önem şu şekilde sıralanabilir:²

- Emek yoğun teknoloji ile çalışma ve kaynak kullanımında etkili olma özelliğine bağlı olarak ülke çapında istihdam yaratmaya ve işsizliğin azaltılmasına katkıda bulunmak,
- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kısa sürede, daha kolay bir şekilde uyum sağlamak,
- Büyük ölçekli işletmelerin kullandıkları hammadde, yardımcı malzeme, işletme malzemesi veya yarı mamul gibi girdileri üreterek onların gelişimini tamamlama ve böylece ekonomide "yan sanayi" oluşturmak,
- Büyük ölçekli işletmelerin ürettiği aynı mal ve hizmetleri üretilip, onları rekabetçi ortama çekerek ekonomiye canlılık kazandırmak,
- Esneklik ve yenilikleri teşvik etmek,
- Emek yoğun olmaları nedeniyle bölgesel istihdam olanaklarının artırılmasına önemli katkıda bulunarak küçük şehirlerden büyük şehir merkezlerine insan göçünün engellenmesine ve bölgenin kendi potansiyeli içinde kalkınmasına temel oluşturmak,
- Gelir dağılımını olumlu yönde etkileyerek, sermayenin büyük sanayi işletmelerinde ve az kişinin elinde toplanmasını önleyerek toplumda gelirin gerek fonksiyonel gerekse bölgesel düzeyde dağılımını olumlu yönde etkilemek.

¹ Gök M. (2004). *İşgücü Piyasası ve KOBİ'ler*, Roma Yayınları, Ankara, s. 115

² Akgemci T. (2001), a.g.e., s.20.

Ülkemizde faal durumdaki işletmelerin büyük bir çoğunluğunu küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aile işletmelerinin gerek sanayi gerekse hizmet sektöründe sahip oldukları bu önemli paya karşılık, yönetim yapılarının beklenen düzeyin çok altında olması nedeniyle henüz kurumsallaşamadan, kurulduktan kısa bir süre sonra aktif iş yaşamlarına veda etmek zorunda kaldıkları görülmektedir. Ayrıca, sıklıkla yaşanan ekonomik krizler ve çevresel faktörlerdeki tahmin edilemez değişim bu işletmelerin ciddi uyum sorunlarının ötesinde hayatta kalma mücadelesine dönüşmektedir.

Yaşam ömürleri kısa olan ancak pek çok açıdan ekonomide itici güç olması istenen KOBİ'ler varlıklarını sürdürme konusunda önemli bir dış çevre unsuru olan devlet politikalarından da umduklarını bulamamaktadırlar.¹ Siyasetçinin dolaylı yada dolaysız olarak fiyatlama ve istihdam gibi konularda piyasaya karışma yetkisini elinde bulundurduğu ülkemizde serbest piyasa kuralları işleyememektedir. Öyle olunca ekonomik kurallar çalışmamakta, dolayısıyla istikrarlı bir ekonomik çerçeve yaratılamamaktadır. Bunun yanında, Türkiye kriz ortamına girdiğinde 2001 krizinde olduğu gibi aynı hataları sürekli tekrarlayan ülke konumundadır.² 2001 yılında yaşanan tarihi küçülmenin, özellikle emek ve tarım gelirlerinin toplam kullanılabilir gelirden aldığı payı azalttığı görülmüştür. İşgücü piyasasında işgücü arzını arttıran gelişmeler emek gücü fiyatlarının aşağı çekilmesine yol açarken, iş kayıpları hanehalkı gelirlerinde mutlak düşümlere yol açarak tüketim harcamalarını azaltmış, bu durum iç talebi de olumsuz etkileyerek bir çok sektörde krizin aşılabilmesi sonucunu doğurmuştur.

Ekonomideki daralmayla düşen üretim ve ertelenen yatırımlar işgücünün iş bulma şansını daraltırken krizle yükselen enflasyona rağmen enflasyonun çok altında gerçekleşmiştir. Reel ücretlerdeki gerileme, hanehalkı gelir ve tüketimini geriletirken, ihracata yönelen sektör ve işletmelere rekabet gücü sağlayan bir etki yapmıştır. Reel ücretlerin gerilemesi ve dalgalı kur politikasının sağladığı teşvikle ihracat ivme kazanmıştır. Ancak, ihracat fiyat ve miktar endeksleri ile ilgili göstergeler, bu ihracat atağının Türkiye'yi yoksullaştıran bir trende soktuğuna işaret etmektedir.

Aynı zamanda bu kadar vahim olan, Türkiye'de 2001 krizi ile yeniden büyüme modelinin parametrelerinin ucuz emek ve girdiye dayanmasıdır. Türkiye, tekstilden

¹ Katrinli, A. vd. (2002) Kurumsallaşma için Bir Araç Olarak Stratejik Planlama: Aile Şirketleri Örneği, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F., Antalya, s. 774.

² Eğilmez, a.g.e., s. 271.

gıdaya, dayanıklı ev eşyasına kadar uzanan düşük fiyatlı ücret malı üreticisi olmak gibi yoksullaştırıcı bir role zorlanmış görünmektedir.¹

AB ve Gümrük Birliği sürecine girilmesi ve Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) anlaşmalarına taraf olunmasıyla birlikte Türk KOBİ'leri büyük bir dış rekabetle karşı karşıyadır.² Türkiye'de KOBİ'lerin önemi her geçen gün artmaktadır. Ancak küçük ve orta ölçekli işletmelere, Türkiye'nin toplam sanayi işletmelerinin büyük bir bölümünü oluşturmasına rağmen uzun yıllar gereken önem verilmemiştir. Sadece AB'nin 1983 yılını "KOBİ yılı" ilân etmesinin ardından, Türkiye'de KOBİ'lere önem verildiğini göstermek için 1996 yılı "KOBİ yılı" olarak ilân edilmiştir. Bu vesileyle 16 Ekim 1996 tarihinde KOBİ Teşvik Kararnâmesi hayat geçirilmiştir. Türkiye'nin KOBİ gerçeğini fark ederek bu tarihten itibaren düzenlemelere gitmesi ülke ekonomik strateji ve politikalarının belirlenmesinde merkezin çevreden beslendiğini göstermektedir.

Özellikle büyük işletmelerin daha fazla taşeron kullanma ve maliyet kısıcı üretim modeli içerisinde dış kaynaktan yararlanma sürecinde Türk KOBİ'leri mevcut yönetsel ve finansal özellikleri itibariyle büyük ölçekli işletmelerin faaliyet ölçeklerini kullanarak tasarruf sağladığı önemli bir "fason cenneti" konumunda kalabilirler. Bu çerçevede, KOBİ'lere yönelik sorunlarını çözücü ve destek sağlayıcı stratejilerin geliştirilmesi KOBİ'lerin avantajlarını kaybetmemek adına oldukça önemlidir.³

Türkiye'deki KOBİ'lerin sorunları şöyle özetlenebilir.⁴

1. Örgütlenme Yetersizliğinden ve yapıdan kaynaklanan sorunlar
 - a. Örgüt yapılarının kesin olarak tanımlanmaması,
 - b. Yetki ve sorumlulukların dağılımındaki eksiklik,
 - c. Uzun vadeli planlamanın yokluğu,
 - d. Örgüt fonksiyonları arasında koordinasyonun zayıflığı,

¹ Fahri A., Akgül H. (2004). 2001 Krizi, IMF ile İlişkiler ve Gelir Bölüşümü, *Türkiye Ekonomisi*, Gülten Kazgan Armağanı, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s. 351.

² Dayı F. (2002), a.g.e., s. 32.

³ Bayrak Kök S. (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Kadın Girişimciliği*, Denizli Ticaret Odası Ekonomik Araştırma Serisi Yayın No:1, Denizli, s.147. Ören K. (2003). AB ve Türkiye'nin KOBİ'lere Sağladığı Devlet Teşvikleri ve Kullanım Alanlarının Karşılaştırılması, Nevşehir ilinde Bir Uygulama, *Cumhuriyet Üniv. İ.İ.B.F.Dergisi* 4 (2), s.107...147-148. (Sözkonusu bilgiyi Bayrak Kök, Ören'in eserinden aktarmaktadır.)

⁴ Dinçer Ö. (1994). *Örgüt Geliştirme (Teori, Uygulama ve Teknikler)*, Marmara Üniv. İ.İ.B.F., İz Yayıncılık, İstanbul.

- e. Bilgi ve veritabanının olmayışı,
 - f. Nitelikli eleman eksikliği ve akraba sevgisi.
2. Yöneticinin yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar
- a. Dengelenmemiş tecrübe,
 - b. Kendine aşırı güven ve mevcut başarılarla yetinme,
 - c. Yönetim bilgi ve tecrübesinde eksiklikler,
 - d. Mamul/pazar geliştirme veya yenilik yapma düşüncesinde zayıflık.
3. Yönetim felsefe ve varsayımlarından kaynaklanan sorunlar
- a. İşletme kâr etmek için vardır anlayışı,
 - b. Satışların mutlaka artırılması düşüncesi,
 - c. Nitelikli elemanın pahalı olacağı düşüncesi,
 - d. İnsan idare etmede “parayı verir, çalıştırırım” düşüncesi,
 - e. Maliyet üzerine kâr anlayışı.

2.3. KOBİ’LERDE STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİM

Stratejik planlama, işletmenin nerede olduğunu bilen ve belirli bir sürenin sonunda nereye ulaşmak istediğini belirleyen, bir işletme sahibinin hangi kaynaklara sahip olduğunu, hangi kaynakları kullanma ve geliştirme olanaklarının bulunduğunu ortaya koyan bir yaklaşım ve düşünce yöntemidir.

Stratejik planın hazırlanmasında küçük işletme sahipleri büyük işletmelerin uyguladıkları strateji geliştirme yöntemlerini kullanmaya çalışmamalıdır. Bu, onların gereksiz ayrıntılarda boğulmalarına, bunun sonucunda da planın amacına ulaşmamasına

neden olabilir. Her küçük girişimci kendi işletmesinin gereksinimlerine yanıt verebilecek bir planı oluşturmaya çalışmalıdır.¹

Küçük işletmelerin yöneticileri, genellikle uzun vadeli planlar yapabilecek bilgi ve kabiliyetlere sahip olmamaktadır. Bununla birlikte, bazı KOBİ'lerin stratejik planlamanın tüm bileşenlerini hesaba katmadıkları ve KOBİ'ler tarafından hazırlanan bir çok yazılı stratejik planın yalnız karalama egzersizinden biraz daha iyi olduğu bilinmektedir.² Diğer taraftan, küçük işletme yöneticileri planlama yapmayı çoğunlukla gereksiz bir masraf olarak görmekte ve günlük işlerle uğraşma eğilimi taşımaktadırlar.

KOBİ'lerin yapıları itibariyle, uzun vadeli planlama yapmadıkları ve genelde bir planlama uzmanı istihdam etmedikleri bilinmektedir. Planlamayı genelde işletme sahibi ve ortaklar yapmaktadır. İşletme sahibi veya ortakların örgütsel planları hazırlarken temel istatistikî metodlara değil de, sezgiye dayanarak planlama yoluna gitmeleri önemli bir dezavantajdır. Yöneticiler yeterli eğitim alamamış olmaları ve yalnız tahmin ve sezgi yoluyla planlamaya gitmeleri sebebiyle hata payı giderek artan bir karar alma işleminde bulunmaktadır.³

Küçük işletmeler planlamaya yeterince önem vermemektedirler. Bunda değişik nedenler etkili olmaktadır. Planlama konusunda yeterli deneyime sahip olmamak; kontrol edilemeyen değişkenler nedeniyle yapılan planlarda önemli sapmaların meydana gelmesi sonucunda girişimcinin planlamanın yararına olan inancını yitirmesi; uzun dönemli düşünme alışkanlıklarının olmaması; günlük çalışmalara boğulan girişimcinin planlama yapmak için zaman ayırmaması; başta finansman olmak üzere, planlama ile belirlenen hedefleri gerçekleştirecek yeterli kaynaklara sahip olunmaması gibi nedenler küçük işletmelerin planlamaya önem vermemelerindeki önemli faktörlerdir.⁴

KOBİ'lerde strateji oluşumu hususu da göz ardı edilmektedir. Öyle ki, bazı yazarlar hangi ölçekteki işletmelere kadar formal stratejik planlama ve yönetimin uygulanması gerektiğini sorgulamaktadırlar.

İnovasyon, esneklik ve taleplere hızlı cevap vermenin önem taşıdığı KOBİ'ler tarafından deneyimlenen dinamik bir çevrede stratejik planın uygulanmasının sıklıkla

¹ Alpugan O. (1998), a.g.e., s. 271.

² O'Regan N., Ghobadian A. (2007), a.g.e., s. 4.

³ KOSGEB (2004). *KOBİ'lerin Temel Sorunları*, www.kosgeb.gov.tr (07.11.2004)

⁴ Alpugan O. (1998), a.g.e., s. 282.

pek uygun olmadığı savunulmuştur. KOBİ literatürü böylece, formal planlamayı yok saymış ve strateji oluşturma sürecinde öğrenmeye önem vermiştir.¹

KOBİ'ler için uygun görülen stratejik planlamadaki temel adımlar şöyle sıralanabilir.²

İşin tanımının yapılması ve işletme misyonunun belirlenmesi

İşin tanımında ürün, müşterilerin kim olduğu, pazarda hedeflenen imaj, müşterilerin hangi ihtiyaçlarının karşılanacağı ve ne tür metodların kullanılacağı gibi konular açıkça ortaya konur. Stratejik planın ilk aşamasında, işletme sahibi öncelikle işletmesinin misyonunu açık olarak belirlemelidir.³

Çevre analizi yapmak

Çevre analizi, KOBİ'lere pazarda yaratılabilecek fiyatlardan ve tehlikelerden haberdar olabilmeye imkânı sağlayacaktır. Hedef pazarda yararlanılabilecek fırsatlar arasında bir öncelik sıralaması yaparak olası tehditlere karşı da hazırlıklı olunabilir. Ekonomik krizler, yeni kanunlar, faiz oranlarındaki artış, yeni rakip firmaların çıkışı, teknolojik gelişmeler yüzünden ürünün eski sayılması gibi olası tehditler, dinamik bir enformasyonla zamanında öğrenilebilir. Bunlara müdahale edilebilirse firmanın pazardaki rekabet şansı artacaktır. Ancak, bunun yanında, KOBİ'ler mükemmel bir çevre analizinin ve dış piyasalara kadar uzanan etkin bir erken uyarı sisteminin gerektireceği harcamalara katlanacak güçte değillerdir.⁴

İşletme analizinin yapılması ve güçlü-zayıf yönlerin belirlenmesi

İşletme analizi, personel, maliyet, ürün, pazar, ar-ge ve organizasyonla ilgili konularda girişimcinin işi ve işletmesi ile ilgili daha gerçekçi bir perspektife sahip olmasını sağlar. İşletme sahibi işletmesini mevcut durumuyla, güçlü ve zayıf yönleriyle anlamaya çalışmalıdır.⁵

¹ O'Regan N., Ghobadian A. (2007), a.g.e., s. 5. (Sözkonusu bilgiyi O'Regan ve Ghobadian McCarty ve Leavy (2000), Carson (1995), Bhide (1984), Mintzberg ve Waters (1982), Gibb ve Scott'ın (1985) eserlerinden aktarmaktadır.)

² Yüksel, A. (2004) KOBİ'ler için Stratejik Planlama, *Anahtar Dergisi*.

³ Alpugan O. (1998), a.g.e., s. 272.

⁴ Yıldız (2001), a.g.e. s. 17.

⁵ Alpugan O. (1998), a.g.e. s. 276...278.

Rakip analizi yapmak

Rakiplerden sürekli daha iyi olabilmek, rakiplerin de analizini yapmakla mümkündür. Bunların gözlemlenmesiyle ortaya çıkacak olan zayıf yönlerinden avantajlar yaratılabilecek, güçlü ve başarılı yanlarından ise örnek alınacaktır.

Amaç ve hedeflerin belirlenmesi

Genel amaçlar; kârlılık, verimlilik, büyüme, etkililik, pazarda söz sahibi olma, parasal kaynaklar, örgütsel yapı, fiziksel imkânlar, çalışanların refahı ve toplumsal sorumluluk gibi konuları kapsar. Amaçların belirlenmesi aşamasında çalışanların bu sürece katılması, amaçlara örgüt olarak daha kolay ulaşılmasını sağlayacaktır.

Stratejik planları formüle etmek ve strateji seçimi yapmak

Bir işletme kendisinin ve rakiplerinin analizini yaptıktan sonra işin amaçlarına ulaşabilmek için bir plan hazırlamalıdır. İşletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için stratejileri formüle edip bunlar arasından uygun olanı seçmelidir.¹

Stratejik planın uygulanması

İşletme yöneticisi, stratejik planı, günlük işler temelinde uygulamaya dönüştürmekle görevlidir. Stratejik planı, uygulama planlarına dönüştürmek için, planın yönünü yansıtan politikalar, prosedürler ve bütçe oluşturulmalıdır.

Kontrol ve değerlendirme yapmak

Strateji oluşturulduktan sonra işleyişin belirlenen plan doğrultusunda olup olmadığının düzenli kontrolü gereklidir. Muhasebe kayıtları, üretim, satışlar, envanter ve diğer işlem kayıtları bir yöneticinin planlamaya uygun bir gidiş olup olmadığını kontrol etmesi için en uygun kaynaklardır.

Strateji literatüründe, büyük işletmelerin küçük işletmelere göre daha kapsamlı bir strateji belirleme sürecine ve daha fazla stratejik alternatiflere sahip oldukları ve

bunlardan haberdar oldukları kabul edilmektedir.¹ Bunun yanında, stratejik yönetim yaklaşımının KOBİ'lerin performansını önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir.²

Stratejik yönetim sürecinde kullanılan strateji analizleri çeşitli yazarlarca farklı biçimde tanımlanmış ve bu analizlere süreçte farklı pozisyonlar verilmiştir. İşletmeler imkânları ve ilgi alanları gereği çok bölümlenmiştir. Dolayısıyla, KOBİ'lerde stratejik yönetimi ele alan yazarlar farklı, diğerleri farklı analiz tiplerini ele almaktadır.

Bazı işletmeler tek çalışanı olup işletme binası sahibinin çalıştığı yer olurken, bazıları onbinlerce çalışanı olan farklı ülkelerde trilyonları yöneten çok uluslu işletmelerdir. Böyle bir durum stratejik yönetim çerçevesindeki stratejik analizlerde farklılıklara sebep olmaktadır. Bu durumda asıl soru, stratejik analiz modellerinde ayrıştırmanın temel prensiplerinin ne olacağıdır.

KOBİ'lerin sahip olduğu zaman ve finansal kaynaklara bakıldığında görülür ki, stratejik yönetim literatüründe var olan stratejik analizlerin hepsini yapmaya KOBİ'lerin ne gücü yeter ne de bu denli ayrıntılı analizlere ihtiyaçları olur. Örneğin, on çalışanı olan ve sahibi tarafından yönetilen bir işletmenin formal kültür, yönetim yapısı analizinin yapılması anlamsızdır. Ayrıca, personel ile yöneticilerin informal ilişki içinde olduğu küçük işletmelerde formal bir bilgi ve yönetim sistemi kurmaya da ihtiyaç yoktur.

Dış çevrede küçük işletmenin gelişme yönünü değiştirebilecek ancak genellikle kolay olmayan kararlar alması sağlanabilir. Ancak, dış çevre analiziyle daha az ilgilenilebilir. Bunun yanında, kaybetmeyi deneyimlemeyen işletmeler stratejilerini değiştirmeyi de sıklıkla düşünmezler. İşletmenin temel yeteneklerinin yönetimi de KOBİ'lerde büyük işletmelere göre daha önemsizdir.

Bir stratejistin yada girişimcinin rahatlıkla ayrımını yapabileceği informal stratejik planlama ve yönetim KOBİ'ler için daha uygun olmaktadır. Genellikle büyük işletmeler için çok önemli olan işletmenin dış çevresinin analizi için gerekli olan sürekli

¹ Alpkın L. (2000), a.g.e., s. 2.

² Karami, A. (2005). An Exploration of the Chief Executive Officers' (CEOs) Perception of Strategic Management Process: The Case of British High Tech SMEs, *Corporate Ownership & Control*, Volume 2, Issue 4, Bangor Business School, School for Business and Regional Development, University of Wales Bangor, UK. pp. 316.

izleme ve kontrol faaliyetlerine KOBİ'ler stratejik yönetim süreçlerinde çok fazla odaklanamamaktadırlar.¹

Sınırlı mali ve beşeri kaynakları ile KOBİ'ler çevre değişikliklerini tahmin etme ve kontrol etme yerine ona uyum sağlamaya daha fazla zaman harcamaktadırlar. Halbuki plansız uyum çabaları zaman kaybını ve daha çok çalışmayı gerektirir. Önceden yapılacak sistematik çevre analizi ise hem uyumu kolaylaştıracak, hem de çalışmaların etkinliğini arttıracaktır.

Küçük işletmenin sahip olduğu ölçek sebebiyle dış çevre ile olan etkileşiminde iş çevresi önemli bir faktör olarak ortaya çıkar. Dolayısıyla, küçük işletmelerde çevre analizi, iş çevresinin özelliklerine göre şekillenir. İş çevresi özelliklerine göre küçük işletmeler, dış çevreden farklı şekillerde etkilenir ve bu etkilenme türüne göre beş gruba ayrılırlar.

- Henüz sahipleri tarafından işletilen ve üstün başarılı işletmeler
- Optimal ölçek olarak küçük kalmak zorunda olan işletmeler
- Yenilik yapma ve patent kontrolüyle uzmanlaşan işletmeler
- Bir veya birkaç büyük işletmeye bağımlı olan uydu işletmeler
- Nispeten piyasaya giriş ve çıkışın kolay olduğu sektörlerde faaliyette bulunan işletmeler.

Herhangi bir çevre değişikliği, bir sektördeki küçük işletmeyi iflasa sürüklerken diğerine önemli fırsatlar sunabilir. Bu sebeple, çevre analizinde işletmenin bağımlı olduğu dış çevre faktörleri dikkatli bir şekilde seçilmeli ve gelecekte ne tür değişikliklerin olabileceği tahmin edilerek, işletme üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmalıdır.

KOBİ'lerin işletme analizi yapılırken üzerinde durulacak en önemli faktör yönetici olmaktadır. Ayrıca, işletmenin fonksiyonel faaliyetleri ayrıntılarıyla incelenir.²

¹ Vaitkevičius, S. (2006), Modelling of Strategic Analysis in Strategic Management, Engineering Economics. No 4 (49) *Economics of Engineering Decisions*, Kauno technologijos Universitetas, Kaunas, pp. 38.

² Demirbaş, C.V. (1999), a.g.e., s. 51-52.

KOBİ'lerde strateji oluşturulmasında işletme yöneticisinin vizyonunun, kişisel değerlendirme ve motivasyonunun belirleyici olduğu savunulmaktadır.¹

Küçük işletmelerde yönetim tarzı, amaç ve hedefler, işletmenin yapısı, değerler sahip yönetici tarafından şekillendirilir. Dolayısıyla, işletme içinde yöneticinin; hırs ve kararlılığı, niyet ve amaçları, varsayımları, ahlâki değerleri ve kişilik yapısı strateji seçiminde önemli bir rol oynar. Girişimcinin risk yüklenme eğilimi, yenilikçi olup olmaması, tecrübesi, teknik ve idari bilgisi, analiz yapabilme kabiliyeti işletmenin başarısında etkili olacaktır.

Yönetim bilgisine haiz olmayan aile bireyleri tarafından yönetilmekte olan büyük çoğunluktaki aile işletmelerinde, yönetimi kaybetme korkusu sebebiyle profesyonel yöneticiler istihdam edilmemekte ve yetki devri yapılmamaktadır. Günlük işlerle uğraşan bu yöneticiler uzun vadeli vizyon yada amaç sahibi olamamaktadır. Bu durum işletmelerini tehlikeye atmaktadır.²

KOBİ'lerin genel olarak stratejik yönetim faaliyetlerinde pek rasyonel olmadıkları bilinmektedir. Çevrelerinden edindikleri bilgilerin de çoğunu kullanmadıkları ve analiz tekniklerini uygulamadıkları görülmektedir.³

Küçük işletme yöneticilerine göre satış tek ve son amaçtır. Dolayısıyla, pazardaki değişimler hakkında fazlaca durulmamaktadır. Halbuki, satış, işletmenin stratejik amaçlarına hizmet ettiği ölçüde hedeflenmeli ve işletme faaliyetleri mutlaka pazar analizi yapılarak tanzim edilmelidir. Ancak, küçük işletmeler satışta güçlük çekmeleri durumunda siparişe göre üretim yapmaya yönelmektedirler. Bu yönelim ise, işletmeyi zayıf düşürmekte ve ürettiği malı kendi bölgesi dışına pazarlayamaması ile sonuçlanmaktadır.⁴

Küçük işletmelerde üretim miktarı daha düşük, maliyetler daha yüksek, kalite problemleri daha fazla, müşteriye ulaşma daha yetersiz olmaktadır. Bu zayıflıklar küçük işletmeleri büyük işletmelerin fiyat baskısıyla yüzyüze getirmektedir. Ucuz ithal malları

¹ Barnes, D. (2002). The Manufacturing Strategy Formation Process in SMEs, *Journal of SME Development*, Volume 9 No: 2 pp. 130-149. (Barnes sözkonusu bilgiyi Davig ve Brown (1992), Hanlon ve Scott'un (1995) eserlerinden aktarmaktadır.)

² Coşkun R. ve Altunısık R. (2002). Management's concerns about the issues faced by Turkish SMEs, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol 8 No 6, pp. 272-291.

³ Brouters K., Andriessen F., Nicolaes I. (1998). Driving Bling: Strategic Decision-Making in Small Businesses, *Long Range Planning*, Vol. 31, pp. 136.

⁴ Demirbaş, C.V. (1999), a.g.e., s. 59-60.

ve büyük işletmelerin standart mâmulleri daha kaliteli ve ucuza verebilmeleri karşısında küçük işletmeler rekabet edememektedirler. Avusturyalı KOBİ'lerin stratejiye örgütsel yaklaşımı üzerine yapılan bir çalışmada, KOBİ'lerin büyük hedefleri olmadığı, kısa vadeli kazançlara odaklandıkları, maliyetleri düşürüp kaliteye odaklanmanın stratejik önemine inandıkları ve çok sınırlı ölçüm sistemleri olduğu ortaya konmaktadır.¹ Ancak, onların da belirleyebilecekleri bazı alternatif stratejiler bulunmaktadır.²

Uzmanlaşma

Küçük işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabileceği en önemli alan uzmanlaşmaktır. Büyük işletmeler ölçek ekonomisi yüzünden fiyat rekabeti yapma gücüne sahip olmaktadır. Dolayısıyla, standartlaştırılmış mâmullerde küçük işletmelerin büyük işletmelerle rekabet edebilmeleri oldukça zordur. Buna karşılık, küçük işletmelerin, üretim konusunda uzmanlaşarak ve özel amaçlı üretimler gerçekleştirerek üstünlük sağlayabilme imkânları vardır.

Esneklik

Küçük işletmeler büyük işletmelere nazaran daha esnek bir yapıya sahiptirler. Sürekli değişen tüketici tercihlerini küçük işletmeler hem müşterilere daha yakın olmaları sebebiyle daha çabuk algılayabilmekte, hem de üretim sürecinde gerekli değişiklikleri hızlı yaparak değişen ihtiyaçları karşılayabilmektedirler.

Yenilik yapma

Üretim sürecinde, teknolojiye ve örgüt yapısında esnek bir niteliğe sahip olan küçük işletmeler, daha kolay yenilik yapabilmektedirler. Küçük işletmelerin yenilik yapma yaklaşımları genellikle “biraz dene, biraz sat, biraz daha dene” şeklinde olmaktadır. Bu tür bir yaklaşım ise, yerine göre küçük işletmeler için önemli stratejik üstünlükler sağlayabilmektedir. Küresel anlamda değişen iş yapma biçimleri, yeni yönetim metodları ve rekabet stratejileri KOBİ'ler tarafından değerlendirilmeli ve kendi bünyelerine adapte edilmelidir.³

¹ Chapman R., Hyland P., (2000). Strategy and Continuous Improvement in Small-to Medium Australian Manufacturers, *Integrated Manufacturing Systems*, 11/3, MCB University Press, University of Western Sydney at Macarthur, Campbelltown, Australia, pp. 179.

² Demirbaş, C.V. (1999), a.g.e., s. 59-60.

³ Topal, Y. (2004). Avrupa Birliği Sürecinde KOBİ'lerin Rekabet Stratejileri: Yenilik Stratejisi, www.bilgiyonetimi.org/cm (20.12.2004)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENİZLİ KOBİ'LERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

Denizli ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin stratejik yönetim yaklaşımını, strateji belirleme sürecindeki uygulamalarını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma, stratejik yönetimin Denizli KOBİ'leri açısından önemini vurgulamayı hedeflemiştir.

KOBİ'ler hakkında yapılan çalışmaların yeterli olduğunu söylemek oldukça güçtür. Henüz KOBİ'ler ile ilgili teoriler yeterince geliştirilememiştir. Bu konuda daha çok bilimsel araştırmaya ve kazanılan bilgi ve tecrübelerin teorileştirilmesine ihtiyaç vardır.¹ Bu açıdan bu çalışmanın literatüre olumlu katkı yapacağı düşünülmektedir.

3.1. DENİZLİ KOBİ'LERİNİN YAPISI VE ÖNEMİ

DPT tarafından 1996 yılında yapılan “İllerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması” araştırmasına² göre beş farklı derecede gruplanan değerlendirmede Denizli 2. derece gelişmiş iller grubunda yer almıştır. Ancak en gelişmiş ilçeler bazında merkez ilçe 1. derece gelişmiş ilçeler grubunda yer almıştır.

3.1.1. Denizli KOBİ'lerinin Yapısı

Türkiye İstatistik Kurumu tarafından 2002 yılında gerçekleştirilen “Genel İşyerleri Sayımı” geçici sonuçlarına göre Denizli’de 33.065 adet işletme (Türkiye genelinin %1,76’sı) ve bu işyerlerinde 123.167 adet istihdam (Türkiye genelinin %1,90’ı) olduğu belirlenmiştir.³

İşletmelerin 1/3’den fazlası mikro ölçekli (1-9 işçi çalıştıran), büyük oranda küçük ölçekli (10-49) ve geri kalanlar orta ölçeklidir.

¹ Dayı F. (2002), a.g.e., s. 25.

² DPT (1996). *İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması*, Ankara.

³ DPT. (2002), a.g.e., s. 23.

3.1.1.1. Faaliyet konuları ve üretim tipi

Cumhuriyetin kuruluşundan İkinci Dünya Savaşı'na kadar olan dönemde, Denizli sanayinde daha çok dokuma, demir ve bakır haddeciliği, metal eşya üretimi ve tarıma dayalı sanayide ev ve atölye tipi üretimin hakim olduğu görülmektedir. El tezgâhlarına yönelik dokuma sonrasında, iplik üretimi ve boya- baskı fabrikaları ortaya çıkarken, 1970'lerde dokuma fabrikaları ev tekstili üretimine yönelmiş, 1980 sonrasında ise, havlu ve bornoz üretiminde yoğunlaşma olmuştur.

Başlangıç evresi olarak tanımlanan 1980 öncesi dönemde 1960'lardan başlayarak üretimin bazı işletmelerin liderliğinde ve bu işletmelerin KOBİ'lerle oluşturdukları fason ilişkilerle önemli ölçüde arttığı gözlemlenmiştir. Bu dönemde dokuma sanayinin dışında, gıda, metal eşya, kimya ve elektronik gibi farklı sektörlerde yeni işletmelerin kurulduğu gözlemlenmektedir.

Denizli'de ilk ekonomik sıçrayış 1980-1990 yılları arasında liberal makroekonomik politikalar, yerel birikmiş kapasite ve yerel dinamikleri destekleyen politikaların karşılıklı etkileşimi sonucunda gerçekleşmiştir.¹

Denizli, tekstil ürünlerinde uzmanlaşmış, yerel dinamikleri ve kapasitesi ile dünyaya eklemlenmiş, 1990'lı yıllarda işgücündeki büyümede Türkiye'de birinci sırada yer alan yeni sanayi odaklarından biridir. Denizli, katma değeri düşük olan havlu ve bornoz konusunda dünyaya açılmış ve büyüme hızını sürdürebilen bir sanayi odağıdır. Küresel ağlara eklemlenmesini havlu ve bornoz üretimindeki fason ilişkilerine dayandırmaktadır. Yurtdışına fason üretim yapan işletmeler aynı zamanda yerelde çok sayıda küçük işletmeyi de fason olarak çalıştırmaktadır. Böyle olunca, Denizli'de yerel ve küresel ölçeklerde fason ilişkiler, üretim ilişkileri içinde önemli bir yüzdeye sahiptir.²

Denizli'deki endüstriyel bölgenin karakteristiğini oluşturan yapılanma, bir tür esnek uzmanlaşmayı yansıtmakla birlikte, esnek uzmanlaşma yaklaşımının ne birbirine çok benzer küçük işletmelerin kümeleşmesi modeline ne de merkezdeki bir büyük işletmenin (solar firm) çevresinde yörüngelenen küçük fason çalışan işletmelerin kümeleşmesini kapsayan "Güneş Sistemi" modeline uymaktadır. Denizli'deki "Güneş

¹ Eceral T. Ö. (2006). Ekonomik Coğrafyaya Kurumsal Yaklaşım: Denizli Örneği, Değişen Mekân, Mekânsal Süreçlere İlişkin Tartışma ve Araştırmalara Toplu Bakış: 1923-2003, Editör: Ayda Eraydın, Dost Kitabevi, Ankara, s. 467-469.

² Armatlı Köroğlu B. (2006). s. 407...411.

Sisteminde” çok sayıda büyük işletme yer almakta ve onlara bağlı olarak fason üretim yapan yine çok sayıda küçük işletme bulunmaktadır. Bu nedenle de bölgedeki büyük işletmelere esnek uzmanlaşma yaklaşımı esprisi içerisinde, “solar” işletme yerine, “takım yıldızlar” benzetmesi yapılabilir. Ancak, bölgede kitlesel üretim yapan bütünüyle entegre işletmelerin de bulunmasının, hibrit bir sanayi yapılanmasından söz edilmesini gerektirebileceği de gözden uzak tutulmamalıdır.¹

Denizli, çok büyük bir tekstil ve hazır giyim üretim bölgesi olmakla birlikte, üretiminin %99-100’ü fason imalata dayanmakta ve ancak yabancı markalar için yaptığı üretimi ihraç edebilmektedir. Kendi markası ile merkez ülkelere ihracat yapabilen fabrika yoktur. Fabrikalar ancak eski Doğu Bloku ülkeleri ve Arap ülkelerine yaptığı ihracatın bir kısmını kendi markaları ile üretmekte, bu ihracatın da toplam ihracat içindeki payı %0,5’i geçmemektedir.²

Denizli’de faaliyet gösteren işletmelerin yarısından fazlası tekstil ürünleri imalatı sektöründe faaliyet göstermektedir. Bunu sırasıyla, gıda ürünleri ve içecek imalatı, metalik olmayan diğer mineral ürünlerin imalatı, makine ve teçhizatı hariç; fabrikasyon metal ürünleri imalatı ile plastik ve kauçuk ürünleri imalatı izlemektedir.

İşletmelerce üretilen ürünlerin tüketiciye mi yoksa bir başka sanayi kuruluşuna satılan sanayi girdisi mi olduğu değerlendirildiğinde ise, yaklaşık $\frac{3}{4}$ ’ünün tüketim malı, $\frac{1}{4}$ ’ünün ise sanayi girdisi olarak üretildiği tahmin edilmektedir. Hem sanayi girdisi hem de tüketim malı üretiminde bulunan işletmelerin oranı ise %10’un altında kalmaktadır.³

Denizli işletmelerinin sektörel dağılımı tablo 2.2’de gösterilmektedir.

¹ Özgür H. (2006). Bir Yerel Gelişme Öyküsünün Farklı Yorumları: Denizli Ekonomisi Araştırmaları, *Değişen Mekân-Mekânsal Süreçlere İlişkin Tartışma ve Araştırmalara Toplu Bakış:1923-2003*, Editör: Ayda Eraydın, Dost Kitabevi, Ankara, s. 220. Aslanoğlu M. (2001). Sanayinin Örgütlenmesinde Esnek Uzmanlaşma Yaklaşımı, Ezgi Kitabevi, Bursa. (Sözkonusu bilgiyi Özgür, Aslanoğlu’nun eserlerinden aktarmaktadır.)

² Özgür H. (2006). Bir Yerel Gelişme Öyküsünün Farklı Yorumları: Denizli Ekonomisi Araştırmaları, *Değişen Mekân-Mekânsal Süreçlere İlişkin Tartışma ve Araştırmalara Toplu Bakış:1923-2003*, Editör: Ayda Eraydın, Dost Kitabevi, Ankara, s. 218. Dikmen A. A. (2000 a). Global Commodity Production and Ideologies of Work: Cases of Textiles in Turkey, Unpublished Ph. D. Dissertation, Middle East Technical University, Ankara. Dikmen A. A. (2000 b). Küresel Üretim, Moda Ekonomileri ve Yeni Düzen Hiyerarşisi, Toplum ve Bilim, Sayı 86, Güz, s. 281-305. (Sözkonusu bilgiyi Özgür, Dikmen’in eserlerinden aktarmaktadır.)

³ Denizli Ticaret Odası (2006). *Ekonomik Yönüyle Denizli Yayını*, Denizli. s. 37.

Tablo 2.2. Denizli işletmelerinin sektörel dağılımı

Ağaç ve ağaç mantarı ürünleri imalatı (mobilya hariç); saz, saman ve benzeri malzemelerden, örülerek yapılan eşyaların imalatı	338
Ana metal sanayi	942
Basım ve yayım; plak, kaset ve benzeri kayıtlı medyanın çoğaltılması	97
Başka yerde sınıflandırılmamış elektrikli makine ve cihazların imalatı	393
Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve teçhizat imalatı	583
Bilgisayar ve ilgili faaliyetler	217
Büro makineleri ve bilgisayar imalatı	56
Derinin tabaklanması ve işlenmesi; bavul, el çantası, saraçlık, koşum takımı ve ayakkabı imalatı	148
Diğer ulaşım araçlarının imalatı	11
Geri dönüşüm	68
Gıda ürünleri ve içecek imalatı	1.926
Giyim eşyası imalatı; kürkün işlenmesi ve boyanması	1.020
Kağıt hamuru, kağıt ve kağıt ürünleri imalatı	228
Kimyasal madde ve ürünlerin imalatı	202
Kok kömürü, rafine edilmiş petrol ürünleri ve nükleer yakıt imalatı	219
Makine ve teçhizatı hariç; fabrikasyon metal ürünleri imalatı	1.387
Metalik olmayan diğer mineral ürünlerin imalatı	3.076
Mobilya imalatı; başka yerde sınıflandırılmamış diğer imalatlar	776
Motorlu kara taşıtı, römork ve yarı römork imalatı	43
Plastik ve kauçuk ürünleri imalatı	788
Tekstil ürünleri imalatı	16.910
Tıbbi aletler; hassas ve optik aletler ile saat imalatı	45
Sektör Belirtmeyenler	53
Tütün ürünleri imalatı	237
TOPLAM	29.763

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu (2002)

3.1.1.2. Mekânsal dağılım ve kuruluş yılları

Denizli ilinde işletmelerin yerleşik olduğu bölgelere bakıldığında, işletmelerin yaklaşık %30'nun organize sanayi bölgesi ve küçük sanayi sitelerinde yerleşik olduğu tespit edilmiştir. Denizli'deki işletmelerin altyapısı tamamlanmış ve organize sanayi bölgelerine taşınması konusunda bir ihtiyaç olduğu bilinmektedir. Denizli ili işletmelerinin büyük bir bölümünün (yaklaşık %80) 1990 ve sonrasında kurulan

işletmeler olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, 1990 yılı sonrası yaşanan krizlere rağmen, girişimcilik ruhunun devam ettiğini göstermektedir.¹

3.1.1.3. İşletmelerin hukuki statüsü ve kuruluş şekilleri

Denizli ilindeki işletmelerin yarısından fazlasının limited şirket statüsünde olduğu bunu sırasıyla şahıs işletmesi ve anonim şirket statüsündeki işletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri bilinmektedir. İşletmelerin çoğunun, yeni kurulmuş işletmeler olması, işletme ömürlerinin kısa olduğu ve kurumsallaşamadıkları anlamını taşımaktadır. Denizli ilinde mevcut işletmelerde sermayelerin yüzde 84,2'si, ailelere aittir.² Ayrıca, özkaynak oranı yüksektir. Bunun nedenleri; etkin bir finansal planlama yapmadaki eksiklikler ve kurumsallaşmanın olmaması olarak sıralanabilir.³

3.1.1.4. İşletme sahibinin eğitim durumu

Denizli ilinde işletmelerin tepe yöneticilerinin yaklaşık %75'inin aynı zamanda işletme sahibi oldukları ve işletme sahiplerinin çoğunluğunun ilköğretim mezunlarından oluştuğu, lise ve üniversite mezunlarının sayısının ikinci sırada geldiği ve akademik kariyer yapmış olan işletme sahiplerinin ise düşük oranda olduğu bilinmektedir.

3.1.2. Denizli KOBİ'lerinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

1968 yılından itibaren İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl kamuoyuna sunulan ilk beş yüz imalat sanayi kuruluşu içerisinde, 1992 yılında Denizli'den beş işletme girmiştir. Bu sayı, her sene artarak devam etmiş ve Denizli'den 2004 yılında Türkiye'deki ilk 500 büyük işletmenin arasına 17 işletme girmiştir.

Denizli ihracatında 2001–2005 yılları arasında sürekli artış olmuştur. Ancak, özellikle emek yoğun mallarda ortaya çıkan Çin, Hindistan, Pakistan gibi ucuz emek zengini ülkelerin rekabeti birçok işletmeyi de sarsmıştır.

¹ KOSGEB (2005). *Saha Araştırması Çalışması Denizli İli*, Ankara.

² Temel A., Özeren S. vd. (2002). *Denizli ve Gaziantep İlleri İmalat Sanayi Yapısı*, DPT Yayını, <http://ekutup/dpt.gov.tr>, (12.08.2004)

³ Denizli Sanayi Odası (2003). *Denizli İmalat Sanayiinde Sermaye Yapısı ve Finansman Durumu, Denizli İli İmalat Sanayi Envanteri*, PAÜ. İ.İ.B.F. Araştırması, Dehamat, Denizli.

2005 yılında toplam Türkiye ihracatının artışı %8,5, Denizli firmalarının ihracat artışı ise %19 olmuştur. Türkiye'nin ihracatı 2001 yılında 31.3 milyar Dolar iken, 2005 yılında 74 milyar Dolar'a çıkmış, Denizli'deki firmaların ihracatı tablo 2.3.'den de görüldüğü gibi, 2001 yılında 555.022 milyon Dolar iken, 2005 yılında 1.413.455 milyon Dolar'a çıkmıştır. Türkiye ihracatı iki kat artarken Denizli'nin ihracatı ise üç kata yakın artış göstermiştir.

Tablo 2.3. 2001-2005 Denizli ili ihracat-ithalat miktarı (000 Dolar)

Dış ticaret	2001	2002	2003	2004	2005
İhracat	555.022	680.533	866.029	1.194.614	1.413.455
İthalat	221.714	319.360	475.905	489.523	798.440

Kaynak: Dış Ticaret Müsteşarlığı

2005 yılında Denizli'ye yapılan ithalat yaklaşık %45 oranında artarak 798.440 milyon Dolar'a yükselmiştir. İthal edilen malların önemli bir bölümünün ihracatçı firmaların daha önceden yerel firmalardan temin ettikleri ara mallar olması bazı firmalar açısından sıkıntı yaratmıştır. Özellikle iplik ve ham bez üreticileri bakımından bu sıkıntı daha büyük olmuştur. İhracat yapan işletme sayısında da 2005 yılında, tablo 2.4.'den de görüldüğü gibi, artış kaydedilmiştir.¹

Tablo 2.4. 2001-2005 Denizli ili ihracat ve ithalat yapan işletme sayısı

Tür	2001	2002	2003	2004	2005
İhracatçı firma	463	501	571	633	687
İthalatçı firma	383	439	519	536	513

Kaynak: Dış Ticaret Müsteşarlığı

Denizli, günümüzde yıllık ihracat miktarı 2 milyar Dolar'ı aşan az sayıda iller arasında yer almaktadır.² İhracat yapamayan işletmelerin önündeki en önemli engellerin başında sermaye, teknoloji ve malzeme eksikliği gibi kaynak yetersizliği gelmektedir. Daha sonraki nedenler ise; iç pazarda tatmin, dış pazarı tanımama, yabancı dil eksikliği, aracı işletme bulamama, uygun fiyatta ve kaliteli mal sunamama olarak sıralanabilir.

¹ Denizli Ticaret Odası (2006), a.g.e. s.43

² KOSGEB (2005). *Saha Araştırması Çalışması Denizli İli*, Ankara.

Günümüzde havlu-bornoz üretiminde Denizli önemli bir yere gelmiştir. Denizli ihracatının büyük bir kısmı tekstil ve konfeksiyon mamullerine aittir. Tekstil ve konfeksiyon ihracatı alanında Denizli, ülkenin yıllık ihracatının %35'e yakınına karşılık duruma gelmiştir. Bu mamuller içinde en büyük pay havlu-bornozla aittir.¹

Bilindiği gibi, az gelişmiş ülkelerin hemen hepsinde sanayileşme, dokuma ve konfeksiyon sektörüyle başlamaktadır. Bu sektörlerin özellikle konfeksiyon aşamasının emek-yoğun niteliği ve bu ülkelerdeki emek maliyetinin düşüklüğü özellikle standart tekstil ürünlerinde avantaj sağlamaktadır. Dolayısıyla, 1970'lerden sonra bu sektördeki uluslararası işbölümünde bir dönüşüm yaşanmış, standart mallarda ucuz ve bol emek potansiyeline sahip ülkeler söz sahibi olurken, rekabet şansını yeniden yakalamak için moda ve tasarım ağırlıklı mallara yönelerek fiyat rekabetinden kaçınmanın yollarını aramışlardır. Denizli de, uluslararası platformda emek maliyeti düşük diğer ülkelerle yarışmaktadır.²

Denizli tekstil işletmelerinin büyük çoğunluğu markaya sahip değildir. Dolayısıyla, yurtdışı ünlü markalara sipariş ile fason üretim yapmaktadırlar. Bu durum ise, alternatif yatırımların ve alternatif pazarların göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Ayrıca, bu durum, fason üretim yapan işletmeleri sipariş veren işletmelere karşı bağımlı hâle getirmektedir. Denizli tekstil işletmelerini fason üretime teşvik eden en önemli nedenler ise, marka konusunda rekabet gücünün zayıflığı ve marka ile yurtdışı pazarlara açılmanın zorluğudur.

Fason üretimin başlıca sakıncaları arasında, sipariş veren işletmelerin sipariş verdiği işletmeyi, Denizli'deki diğer fason üretim yapan işletmelerle rekabete sokup düşük kâr elde etmesine neden olması ve işletmenin sipariş veren işletmeye bağımlı hâle gelmesidir. Öyle ki, şebeke içerisinde gücü elinde tutan lider işletme, fason üretim yaptırdığı taşeron işletmenin stratejik kararlarını dahi önemli ölçüde kendisi belirlemektedir. Bununla birlikte, lider işletme bağlı işletmeyi şebeke dışında bırakabilmekte, bu durum ise, bağlı işletmenin kapanmasına yada yüksek maliyetle

¹ Denizli Ticaret Odası (2006), a.g.e. s. 48.

² Özgür H. (2006). Bir Yerel Gelişme Öyküsünün Farklı Yorumları: Denizli Ekonomisi Araştırmaları, *Değişen Mekân-Mekânsal Süreçlere İlişkin Tartışma ve Araştırmalara Toplu Bakış: 1923-2003*, Editör: Ayda Eraydın, Dost Kitabevi, Ankara, s. 216. Erendil T. A. (2000). Mit ve Gerçeklik Olarak Denizli- Üretim ve İşgücünün Değişen Yapısı: Eleştirel Kuram Açısından Bir Değerlendirme, *Toplum ve Bilim*, Sayı:86, Güz, s. 91-117. (Söz konusu bilgiyi Özgür, Erendil'in eserinden aktarmaktadır.)

çalışmasına neden olmaktadır.¹ Öte yandan, Denizli'nin ihracata dayalı işletmelerinin stratejik değişime ihtiyaçlarının farkında oldukları ve bu konuda çalışmalara başladıkları gözlemlenmiştir.²

3.2. METODOLOJİ

Strateji belirleme sürecinin ele alındığı bu çalışmada, stratejik tercihlerin türü, yöneticilerin demografik özellikleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeyi ve yönü araştırılmıştır.

Anketlerin, stratejik yönetim faaliyetlerinin niteliği gereği, işletmelerin üst düzey yöneticileri tarafından doldurulması istenmiştir. 24 sorudan oluşan anketin uygulanmasında modern anket yöntemi olan e-posta ve internet anketi kullanılmıştır.

3.2.1. Araştırmanın Amacı

Denizli KOBİ'lerinde stratejik yönetim araştırmasının amacı; Denizli ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin stratejik yönetim yaklaşım ve uygulamalarını tespit etmektir. İşletme yöneticilerinin stratejik tercih eğilimlerinin ve uygulamalarının neler olduğunu saptamak, işletmelerdeki stratejik yönetim kararlarının hangi örgütsel düzeyde alındığını ortaya koymak, stratejik yönetimin temelini oluşturan SWOT analizinin kullanımı ve stratejik yönetimde kullanılan diğer bilimsel tekniklerin Denizli KOBİ'lerinde tanınma ve kullanılma sıklık dağılımını değerlendirmek bu araştırmanın amaçları arasında sıralanabilir. Bunun yanında, Denizli KOBİ'leri nezdinde stratejik yönetim konusunda farkındalık yaratmak ve konunun önemini hatırlatmak hedeflenmektedir.

3.2.2. Araştırmanın Yöntemi

Denizli KOBİ'lerinde stratejik yönetim araştırmasının uygulanmasında modern anket yöntemi olan e-posta ve internet anketinin seçilmesinin sebepleri arasında, e-posta ve internetin hızlı birer iletişim aracı olması nedeniyle zamanın iyi kullanılmasının sağlanması ve bu yöntemin daha ekonomik olmasıdır. Ayrıca, soruların çok seçenekli

¹ Durak, İ. (2006). Bir Şebeke Organizasyon Modeli Olarak Fason Üretimin Nedenleri ve Sakıncaları: Denizli Tekstil İşletmeleri Uygulaması, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum, s. 757.

² Öz, Ö. (2003). Changing Patterns of Competitive Advantage: The Towel/Bathrobe Cluster in Denizli (Turkey), Department of Business Administration METU, Ankara., s. 16.

olması nedeniyle uzunluğunun mülakat tekniği için çok uygun olmaması ve işletme ziyareti için gerekli imkânların oluşmaması sebebiyle mülakat tekniği uygulanamamıştır.

3.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni Denizli ilinde faaliyet gösteren 16.293¹ KOBİ'dir. 13.305 işletmenin kayıtlı bulunduğu Denizli Ticaret Odası'nın (DTO) üye veri tabanında yer alan ve e-posta adresi mevcut olan yaklaşık 1800 işletme ise tesadüfi (random) olarak seçilerek çalışmanın örnekleme olmuştur.

Bunun yanında, kişisel bağlantılar kurulan işletme sahiplerinden de e-posta ile gönderilen anketlerin doldurup geri gönderilmesi telefon görüşmeleriyle rica edilmiş, bazılarında ise faks gönderilmiştir. 45 işletme yöneticisinin yanıtladığı anketlerin 43'ü değerlendirmeye alınmıştır.

Anketlerin geri dönüşümünün örnek büyüklüğüne oranı %2,5 ve e-posta ve internet sitesi aracılığıyla ulaşıldığı tespit edilen 450 kişi baz alındığında bu oran %10'dur. Bu oranın düşük olmasının çeşitli sebepleri şöyle tahmin edilmektedir. Özellikle anketi cevaplaması istenen üst düzey yöneticiler anket doldurmaya zaman ayıramamaktadır. Bununla birlikte, anketlerin yalnız üst düzey yöneticiler tarafından değil, orta ve alt kademe yöneticiler tarafından da yanıtladığı görülmüştür. Ayrıca, stratejik yönetim konusunun işletmelerce iyi bilinmemesi ve uygulanmaması nedeniyle anketlerin az sayıda işletme tarafından doldurulduğu varsayılmaktadır.

3.2.4. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama çalışması, kaynak tarama ve işletme yöneticilerine anket doldurtulması şeklinde olmuştur. Bu anket, işletmenin stratejik yönetim uygulamaları ve tercihleri ile ilgili sorulardan oluşan "Denizli KOBİ'lerinde stratejik yönetim anketi"dir. Bu anketteki liste ve kategori soruları tek tek veya bazı gruplar halinde araştırmanın ölçülecek değişkenlerini oluşturmaktadırlar.

Anket sorularının hazırlanması sırasında, "Estonyalı KOBİ'lerde Stratejik Yönetim" çalışması, Papatya'nın "Stratejik Planlama Tuzakları: Denizli ili Merkez

¹ DİE, 2002 Genel Sanayi ve İşyeri Sayımı Geçici Sonuçları, Ankara.

Tekstil Alt Sektörü İşletmelerinde Araştırılması” çalışması, Dinçer ve Tatoğlu'nun “Türkiye’de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreç ve Uygulamaları” konulu araştırması, Alpkan'ın ”İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması” ve “Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler” başlıklı kaynaklardan yararlanılmıştır.

3.2.5. Hipotezler

Bu çalışma, Denizli ilinde faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin stratejik tercih eğilimlerini saptamak, stratejik yönetim kararlarının hangi örgütsel düzeyde alındığını ortaya koymak, SWOT analizinin ve stratejik yönetimde kullanılan diğer bilimsel tekniklerin Denizli KOBİ’lerinde tanınma ve kullanılma sıklık dağılımını değerlendirmek maksadıyla yapılmıştır. Literatürden de yararlanılarak bu yönde bazı ilişkiler şu şekilde öngörülmüştür.

H1: Denizli KOBİ’leri tarafından formal stratejik planlama ve yönetim yaygın olarak bilinmemekte ve uygulanmamaktadır.

H2: Yöneticilerin demografik özellikleri ile stratejik tercihleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Yöneticilerin kişisel özellikleri ile stratejik tercihleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler

Anketlerin değerlendirilmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 11.5 programı ile sıklık (frekans) dağılımı analizi, çapraz tablolar ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Ankette yer alan “Hiç katılmıyorum-Tamamen katılıyorum” biçiminde derecelendirilen soruların değerlendirilmesinde 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bunun dışında nominal, sıralı (ordinal), aralı ve kategorili ölçek kullanılmıştır. Ayrıca, Alpha güvenilirlik ve Pearson korelasyon katsayıları belirli veriler için hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği ,9299 olarak bulunmuştur.

3.3. BULGULAR

Ankete 45 işletmeden yanıt gelmiş, ancak bunların 2 tanesi çok az sayıda soru yanıtladığından ve diğer bilgilerini tamamlamaları için gerekli olan iletişim bilgilerini belirtmediklerinden işletme kimlikleri tespit edilememiş ve bu 2 anket değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Denizli ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler ile ilgili olarak bu çalışmada işletmelere yöneltilen anket aracılığıyla şu bilgiler toplanmıştır; işletmenin çalışan sayısı, işletmenin yönetim yapısı, yöneticinin özellikleri, eğitimi, kıdemi ve işletmenin stratejik plan ve stratejik yönetim ile ilgili faaliyetleri, stratejik tercihleri, SWOT analizi ve diğer analiz teknikleri ile ilgili uygulamalarıdır.

3.3.1. İşletmelere Ait Demografik Bulgular

İşletmelerin demografik bulgular kapsamında, işletmenin sektörü, kuruluş yılı, çalışan sayısı, sermaye yapısı, cirosu ve yönetim yapısı ile ilgili bulgular elde edilmiştir.

3.3.1.1. İşletmelerin sektörel dağılımı

Araştırma kapsamına giren ve anketi cevaplandıran işletmelerin sektörel dağılımları tablo.3.1' de sunulmuştur.

Tablo 3.1. İşletmelerin faaliyet alanlarına göre dağılımı

Faaliyet alanı	İşletme sayısı	Oran %
tekstil	21	48,8
gıda	9	20,9
elektronik ve otomasyon	2	4,7
deri ve ayakkabı	1	2,3
plastik ve ambalaj	2	4,7
demir-çelik ve metal	2	4,7
inşaat	1	2,3
sağlık	2	4,7
bilişim	1	2,3
mobilya	1	2,3
hizmet	1	2,3
Toplam	43	100,0

Ankete yanıt veren 43 işletmeden 21 tanesi, %48,8'i tekstil ürünleri imalatında faaliyette bulunan işletmelerdir. İkinci sırada ise 9 işletme (%20,9) ile gıda sektörü gelmektedir. Üçüncü, dördüncü, beşinci ve altıncı sırada 2'şer işletme (%4,7) elektrik ve otomasyon, demir-çelik ve metal, plastik ve ambalaj ile sağlık sektörleri yer almıştır. Geri kalan 5 işletme ise deri ve ayakkabı, inşaat, bilişim, mobilya ile hizmet sektörlerine eşit sayıda 1'er (%2,3) işletme ile dağılmaktadır. (Bkz. Tablo 3.1).

Ankete katılan işletmelerin sektörel dağılımının, Türkiye İstatistik Kurumu (TUIİK) verileriyle karşılaştırıldığında oldukça benzer olduğu gözlemlenmektedir. Zira, her iki veride de birinci sırayı tekstil almaktadır. Bunu takip eden sıralarda yer alan gıda, demir-çelik ve plastik gibi sektörler anket örnekleminin doğru dağılımda olduğunu göstermektedir.

3.3.1.2. İşletmelerin çalışan sayıları

İşletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımı tablo 3.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.2. İşletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımı

Çalışan sayısı	İşletme sayısı	Oran %
1-9	11	25,6
10-49	21	48,8
50-249	4	9,3
250+	7	16,3
Toplam	43	100,0

Ankete cevap veren işletmelerden 11 tanesi (%25,6) 1-9 kişi çalıştıran mikro işletmelerdir. 10-49 kişi çalıştıran 21 adet işletme (% 48,8) en büyük grubu, 50-259 kişi çalıştıran 4 adet orta boy işletme (%9,3), en küçük gurubu oluşturmaktadır. 250'den fazla kişi çalıştıran 7 tane büyük işletme (%16,3) mikro işletmelerle aynı sayıdadır. Dikkat edileceği üzere, ankete cevap veren ve KOBİ tanımında istihdam bakımından sınır teşkil eden 250 sayısını aşan ancak ciro bakımından KOBİ olma sınırını aşmamış olan 7 işletme de değerlendirmeye alınmıştır. (Bkz. Tablo 3.2).

Ankete katılan işletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımlarının da Türkiye İstatistik Kurumu verileriyle karşılaştırıldığında oranların oldukça benzer olduğu

gözlemlenmektedir. TUIK 2002 Genel İşyeri Sayımı verilerine göre; Denizli ilindeki işletmelerin 1/3'den fazlasının mikro ölçekli (1-9 işçi çalıştıran), büyük oranda küçük ölçekli (10-49) ve geri kalanların da orta ölçekli olduğu belirtilmektedir. Bu açıdan da değerlendirildiğinde, bu ankete katılan işletmelerin çalışan sayısına göre evreni temsil ettiğini söylemek mümkün olmaktadır.

3.3.1.3. İşletmelerin kuruluş yılları

Ankete yanıt veren işletmelerin kuruluş yılları itibariyle dağılımının sunulduğu tablo 3.3.'den de görüldüğü gibi, 10 yıldan daha az süre içinde kurulmuş 12 işletme (%27,9), 10-20 yıl arasında kurulmuş 19 işletme (%44,2) vardır. Buna göre, işletmelerin yaklaşık $\frac{3}{4}$ 'ü 20 yaşın altındadır. Geri kalan 4 işletme (%9,3) 20-30 yıl, 6 işletme (%14) 30-40 yıl ve 2 işletme de (%4,6) 40 yıldan fazladır varlığını sürdüren işletmelerdir.

Tablo 3.3. İşletmelerin kuruluş yıllarına göre dağılımı

Kuruluş yılı	İşletme sayısı	Oran %
10 yıldan az	12	27,9
10-20 yıl	19	44,2
20 -30 yıl	4	9,3
30-40 yıl	6	14,0
40-50 yıl	1	2,3
50+ yıl	1	2,3
Toplam	43	100,0

Ankete cevap veren işletmelerin $\frac{3}{4}$ 'ünün 20 yıldan az bir geçmişe sahip ve 50 yıldan fazla ömür süren işletme sayısının yalnız 1 oluşu, KOBİ'lerin ömrünün kısa olduğunu ve kurumsallaşamadıkları gerçeğini doğrular niteliktedir.

3.3.1.4. İşletmelerin yönetim yapısı

Ankete cevap veren işletmelerden sadece 4 tanesinin (%9,3) yönetim yapısının aile dışından ortaklardan, geri kalan 38 işletmenin (%88,4) ise yönetim yapısının aile bireyleri tarafından oluştuğu tablo 3.4.'den de görülmektedir.

Tablo 3.4. İşletmelerin yönetim yapılarına göre dağılımı

Yönetim yapısı	İşletme sayısı	Oran %
Aile bireyleri	38	88,4
Aile dışından ortaklar	4	9,3
Profesyonel yöneticiler	1	2,3
Toplam	43	100,0

Ayrıca gelen cevaplar arasında sadece 1 işletmede profesyonel yönetici olması da Denizli ilinde genelde aile işletmelerinin faaliyet gösterdiğini kanıtlar niteliktedir.

3.3.1.5. İşletmelerin sermaye yapısı ve ciro miktarları

Ankete katılan işletmelerin tümü sermayelerinin öz sermayeden oluştuğunu belirtmişlerdir. Tablo 3.5.'den de görüldüğü gibi, 1 milyon YTL'den az ciro yapan 24 işletme (%55,8), 1-4 milyon YTL arası ciro yapan 8 işletme (%18,6) olduğu gözlemlenmiştir. Toplamda $\frac{3}{4}$ 'lük payı oluşturan bu gurubun, ankete yanıt veren mikro ve küçük ölçekli işletmeler toplamına karşılık geldiği anlaşılmaktadır. Geri kalan 11 işletme (%26,5) 5-25 milyon YTL ciro yapan işletmelerin ise orta ölçekli işletmeler olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.5. İşletmelerin yıllık ciro miktarlarına göre dağılımı

Ciro	İşletme sayısı	Oran %
1 milyon YTL'den az	24	55,8
1-4 milyon YTL	8	18,6
5-25 milyon YTL	11	25,6
Toplam	43	100,0

3.3.2. İşletme Yöneticilerine Ait Demografik Bulgular

İşletme yöneticilerinin demografik bulguları kapsamında, yöneticinin yaşı, cinsiyeti, işletmedeki pozisyonu, kıdemi ve öğrenim durumu ile ilgili bulgular elde edilmiştir.

3.3.2.1. Yöneticilerin yaş, cinsiyet ve pozisyonları

Tablo 3.6.'dan da görüldüğü gibi, anketi dolduran 33 kişi (%76,7) üst kademe, 8 kişi (%18,6) orta kademe ve 2 kişi ise (%4,7) alt kademe yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 3.6. Yöneticilerin pozisyonlarına göre dağılımı

Pozisyon	İşletme sayısı	Oran %
Üst kademe yönetici	33	76,7
Orta kademe yönetici	8	18,6
Alt kademe yönetici	2	4,7
Toplam	43	100,0

Anketi yanıtlayan yöneticilerin yaklaşık 1/3'ünün 20-30 yaş aralığında, 1/3'ünün 31-40 yaş aralığında, geri kalanının da 40 yaş üstünde olduğu gözlemlenmiştir.

Ayrıca bu yöneticilerin 37 tanesinin (%86) erkek ve sadece 6 tanesinin (%14) bayan olduğu belirlenmiştir. İstihdamın cinsiyete göre dağılımının, toplam ücretle çalışanların %76'sının erkek, %24'ünün bayan olduğu¹ düşünüldüğünde Denizli'deki işletmelerin genel istihdam içinde bu rakam farklı olsa bile, yönetim kademesinde daha az oranda kadın istihdam edildiği görülmektedir.

3.3.2.2. Yöneticilerin öğrenim durumları

Yöneticilerin öğrenim durumlarının dağılımı tablo 3.7.'den de görülmektedir.

Tablo 3.7. Yöneticilerin öğrenim durumlarına göre dağılımı

Öğrenim durumu	İşletme sayısı	Oran %
İlköğrenim	4	9,3
Lise ve dengi okullar	12	27,9
Lisans	18	41,9
Yüksek lisans	9	20,9
Toplam	43	100,0

¹ DIE, 2002 Genel Sanayi ve İşyeri Sayımı Geçici Sonuçları, Ankara.

Yöneticilerin %60'ından fazlası lisans yada lisansüstü eğitime sahiptir. Yöneticilerin 1/4'ünden fazlası ise lise ve dengi okul mezunudur. Ankete yanıt verenler içinde ilk öğrenim düzeyinde eğitime sahip olan yönetici oranı ise sadece %10 civarındadır. Buradan da ankete yanıt veren yöneticilerin eğitim düzeylerinin oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır. (Bkz. Tablo 3.7).

3.3.2.3. Yöneticilerin kıdemleri

Ankete yanıt veren yöneticilerin işyerlerindeki çalışma süreleri ile yöneticilik süreleri sırasıyla tablo 3.8. ve tablo 3.9.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Yöneticilerin işletmedeki çalışma sürelerine göre dağılımı

İşletmedeki çalışma süresi	İşletme sayısı	Oran %
1 yıldan az	7	16,3
1-3 yıl	4	9,3
4-6 yıl	14	32,6
7-9 yıl	3	7,0
10+ yıl	15	34,9
Toplam	43	100,0

Yöneticilerin işletmedeki çalışma süreleri ile işletmedeki yöneticilik süreleri tablo 3.8. ve tablo 3.9.'da görüldüğü gibi, birbirine oldukça yakındır. Çalışma yada yöneticilik sürelerine göre en yoğun aralıklar 4-6 yıl ile 10 yıl üzeri gruplardan oluşmaktadır ve her iki grubun da oranı yaklaşık 1/3 düzeyindedir.

Tablo 3.9. Yöneticilerin yöneticilik sürelerine göre dağılımı

Yöneticilik süresi	İşletme sayısı	Oran %
-1 yıl	6	14,0
1-3 yıl	6	14,0
4-6 yıl	13	30,2
7-9 yıl	1	2,3
10+ yıl	16	37,2
Toplam	42	97,7
Toplam	43	100,0

Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre dağılımları da tablo 3.10.'da sunulmuştur.

Tablo 3.10. Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre dağılımı

Toplam çalışma süresi	İşletme sayısı	Oran %
1-5 yıl	14	32,6
6-10 yıl	5	11,6
11-20 yıl	14	32,6
20+ yıl	10	23,3
Toplam	43	100,0

Yöneticilerin toplam çalışma sürelerinin en yoğun olduğu gruplar 1-5 yıl ile 10 yıl üzeri sürelerdir. Bu soruya verilen yanıtların da, önceki iki soruya verilen yanıt ve dağılımlarının tablo 3.8. ve tablo 3.9.'da gösterildiği verilerle benzerlik taşıdıkları gözlemlenmiştir. (Bkz. Tablo 3.10).

3.3.3. Stratejik Plan ile ilgili Sorular

İşletmelerin stratejik planları ile ilgili olarak işletmelerin stratejik plan süreleri ve stratejik planın uygulanması, stratejik planı hazırlayanlar, stratejik kararlar için ayrılan süre ve toplanma sıklığı ile ilgili bulgular elde edilmiştir.

3.3.3.1. İşletmelerde stratejik plan süreleri

Ankete cevap veren işletmelerin stratejik plan süreleri ile ilgili verdikleri yanıtlar tablo 3.11.'de görülmektedir.

Tablo 3.11. İşletmelerin stratejik plan sürelerine göre dağılımı

Stratejik plan süreleri	İşletme sayısı	Oran %
Yok	16	37,2
1 yıl veya daha az	16	37,2
2-4 yıl	5	11,6
5 yıl	4	9,3
5 yıldan çok	2	4,7
Toplam	43	100,0

Buna göre, işletmelerden 16 tanesi (%37,2) stratejik planları olmadığını belirtmiştir. Stratejik plan hazırladıklarını belirten 27 işletmeden 16 tanesi (plan yapanların %59'u) sadece 1 yıl veya daha az süreli, 5 işletme (%19) 2–4 yıl süreli, 4 işletme (%15) 5 yıl süreli ve 2 işletme (%7) ise 5 yıldan fazla süreli plan yaptığını bildirmiştir. Ayrıca, 5 yıldan fazla süre için stratejik plan hazırladığını belirten 2 işletme yöneticisinin de bayan olduğu dikkat çekmektedir.

3.3.3.2. İşletmelerde stratejik planı hazırlayanlar

Ankete cevap veren işletmelerde stratejik planları hazırlayan kişilerin pozisyonları bakımından dağılımı tablo 3.12.'de gösterilmiştir. Tablo 3.12.'den de görüldüğü gibi, bu soruya yanıt veren işletmelerin 10 tanesi (%27,8) stratejik planın üst düzey yöneticiler, 13 tanesi (%36,1) yönetim kurulu, 11 tanesi (%30,6) işletme sahipleri ve geri kalan 2 tanesi (%5,6) fonksiyonel birimler yada diğer çalışanlar tarafından hazırlandığını bildirmişlerdir.

Tablo 3.12. İşletmelerin stratejik plan hazırlayıcılarına göre dağılımı

Stratejik planı hazırlayanlar	İşletme sayısı	Oran %
Üst düzey yöneticiler	10	23,3
Yönetim kurulu	13	30,2
İşletme sahipleri	11	25,6
Fonksiyonel birimler	1	2,3
Diğer çalışanlar	1	2,3
Toplam	36	83,7
Toplam	43	100,0

Stratejik planlar yaklaşık 2/3 oranında üst düzey yöneticiler ve yönetim kurullarınca geri kalan 1/3 oranında ise işletme sahiplerince hazırlanmaktadır. (Bkz. Tablo 3.12).

3.3.3.3. İşletmelerde stratejik planın uygulanması

Tablo 3.13.'den de görüldüğü gibi, işletmelerden 3 tanesinde (%7) hazırlanan planların tamamıyla gerçekleştiği ifade edilmiştir. İşletmelerin 13 tanesi (%30,2) stratejik planlarının faaliyet sırasında revize edildiğini belirtmektedir. 17 tanesi (%39,5)

stratejik planın faaliyet sürecinde oluşturulduğunu belirtmişlerdir. Geri kalan 10 işletme (%23) ise stratejik planların uygulanmadığını belirtmiştir.

Tablo 3.13. İşletmelerin stratejik plan uygulamasına göre dağılımı

Stratejik planın uygulanması	İşletme sayısı	Oran %
Tamamıyla gerçekleşmektedir	3	7,0
Faaliyet sırasında revize edilmektedir	13	30,2
Faaliyet sürecinde oluşturulmaktadır	17	39,5
Uygulanmamaktadır	10	23,3
Toplam	43	100,0

3.3.3.4. İşletmelerde stratejik kararlar için ayrılan süre

İşletmelerin stratejik kararlar için toplanma sıklığı tablo 3.14.'de sunulmuştur. Buna göre, işletmelerin yaklaşık %28'i her gün, %30'u haftada bir, %14'ü iki haftada bir ve %7'si ise ayda bir kez karar almak üzere toplantı yapmaktadır. Üç ay ya da daha fazla aralıklarla toplantı yapanların oranı ise %20 düzeyindedir.

Tablo 3.14. İşletmelerin stratejik kararlar için toplanma sıklığına göre dağılımı

Stratejik karar için toplanma sıklığı	İşletme sayısı	Oran %
Her gün	12	27,9
Haftada bir	13	30,2
İki haftada bir	6	14,0
Ayda bir	3	7,0
Üç ay veya daha fazla aralıklarla	9	20,9
Toplam	43	100,0

Toplantılara ayrılan mesai süreleri incelendiğinde büyük oranda 5-10 dakika ile 10-20 dakikalık sürelerde toplantılar yapıldığı sonucu elde edilmiştir.

3.3.4. Yöneticilerin Değişime Bakışı ve Stratejik Hedefleri ile ilgili Sorular

Yöneticilerin değişime bakışı ve stratejik tercihleri ile ilgili olarak yöneticilerin değişime bakışı ve stratejik hedef ve tercihleri ile ilgili bulgular elde edilmiştir.

3.3.4.1. Yöneticilerin değişime bakışı

Tablo 3.15.'den de görüldüğü gibi, işletmelerin yaklaşık %85'i rakiplerden önce değişimin daha avantajlı olduğu düşüncesindedir. Bu grubu oluşturan ve değişime açık oldukları gözlemlenen bu yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde lise ve dengi okul mezunu ya da lisans eğitimi almış oldukları, ayrıca bu yöneticilerin 40 yaşın altında oldukları gözlemlenmiştir.

Tablo 3.15. Yöneticilerin değişime bakışlarına göre dağılımı

Yöneticilerin değişime bakışı	İşletme sayısı	Oran %
Değişim dejenerasyondur	2	4,7
Rakipler değişiyorsa, biz de değişmeliyiz	4	9,3
Rakiplerden önce değişmek daha avantajlıdır	36	83,7
Toplam	42	97,7
Toplam	43	100,0

3.3.4.2. İşletmelerin stratejik hedefleri

Ankete cevap veren işletmelerin belirledikleri stratejik hedefleri aşağıda tablo 3.16.'da sunulmuştur. Tablodan da görüleceği üzere, 19 işletme (%46) yeni pazarlara açılma stratejisini en çok tercih etmiştir. Bunu sırasıyla 14 işletme (%34) ile pazar payını artırma, 11 işletme (%26,8) ile yeni ürünler geliştirme stratejileri izlemektedir. 7 işletme (%17,1) mevcut durumu koruma stratejisini benimserken küçülme ve tasarruf yapma ile pazardan çıkma stratejilerini benimseyen sadece birer işletme olmuştur.

Tablo 3.16. İşletmelerin stratejik hedeflerine göre dağılımı

Stratejik hedef		
	İşletme sayısı	Oran %
Pazar payını arttırma	14	34,1
Yeni ürünler geliştirme	11	26,8
Yeni pazarlara açılma	19	46,3
Mevcut durumu koruma	7	17,1
Küçülme ve tasarruf yapma	1	2,4
Pazardan çıkma	1	2,4

Pazar payını arttırma stratejik hedefiyle ilgili olarak en çok tercih edilen strateji (%75) farklılaşma stratejisi olmakta ve geri kalanlar ise maliyet liderliği ve odaklanma stratejileri arasında dağılmaktadır. Yeni ürünlere ve/veya pazarlara girme stratejik hedefiyle ilgili olarak ise %50 oranda yenilikçilik ve %50 oranda da ilgili çeşitlendirme stratejileri tercih edilmiş olup ilgisiz çeşitlendirme stratejisi hiçbir işletme tarafından tercih edilmemiştir. Mevcut durumu koruma stratejik hedefi yönünde, $\frac{3}{4}$ oranda yavaş büyüme stratejisi $\frac{1}{4}$ oranında da kâr ve harmanlama stratejisi tercih edilmiştir. Küçülme ve tasarruf yapma veya pazardan çıkma stratejik hedefi için ise soruyu yanıtlayan tüm işletmelerin “turn around” stratejisini benimsedikleri gözlenmiştir.

Çapraz tablo analizleri sonucunda, yöneticilerin değişime bakış açısıyla stratejik hedef ve stratejik seçim eğilimlerinin ilişkisine bakıldığında, işletmelerin %85 oranla rakiplerden önce değişimin avantajlı olduğunu belirterek değişime açık bir eğilim gösterdiği gözlemlenmiştir. Bunun yanında, pazar payını arttırma stratejik hedefi ile yöneticilerin değişime bakış açısı arasında ($r=-0,249$) negatif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin yaş ve kıdemleri itibariyle stratejik tercih eğilimlerine bakıldığında ise, stratejik tercihlerin genelde eşit dağılımda olduğu ancak yenilikçilik stratejisinin daha genç yaştaki, farklılaştırma ve yavaş büyüme stratejilerinin ise daha kıdemli olan işletme yöneticileri tarafından tercih edildiği gözlemlenmiştir. Bunun yanında, pazar payını arttırma stratejik hedefi ile öğrenim durumu arasında ($r=0,193$) pozitif bir ilişki görülürken, pazar payını arttırma hedefi ile yöneticilik süresi arasında ($r=-0,442$) negatif

bir ilişki görülmektedir. Bu da örgütsel kıdemi düşük olan yöneticilerin Pazar payını arttırmaya daha fazla yöneldiğini göstermektedir.

Pazar payını artırma stratejik hedefinde olan işletmelerin ağırlıklı olarak farklılaştırma stratejisini tercih eğiliminde olduğu, yeni pazarlara açılma stratejik hedefine sahip olanların ise ilgili çeşitlendirme, mevcut durumu koruma hedefinde olanların yavaş büyüme stratejilerini tercih etme eğilimleri olduğu saptanmıştır.

Yöneticilerin cinsiyetleri ile stratejik hedef tercihlerini ilişkilendirdiğimizde ise, hem bay hem de bayan yöneticilerin yeni pazarlara açılma hedefinde yoğunlaştığı yani büyüme stratejilerini tercih ettikleri görülmüştür.

3.3.5. Stratejik Yönetim Süreci ile ilgili Sorular

Stratejik yönetim süreci ile ilgili olarak işletmelerin stratejik yönetim faaliyetleri, stratejik planlama faaliyetleri, politikaların faydasını ve hedef pazarı değerlendirmeleri, işletme ve çevre analizi ve rakip analizi ile ilgili bulgular elde edilmiştir.

3.3.5.1. İşletmelerin stratejik yönetim faaliyetleri

İşletmelerin stratejik yönetim faaliyetleri ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar tablo 3.17.'den de görülmektedir. Buna göre; %53 oranında işletme yöneticisi misyon ve vizyonlarının mevcut olduğunu, %33 oranında işletme kısmen misyon ve vizyonlarının mevcut olduğunu belirtmişlerdir. Bu grup, ankete yanıt verenlerin yaklaşık %90'lık kısmını oluşturmaktadır. %14 oranında işletme ise misyon ve vizyonun varlığı konusunda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Ancak misyon ve vizyonun tüm yöneticiler ve çalışanlar tarafından bilinirliği düşünüldüğünde bu işletmelerde misyon ve vizyonun olmadığı varsayılmaktadır.

Tablo 3.17.'den de görüldüğü gibi, ankete cevap veren işletmelerin yaklaşık %90'ı kısmen ya da tamamen ortak amaç ve hedefleri olduğunu belirtmektedirler. Bu oran misyon ve vizyonun varlığı ile ilgili soruya verilen orana eşittir.

Tablo 3.17.'den de görüldüğü gibi, kısmen ya da tamamen stratejik amaçların üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hâle getirildiğini %60 oranında, stratejik amaçlarının nicel ve ölçülebilir olduğunu ise %53 oranında işletme beyan etmiştir.

İşletmelerin %55'i ise, kısmen yada tamamen performans farklılıkları ve düzeltmelerin prosedürünün de dahil olduğu stratejik planlarının var olduğunu belirtmiştir.

İşletmenin stratejisi belirlenirken %70 oranında işletme kısmen yada tamamen çevredeki fırsat ve tehditlerin, %90 oranında işletme güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edildiğini, %85 oranında işletme rakip analizinin, %67 oranında işletme de çevre analizinin yapıldığını beyan etmişlerdir.

Tablo 3.17. İşletmelerin stratejik yönetim faaliyetlerine göre dağılımı

	Hiç Katılmıyor %	Katılmıyor %	Kararsız %	Kısmen Katılıyor %	Tamamen katılıyor %
İşletmemizin belli bir misyonu ve vizyonu vardır	0	0	14	33	53
İşletmemizin ortak amaç ve hedefleri vardır	0	7	5	28	60
İşletmemizin stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hâle getirilir	9	16	14	23	38
İşletmemizin stratejik plânı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin de prosedürünü içerir	2	16	26	35	21
İşletmemizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir	5	11	21	30	33
İşletme stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir	2	16	9	23	50
İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir	0	2	14	40	44
İşletme stratejimiz belirlenirken işletmemizin güçlü ve zayıf yanları tespit edilir	0	2	7	40	51
İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir	0	5	11	56	28
Alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçilir	0	9	9	44	38
İşletme stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plân ve bütçeler yapılır	2	11	26	17	44
İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır	2	9	22	37	30
İşletmemizin organizasyonel yapısı seçilen stratejiye adapte edilir	2	5	14	51	28
İşletmemizde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir	2	2	9	44	43

Yaklaşık %80 oranında işletme kısmen yada tamamen stratejileri belirlenmeden önce alternatif stratejilerin belirlenip aralarından uygun stratejinin seçildiğini, %60 oranında işletme strateji belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçelerin yapıldığını, yine %80 oranında işletme işletmenin organizasyonel yapısının seçilen stratejiye adapte

edildiğini, %85 oranında işletme ise kısmen yada tamamen uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliğinin değerlendirildiğini beyan etmişlerdir. (Bkz. Tablo 3.17).

3.3.5.2. İşletmelerin stratejik planlama faaliyetleri

İşletmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar tablo 3.18’de gösterilmektedir.

Tablo 3.18. İşletmelerin stratejik planlama faaliyetlerine göre dağılımı

	Hiç Katılmıyor %	Katılmıyor %	Kararsız %	Kısmen Katılıyor %	Tamamen Katılıyor %
Stratejik planlamada üst yönetimin kişisel sezgilerinin etkisi ve sorumluluğu daha fazladır	2	14	12	21	51
İşletme, değişim ile ilgili sorunlarını aşmak için özellikle stratejik plânlamaya başvurmaktadır	2	7	16	40	35
Stratejik planlama için, önceki yapılan plânlara bir politika olarak kabul edilmektedir	5	5	25	37	28
Üst yönetimin geçmiş stratejik planlama başarılarına bağlı olarak değişime ayak uydurmaya çalışması, plânlama sürecinin başarısı üzerinde tereddüt oluşturmaktadır	0	12	36	40	12
Stratejik planlamanın başarısında ve gelecek fırsatlardan zamanında yararlanmada, yazılı veri, sezgisel davranıştan daha önemli değerlendirilmelidir	2	9	14	37	38
Çalışanlar, stratejik planlamayı uygulama becerisizliği ihtimali karşısında, katkılarını olumsuzlaştırmakta ve kayıtsız kalmaktadırlar	5	12	23	30	30
Stratejik planlama, işletmelerin diğer süreçlerinden ayrı bir süreç olarak düşünülerek yapılmaz	2	12	23	23	40
Stratejik planlamanın bürokratik kararlar sistemine olan ihtiyacı dolayısıyla, süreç biçimsel (resmi) düzeyde algılanmaktadır	2	9	42	21	26

Ankete cevap veren işletmeler %70 oranında stratejik planlamada üst yönetimin kişisel sezgilerinin etkisinin fazla olduğunu belirtmişlerdir. %75 oranında işletme değişim ile ilgili sorunlarını aşmak için stratejik planlamaya başvurduklarını belirtmişlerdir. Ankete yanıt veren %65 oranında işletme önceki planların politika olarak kabul edildiğini belirtmişlerdir.

İşletmelerin %50 oranında kısmen yada tamamen onayladığı ve %35 oranında kararsız kaldıkları üst düzey yöneticilerin geçmiş stratejik planlama başarılarına bağlı olarak değişime ayak uydurmaya çalışmasının, planlama sürecinin başarısı üzerinde tereddüt oluşturması görüşü belirtilmiştir.

Stratejik planlamada işletmeler kısmen yada tamamen yaklaşık %80 oranında yazılı verinin sezgisel davranıştan daha üstün olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerin %60 oranında kısmen yada tamamen onay verdiği ve %30 oranında işletmenin kararsız kaldığı, çalışanların stratejik planlamaya katkılarını uygulama becerisizliği ihtimâli karşısında katkı sağlamadıkları görüşü öne sürülmektedir.

İşletmelerin yaklaşık %65 oranında kısmen yada tamamen onay verdiği ancak %25 oranında işletmenin kararsız kaldığı, stratejik planlamanın işletmenin diğer süreçlerinden ayrı olarak düşünülmemeyeceği görüşü belirtilmiştir. İşletmelerin %45 oranında stratejik planlamanın bürokratik kararlar sistemine ihtiyaç duyduğu görüşünü desteklediği görülmüştür. (Bkz.Tablo 3.18).

3.3.5.3. Politikaların değerlendirilmesi

İşletmelerin politikaların faydası ile ilgili değerlendirmeleri tablo 3.19.'da gösterilmektedir.

Tablo 3.19. İşletmelerin politikaları değerlendirmelerine göre dağılımı

	Hiç faydalı değil %	Faydasız %	Kararsız %	Kısmen faydalı %	Tamamen faydalı %
Rakiplerden daha ucuz bir satış fiyatı belirlemek	12	19	23	44	2
Sadece zengin müşterilere hitap etmek	5	30	26	37	2
Sadece belirli bir coğrafi alana hitap etmek	12	21	28	30	9
Mevcut ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmek	0	0	5	21	74
Rakiplerden daha çok reklâm harcaması yapmak	9	14	28	33	16
Rakiplerden daha kaliteli çalışanlar istihdam etmek	0	0	12	21	67

Maliyet liderliği stratejisinin uygulanması olan rakiplerden daha ucuz fiyat politikası uygulamanın faydalı olduğunu düşünen işletme oranı %45 iken, müşteri hedef kitlesini ya da hizmet edilecek coğrafi alanı daraltarak odaklanma stratejisine yönelik işletme politikasının faydalı olduğuna düşünen işletmelerin oranı ise %40 civarındadır. Bunun yanında, hizmet ve çalışanların kalitesini yükseltme politikası kısmen ya da tamamen %90-95 oranında işletme tarafından kabul görmektedir. (Bkz. Tablo 3.19).

Rakiplerden daha çok reklâm harcaması yapmak ise %50 oranında işletme tarafından kısmen ya da tamamen faydalı görülmektedir.

Bunun yanında, ankete yanıt veren işletmelerin stratejik tercihleri ile işletme politikalarının faydası ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar çapraz tablolar ile karşılaştırıldığında ilginç sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre, maliyet liderliği stratejisini tercih eden 5 yöneticiden 2'si maliyet liderliği stratejisinin temeli olan rakiplerden daha ucuz bir satış fiyatı belirleme politikası konusunda kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir.

Belirli bir coğrafi alana hitap etme politikasıyla örtüşen odaklanma stratejisini seçen 3 işletme yöneticisinden biri bu politikanın faydasız olduğunu bir diğeri ise bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir.

3.3.5.4. Hedef pazarın değerlendirilmesi

Tablo 3.20.'de görüldüğü gibi, ankete yanıt veren işletmelerin %85 oranında faaliyette buldukları pazarı veya pazarın gelecekteki büyüklüğünü, %75 oranında da pazarın olgunluğunu cazip görmektedirler.

Tablo 3.20. İşletmelerin hedef pazarı değerlendirmelerine göre dağılımı

	Hiç Cazip Değil %	Cazip Değil %	Bilmiyor %	Kısmen Cazip %	Tamamen Cazip %
Toplam pazarın büyüklüğü	2	0	14	56	28
Pazarın olgunluğu	0	12	14	44	30
Rekabetin yumuşaklığı	11	28	23	26	12
Pazarın kârlılık durumu	9	9	16	37	29

İşletmelerin %40'a yakını rekabetin yumuşaklığını cazip bulurken aynı oranda işletme bunu cazip bulmamaktadır. %23 oranında işletme ise bu konuda bilgi sahibi olmadıklarını belirtmektedirler.

Pazarın kârlılık durumunu tamamen cazip bulan işletmelerin %30 oranında kalması ise, rekabetçi pazarlarda faaliyet gösterdiği anlaşılan bu işletmelerin kârlılık durumunun çok cazip olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır. (Bkz. Tablo 3.20).

3.3.5.5. Pazarda işletmenin gücünün değerlendirilmesi

İşletmelerin pazardaki güçlerini değerlendirmelerine göre dağılımı tablo 3.21.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.21. İşletmelerin pazardaki güçlerini değerlendirmelerine göre dağılımı

	Çok zayıf %	Zayıf %	Bilmiyor %	Güçlü %	Çok Güçlü %
Teknolojik seviye	5	0	20	56	19
Maliyet avantajları	5	18	14	46	17
Müşteri nezdinde prestij ve imaj	2	14	19	30	35
Çalışanların ve yöneticilerin kalitesi	2	5	9	60	24

İşletmeler %75 oranında faaliyette buldukları pazarda kendilerini teknolojik seviye bakımından, %65 oranında maliyet avantajları ve müşteri nezdinde imajları bakımından, %85 oranında ise çalışanların ve yöneticilerin kalitesi bakımından kendilerini güçlü görmektedirler. İşletmelerin %10-20'lik bir kısmı ise, işletmenin güçlü ve zayıf yanları konusunda fikir sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir. (Bkz. Tablo 3.21).

Pazarın cazibesi ile işletmenin çeşitli faktörler bakımından gücünün ankete yanıt veren işletmelerin rekabet gücü hakkında fikir vermesi bakımından karşılaştırıldığında ise, bu işletmelerin rekabet gücünün yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Pazardaki rakip sayısı ile rekabet durumunun alpha güvenilirlik katsayısı 0,8286'dır. Pazarın kârlılık durumu ile rekâbetin yumuşaklığının alpha güvenilirlik katsayısı ise 0,6866 olarak tespit edilmiştir.

3.3.5.6. Ekonomik çevre faktörlerinin değerlendirilmesi

İşletmelere ekonomik çevre faktörlerinin işletmeye etkisi ile ilgili sorulan anket sorusuna verilen yanıtlar tablo 3.22.'de görülmektedir. Buna göre, işletmeler en yüksek oranla, (%77 oranında) ekonomik büyümeyi, ardından %60 oranında yatırım teşvik alanlarını ve %45 oranında ithalat ve ihracat olanaklarını kısmen yada tamamen fırsat olarak algılamaktadırlar.

Bunun yanında, işletmelerin sırasıyla %80 oranında vergileri, ardından %70 oranında faiz hadlerini, %60 oranında enflasyonu ve Merkez Bankası politikalarını, %50 oranında ise dış ticaret ödemeler dengesi ve kartelleşme ve tekelleşme eğilimlerini kısmen yada tamamen tehdit olarak algıladıkları görülmektedir.

Tablo 3.22. İşletmelerin ekonomik faktörleri değerlendirmelerine göre dağılımı

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar %	Kısmen Fırsat Sağlar %	Bilmiyor %	Kısmen Tehdit Oluşturur %	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur %
Enflasyon	5	14	21	39	21
Faiz Hadleri	0	5	23	44	28
Vergiler	0	0	22	39	39
Merkez Bankası politikaları	0	7	35	37	21
Dış Ticaret ve Ödemeler Dengesi	7	19	23	35	16
İthalat ve İhracat olanakları	16	33	28	16	7
Ekonomik Büyüme	46	30	12	5	7
Kartelleşme ve Tekelleşme eğilimleri	19	9	21	30	21
Yatırım teşvik alanları ve oranları	35	25	14	21	5

3.3.5.7. Teknolojik çevre faktörlerinin değerlendirilmesi

İşletmelerin teknolojik çevre faktörlerini değerlendirmeleri tablo 3.23.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.23. İşletmelerin teknolojik faktörleri değerlendirmelerine göre dağılımı

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar %	Kısmen Fırsat Sağlar %	Bilmiyor %	Kısmen Tehdit Oluşturur %	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur %
Endüstrideki Teknolojik Değişim Hızı	41	35	11	11	2
Sanayide makineleşme ve Otomasyon	46	33	16	5	0
Ar-Ge yoğunluğu	53	35	7	5	0
İkâme mal teknolojisi ve yoğunluğu	19	35	28	11	7
Üretim faktörleri teknolojisi ve değişimi	37	33	21	9	0

İşletmelerin teknolojik çevre faktörlerinin işletmeye etkisi ile ilgili verdikleri yanıtlar tablo 3.23.'de görülmektedir. Buna göre; endüstrideki teknolojik değişim hızı, otomasyon ve Ar-Ge yoğunluğunu işletmelerin $\frac{3}{4}$ 'ünden fazlasının, ikâme mal ve üretim faktörleri teknolojilerindeki yoğunluk ve değişimi işletmelerin yarısından fazlasının kısmen yada tamamen fırsat olarak algıladıkları görülmektedir. Ancak, bunun yanında işletmelerin %20-30'lara varan oranlarda ikâme mal ve üretim faktörleri teknolojileri ve otomasyon faktörleri hakkında fikir beyan edemedikleri anlaşılmaktadır.

3.3.5.8. Sosyo-kültürel çevre faktörlerinin değerlendirilmesi

İşletmelerin sosyal çevre faktörlerinin işletmeye etkisi ile ilgili verdikleri yanıtlar tablo 3.24.'de görülmektedir. Buna göre; işletmelerin %70 oranında çalışanların dünya görüşü ve değerlerini, %40-50 oranında ise yaş dağılımındaki, gelir dağılımındaki, kültür ve sosyal değerlerdeki değişiklikleri kısmen yada tamamen fırsat olarak algıladıkları görülmüştür.

Tablo 3.24. İşletmelerin sosyo-kültürel faktörleri değerlendirmelerinin dağılımı

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar %	Kısmen Fırsat Sağlar %	Bilmiyor %	Kısmen Tehdit Oluşturur %	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur %
Sosyal değerlerde değişimler	16	26	40	16	2
Çalışanların Dünya görüşü ve değerleri	26	32	32	5	5
Yaş dağılımındaki değişiklikler	12	44	35	7	2
Gelir dağılımındaki değişiklikler	14	28	25	21	12
Kültür değişimine bağlı müşteri ve çalışan tutum değişiklikleri	11	40	35	9	5

Ancak işletmelerin %30-40'lara varan oranlarda sosyal çevre faktörlerinin işletmeye etkisi konusunda bilgisiz oldukları da anlaşılmaktadır. Ayrıca, sosyal değerleri kısmen yada tamamen tehdit olarak algılayanların oranı %15'i geçerken, gelir dağılımındaki değişiklikler de 1/3 oranında kısmen yada tamamen tehdit olarak algılanmaktadır.

3.3.5.9. Politik ve yasal çevre faktörlerinin değerlendirilmesi

İşletmelerin politik ve yasal çevre faktörlerinin işletmeye etkisi ile ilgili olarak verdikleri yanıtlar tablo 3.25.'de görülmektedir. Buna göre; işletmelerin yarısının sosyal sigorta mevzuatını kısmen yada tamamen fırsat olarak, %40 oranında işletmenin de çalışma hayatını düzenleyici kanunları ve mülkiyet kanunlarını ve uluslararası anlaşmaları kısmen yada tamamen fırsat olarak algıladıkları görülmektedir. Bunun yanında, işletmelerin seçimler ve terörü %60 oranında, siyasi eğilimlerdeki değişiklikleri %50 oranında kısmen yada tamamen tehdit olarak algıladıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca %50'lere varan oranlarda politik ve yasal çevre faktörlerinin etkileri konusunda fikir beyan edilmemesi dikkat çekmektedir.

Tablo 3.25. İşletmelerin politik, yasal faktörleri değerlendirmelerine göre dağılımı

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar %	Kısmen Fırsat Sağlar %	Bilmiyor %	Kısmen Tehdit Oluşturur %	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur %
Siyasi eğilimlerdeki değişiklikler	7	7	37	40	9
Uluslararası anlaşmalar	12	25	35	16	12
Bölgesel gerginlikler ve terör	5	2	21	16	56
Seçimler	5	5	30	44	16
Çalışma hayatını düzenleyici kanunlar	16	23	33	21	7
Sosyal sigorta mevzuatı	23	28	21	21	7
Mülkiyet kanunu	19	19	49	11	2

3.3.5.10. Rakip analizi

İşletmelerin rakiplerle ilgili faktörleri değerlendirmelerine göre dağılımı tablo 3.26.'da gösterilmektedir.

Tablo 3.26. İşletmelerin rakip faktörünü değerlendirmelerine göre dağılımı

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar %	Kısmen Fırsat Sağlar %	Bilmiyor %	Kısmen Tehdit Oluşturur %	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur %
Rakiplerin pazara giriş çıkışları	12	21	14	30	23
Rekâbet durumu	7	23	9	40	21
Pazardaki rakip sayısı ve büyüklüğü	5	16	9	42	28
Rakiplerin Pazar payını kontrolü	0	19	14	37	30
Rakiplerin ürün farklılaşmaları	0	13	19	33	35

Rakiplere ilişkin faktörlerin işletmeye etkileri ile ilgili anket sorusuna işletmelerin verdikleri yanıtlar tablo 3.26.'da görülmektedir. Buna göre; işletmelerin yarısından fazlasının rakipler ile ilgili faktörleri kısmen yada tamamen tehdit olarak gördükleri anlaşılmaktadır. En fazla tehditi, %70 oranla pazardaki rakip sayısı ve büyüklüğü oluştururken, en az tehditi %53 oranla rakiplerin pazara giriş çıkışlarının oluşturduğu görülmektedir. Bunun yanında, rakipler hakkında bilgi sahibi olmadıkları ve fikir beyan etmedikleri görülen işletmelerin oranı da %10-20 arasında görülmektedir.

3.3.5.11. Müşterilere ilişkin faktörlerin değerlendirilmesi

Müşterilere ilişkin faktörlerin işletmeye etkileri ile ilgili anket sorusuna işletmelerin verdikleri yanıtlar tablo 3.27.'de görülmektedir. Buna göre; işletmelerin kalite, tanınmışlık, ürün garantisi ve bulunurluğu faktörlerini %80-85 oranında, fiyatları %60, kredili satışları ise %50 oranında kısmen yada tamamen fırsat olarak algıladıkları görülmektedir. Aynı zamanda, fiyatlar ve kredili satışların %30'lara varan oranlarda kısmen yada tamamen tehdit olarak algılandıkları da dikkati çekmektedir.

Tablo 3.27. İşletmelerin müşteri faktörünü değerlendirmelerine göre dağılımı

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar %	Kısmen Fırsat Sağlar %	Bilmiyor %	Kısmen Tehdit Oluşturur %	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur %
Kredili satışlar	28	23	19	21	9
Fiyatlar	21	42	14	14	9
Kalite	63	23	10	2	2
Tanınmışlık	68	16	9	7	0
Ürün garantisi	56	26	14	2	2
Ürünün bulunurluğu	56	21	18	5	0

3.3.5.12. İşletme analizi

Ankete yanıt veren işletmelerin işletme içi faktörlerini değerlendirmelerine göre dağılımı tablo 3.28.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.28. İşletmelerin işletme içi faktörleri değerlendirmelerine göre dağılımı

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar %	Kısmen Fırsat Sağlar %	Bilmiyor %	Kısmen Tehdit Oluşturur %	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur %
İşletme yaşı ve kültürü	42	37	16	5	0
Yetki ve sorumluluk dağılımının uygunluğu	35	33	18	9	5
Bilgi akışı ve haberleşme düzeyi	35	40	11	9	5
Kararlara katılım derecesi	35	42	16	7	0
Ödüllendirme ve motivasyon etkinliği	40	37	18	5	0
Liderlik anlayışı	44	33	19	2	2
Mal ve hizmet kalitesi ve fiyatı	54	35	11	0	0
Satıcılarla uzun vadeli iyi ilişkiler	68	21	9	2	0
Kısa ve uzun vadeli finans imkânları	54	30	16	0	0

İşletmelerin kısmen yada önemli ölçüde işletme içi faktörlerini ortalama %85 oranında fırsat olarak algıladıkları görülmektedir. Bu oranlar sırasıyla; %81 oranla işletme yaşı ve kültürü, %68 oranla yetki ve sorumluluk dağılımının uygunluğu, %75 oranla bilgi akışı ve haberleşme düzeyi, kararlara katılım derecesi, %77 oranla ödüllendirme ve motivasyon etkinliği ve liderlik anlayışı, %89 oranla mal ve hizmet kalitesi ve fiyatı ve satıcılarla uzun vadeli iyi ilişkiler, %94 oranla kısa ve uzun vadeli finans imkânları olarak teşekkül etmektedir. En fazla tehdit olarak algılanan unsurların ise yetki ve sorumluluk dağılımının uygunluğu ile bilgi akışı ve haberleşme düzeyi olduğu dikkati çekmektedir. (Bkz. Tablo 3.28).

3.3.5.13. Stratejik değerlendirme

Ankete yanıt veren işletmelerin stratejik değerlendirmeye yönelik işletme içi faaliyetlerini değerlendirilmelerinin dağılımı tablo 3.29.'da görülmektedir.

Tablo 3.29. İşletmelerin işletme içi faaliyetleri değerlendirmelerine göre dağılımı

	Hiç %	Az %	Bilmiyor %	Kısmen %	Büyük Ölçüde %
Bölüm amaçlarının stratejik amaçlara uygunluğu	7	23	12	37	21
Kişisel amaçların bölüm ve stratejik amaçlara uygunluğu	7	16	16	42	19
Personel yetenek ve becerilerinin stratejik amaçlara uygunluğu	9	7	7	44	33
Örgüt kültürü ve liderlik anlayışının stratejik amaçlara uygunluğu	9	14	16	35	26
Kısa ve uzun vadeli finansal kaynakların stratejik amaçlara uygunluğu	14	9	14	35	28
Bölümler arası iletişim ve işbirliği düzeyinin stratejik amaçlara uygunluğu	11	11	10	42	26

İşletmeler %60-70 oranında kısmen yada büyük ölçüde işletme içi faaliyetlerinin stratejik amaçlara uygun olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre; %59 oranında işletme bölüm amaçlarının stratejik amaçlara uygun olduğunu, %61 oranında işletme kişisel amaçların ve örgüt kültürü ve liderlik anlayışının bölüm ve stratejik amaçlara uygun olduğunu, %77 oranında işletme personel yetenek ve becerilerinin stratejik amaçlara uygun olduğunu, %63 oranında işletme kısa ve uzun vadeli kaynakların stratejik amaçlara uygun olduğunu ve %68 oranında işletme ise bölümler arası iletişim ve işbirliği düzeyinin stratejik amaçlara uygun olduğunu beyan etmişlerdir. (Bkz. Tablo 3.29).

3.3.5.14. Stratejik analiz tekniklerinin kullanımı

İşletmelerin stratejik analiz tekniklerini kullanımlarına göre dağılımı tablo 3.30.'da gösterilmektedir. Tablo 3.30.'dan da görüldüğü gibi, işletmelerin yarısının örgüt kültürü analizi, kritik başarı faktörleri analizi ve pazarlama stratejilerinin kârlılığı etkisini bilmediği yada hiç kullanmadığı, yarıya yakının ekonomik tahmin modeli, temel yetenek analizi, senaryo oluşturma, rakiplerin finansal analizini bilmediği ya da hiç kullanmadığı, işletmelerin %60 oranında değer zinciri analizi, portföy matrislerini bilmediği ya da hiç kullanmadığı, %70 oranında Porter'ın 5'li güç analizi ve eğer...se/sa analizini bilmediği yada hiç kullanmadığı, işletmelerin $\frac{3}{4}$ 'ünün ise SWOT analizini bilmediği yada hiç kullanmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.30. İşletmelerin stratejik analiz teknikleri kullanımlarına göre dağılımı

Stratejik analiz teknikleri	Hiç %	Az %	Bilmiyor %	Kısmen %	Büyük Ölçüde %
Ekonomik tahmin modeli	26	23	11	33	7
FÜTZ (SWOT) analizi	28	14	46	7	5
Senaryo oluşturma	19	16	23	35	7
Rakiplerin finansal analizi	21	23	21	26	9
Temel yetenek analizi	21	9	23	28	19
Örgüt kültürü analizi	26	11	26	26	11
Kritik başarı faktörleri analizi	28	9	23	28	12
Değer zinciri analizi	26	7	37	23	7
Pazarlama stratejilerinin kârlılığı etkisi (PIMS)	26	7	23	23	21
Portföy matrisleri	30	7	30	24	9
Porter'ın 5'li güç analizi	30	5	37	19	9
Eğer.....se/sa analizi	28	9	42	14	7

3.3.5.15. SWOT Analizi

İşletmelerin SWOT analizine dahil ettikleri faktörlere göre dağılımı tablo 3.31.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.31. İşletmelerin SWOT analizine dahil ettikleri faktörlere göre dağılımı

SWOT analizi faktörleri	İşletme sayısı	Oran %
İşletmenin zayıf yanları	2	4,7
İşletmenin güçlü yanları	1	2,3
Çevredeki fırsatlar	1	2,3
Hepsi	9	20,9
Hiçbiri	30	69,8
Toplam	43	100,0

Stratejik analiz araç ve tekniklerinden SWOT analizini tercih eden 13 işletmenin SWOT'a dahil edilen faktörlerin neler olduğuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde işletmelerin SWOT analizinin, işletmenin zayıf ve güçlü yanlarını ve çevredeki fırsatları değerlendirmeyi kapsadığını bildikleri gözlemlenmiştir. Ne var ki, işletmelerin %70 oranında SWOT analizine dahil edilen işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının analizi ve çevredeki fırsat ve tehdit faktörlerinin hiçbirini analiz etmediğini, dolayısıyla SWOT analizini uygulamadıklarını, %10'u tüm bu faktörleri SWOT'a dahil ettiklerini geri

kalanı ise kısmen bu faktörleri değerlendirdiklerini belirterek SWOT analizini tam manasıyla uygulamadıklarını ifade etmişlerdir.

3.3.5.16. Stratejik yönetimin pratikte sağladığı faydalar

Stratejik yönetimin işletmeye sağladığı pratik faydalar ile ilgili işletmelerin değerlendirmelerine göre dağılımı tablo 3.32.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.32. İşletmelerin stratejik yönetimi değerlendirmelerine göre dağılımı

Stratejik yönetimin faydaları	İşletme sayısı	Oran %
Kâr artışını sağlamaktadır	14	32,6
Geleceği plânlama ve öngörü gerçekleştirmeyi sağlamaktadır	17	39,5
İşletmenin dış çevresi ile iç yetenekleri arasındaki uyumun gerçekleştirilmesini sağlamaktadır	11	25,6
Pazar payını arttırmayı sağlamaktadır	11	25,6
Büyümeyi sağlamaktadır	11	25,6
Riski azaltarak mevcut durumu korumayı sağlamaktadır	12	27,9
Sürekli değişimi ve dinamizmi sağlamaktadır	9	20,9
Hiçbir yararını görmedim	1	2,3
Bilmiyorum	16	37,2

İşletmeler stratejik yönetimin birinci sırada %40 oranla geleceği planlama ve öngörü gerçekleştirmeyi sağladığını, ikinci sırada kâr artışı sağladığını, üçüncü sırada riski azaltarak mevcut durumu korumayı sağladığını bildirmişlerdir. Bunları eşit oranlarla (%25) büyümeye katkı sağladığı, pazar payını arttırdığı, dış ve iç yetenekleri arasında uyumu arttırdığı ve dinamizmi sağladığı seçenekleri izlemektedir.

Yalnız 1 işletme stratejik yönetimin yararını görmediğini belirtmiştir. Ayrıca, 1/3 oranında işletme de stratejik yönetimin yararı hakkında bilgi sahibi olmadıklarını belirtmiştir. Ancak bu soruda da işletmeler birden fazla tercih yaptıklarından stratejik yönetimin pratikte yararını görmeyen ve önceki sorulardan stratejik yönetimi uygulamadıkları anlaşılan işletme yöneticileri de stratejik yönetimin yararları hakkında fikir beyan etmişlerdir. (Bkz. Tablo 3.32).

TARTIŞMA

Bu bölümde, bu çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular ve stratejik yönetim literatüründeki farklı görüşler tartışılmaktadır. Bu araştırma sırasında, stratejik yönetim literatüründe genel anlamda ve KOBİ'ler özelinde farklı görüşler olduğu da tespit edilmiştir.

Strateji literatüründe, büyük işletmelerin küçük işletmelere göre daha kapsamlı bir strateji belirleme sürecine ve daha fazla stratejik alternatiflere sahip oldukları ve bunlardan haberdar oldukları kabul edilmektedir.¹ KOBİ'lerde strateji oluşumu hususu ise göz ardı edilmektedir. Günümüzde akademik ve politik anlamda KOBİ'lerin ihtiyaçları ve performansı üzerine araştırma yapmak popülerdir. Ancak, bu araştırmaların çoğunun niteliği değişkendir.² Bu belirsizliği netleştirmeye çalışan Carson gibi bazı yazarlar ne kadar büyüklükteki işletmelere kadar formal stratejik planlama ve yönetimin uygulanması gerektiğini sorgulamaktadırlar.

Bhide, Mintzberg ve Waters gibi yazarlar tarafından KOBİ'ler tarafından deneyimlenen dinamik bir çevrede stratejik planın uygulanmasının sıklıkla çok uygun olmadığı savunulmuştur. Gibb ve Scott'a göre de KOBİ literatürü, formal planlamayı yok saymıştır ve strateji oluşturma sürecinde öğrenmeye önem vermiştir.

Stratejik yönetim literatüründe var olan stratejik analizlerin hepsini yapmaya KOBİ'lerin ne gücü yeter ne de bu denli ayrıntılı analizlere ihtiyaçları olur. Bir stratejistin yada girişimcinin rahatlıkla ayrımını yapabileceği informal stratejik planlama ve yönetim KOBİ'ler için daha uygun olmaktadır.³

KOBİ'lerin işletme analizi yapılırken üzerinde durulacak en önemli faktör yönetici olmaktadır.⁴ KOBİ'lerde strateji oluşturulmasında işletme yöneticisinin

¹ Alpan L. (2000), a.g.e., s. 2.

² McLarty, R.(2005). The Essentials of Value Chain Implementation in Small and Medium Sized Enterprises, *Strategic Change* 14: 45–58 Published online in *Wiley InterScience*, s. 45.

³ Vaitkevičius, S.(2006), Modelling of Strategic Analysis in Strategic Management, *Engineering Economics*. no 4 (49) *Economics of Engineering Decisions*, Kauno Technologijos Universitetas, Kaunas. s. 18.

⁴ Demirbaş, C.V. (1999), a.g.e., s. 51-52.

vizyonunun, kişisel değerlendirme ve motivasyonunun belirleyici olduğu savunulmaktadır.¹

Küçük işletmelerin büyük işletmelerin standart mâmulleri daha kaliteli ve ucuza verebilmeleri karşısında belirleyebilecekleri uzmanlaşma, üretimde esneklik ve yenilik yapma gibi alternatif stratejiler bulunmaktadır.² Küçük işletmelerde uygulanacak yeni stratejilerin işletme yapısı üzerindeki etkileri önceden test edilmelidir. İşletmelerin küçük yapıda olmaları sebebiyle, stratejik bir değişiklik işletmeyi tamamıyla değiştirebilir veya belirli bir bölümü üzerinde önemli etkiler yapabilir. Bu gibi sonuçların etkileri, tahmin edilmeden yapılacak analizler, beklenenden farklı sonuçlar doğurabilir.

Ankete yanıt veren işletmelerden 16 tanesi (%37,2) stratejik planları olmadığını belirtmiştir. Stratejik plan hazırladıklarını belirten 27 işletmeden 16 tanesi (plan yapanların %59'u) sadece 1 yıl veya daha az süreli plan yaptıklarını bildirmişlerdir. Stratejik planların bir yıldan daha uzun süreli olması gerektiği dikkate alındığında ankete yanıt veren işletme yöneticilerinin $\frac{3}{4}$ 'ünün stratejik plan bilincinden yoksun olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, işletmelerin stratejik planlarının varlığı konusunda farklı sorularda çelişkili ifadeler kullandıkları da gözlemlenmiştir.

Beş yıl ve üzeri süre için planlama yapan işletme sayısının yalnız 6 (%14) olması ülkemizde işletmelerde planlama eksikliği olduğu gerçeğine uygun görülmektedir. Ancak bunun yanında literatürde, yapıları gereği KOBİ'ler için yazılı formal bir stratejik planın öngörülmediği düşünüldüğünde bu sonuç beklenildiği gibidir.

Stratejik planlar yaklaşık 2/3 oranında üst düzey yöneticiler ve yönetim kurullarınca geri kalan 1/3 oranında ise işletme sahiplerince hazırlanmaktadır. Bu durum, literatürde stratejik planların yöneticiler ve stratejistler tarafından oluşturulması gerektiği savına uymaktadır. Ancak, stratejik planların uygulanması aşamasında fonksiyonel birimlerle istişare edilmemesi durumunda stratejilerin uygulanmasında engeller çıkması riskini de taşımaktadır.

¹ Barnes, D. (2002). The Manufacturing Strategy Formation Process in SMEs, *Journal of SME Development* Volume 9 NO:2 2002 130-149, USA. s.130-149. (Barnes sözkonusu bilgiyi Davig ve Brown (1992), Hanlon ve Scott'un (1995) eserlerinden aktarmaktadır.)

² Demirbaş, C.V. (1999), a.g.e., s. 59-60.

Bunun yanında, işletmelerin amaç ve hedefler ile misyon ve vizyonun belirlenmesinde stratejik yönetimin diğer faaliyetlere ve stratejik planlamaya göre daha etkin olduğu söylenebilir. Bu açıdan, araştırma sonuçlarının Dinçer ve Tatoğlu'nun Türkiye'de faaliyet gösteren büyük işletmelerin stratejik planlama ve uygulama süreçleri ile ilgili gerçekleştirdikleri çalışmanın sonuçlarıyla örtüştüğü söylenebilir.

Üst yönetimin izole bir şekilde kişisel sezgileriyle yaptığı stratejik planın sorumluluğunu üstlenmesi söz konusu işletme yöneticilerinin stratejik planlama tuzakları içinde yer alan üstlenme tuzağına düştüğünü göstermektedir. Üstlenme tuzağı; strateji geliştirme sürecine katılımın olmaması ve sadece üst yönetimin kişisel sezgilerine ve sorumluluklarına bırakılması ve enerjileri sentezleyememeleri hâlidir. Ancak, yeterince sezgilere yer verilmemesi de harekete geçmeme tuzağına düşürür.

Hâli hazırda stratejik planlamayı yalnız stratejistler ve/veya üst düzey yöneticiler hazırlar. Dolayısıyla, bu aşamada çalışanlardan bir katkı beklenmemektedir. Ancak diğer fonksiyonel birimlerle bu planların uygulanırlığı bakımından müzakere edilmesi stratejilerin başarısı açısından önemli bir faktördür.

İşletmelerin %75'i değişim ile ilgili sorunlarını aşmak için stratejik planlamaya başvurduklarını belirtmişlerdir. Oysa, değişimi gerçekleştirecek olan stratejik planlama değil stratejik uygulamadır. Stratejik planlamanın yapılmasıyla değişim gerçekleştirilmiş olmaz. Ayrıca, literatürde stratejik planlama oluşturulduktan sonra bu plana uzun süre bağlı kalınarak revizyona gidilmemesinin değişimin önünde bir engel oluşturduğu eleştirisi yaygındır. Ankete yanıt veren %65 oranında işletmenin önceki planların politika olarak kabul edilmesi savı da yine bu yanlışı tekrarlamaktadır. Bulgular göstermektedir ki, işletmeler değişim ve politika tuzağına da düşmektedirler. Değişim tuzağı; stratejik planlamanın proaktif niteliğinin üzerinde durulmayıp sihirli bir değnek gibi her sorunun çözümü olarak görülmesi hâlidir.¹

İşletmelerin geçmişteki planlama başarılarını değerlendirerek revizyona gitmeleri, stratejik yönetim sürecinde beklenen ve olması gerektirir. Üst yönetimin geçmiş başarılarına odaklanması, günlük sorunları görmeme ve geleceğe ilişkin

¹ Papatya G. (2001). Stratejik Planlama Tuzakları: Denizli ili Merkez Tekstil Alt Sektörü İşletmelerinde Araştırılması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, İstanbul. s. 626.

planlamalara vakit ayırmaması ya da sürekli değişen çevre koşullarına karşı tereddüt, üst yönetimin odaklanma tuzağına düştüğünü göstermektedir.

İşletme yöneticilerinin stratejik kararların bürokratik sisteme ihtiyaç duyduğunu belirterek bürokrasi tuzağına düşme eğilimleri de görülmektedir. Mintzberg'in öne sürdüğü stratejik planlama tuzaklarına düştükleri görülen Denizli KOBİ'lerinin, Papatya'nın Denizli ili tekstil alt sektöründe uyguladığı stratejik planlama tuzakları çalışmasının sonuçlarıyla da örtüştüğü görülmektedir. Buna göre; Denizli KOBİ'lerinin stratejik planlama konusunda yetersiz ve başarısız oldukları, ayrıca, stratejik planlama tuzaklarına düştükleri anlaşılmaktadır.

İşletme literatüründe sürmekte olan bir tartışma, jenerik stratejiler (farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma) arasında net bir tercih yapmış işletmelerin, tercihinde kararsız kalıp karma strateji takip edenlere göre daha başarılı olacakları iddiasıdır. Buna göre; birden fazla stratejiyi aynı zamanda takip eden işletmeler faaliyetlerinde, örgütsel düzenlemelerinde, pazar mesajlarında tutarlı ve uyumlu uygulama ve davranışlar geliştiremeyeceklerdir.

Porter, net stratejik tercih yapmayı başarıya giden yolda olmazsa olmaz bir koşul olarak öne sürmektedir. Bazı araştırmalar bu bakış açısını doğrularken, bazı yazarlar ve yapılan araştırmalar ise tersine karma stratejiler benimsemenin kârı düşürmediği görüşünü iddia etmektedirler.¹ Denizli ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin bu kapsamda birbirine zıt karma tercihler yaptığı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, Porter'ın görüşüne göre başarısız sonuçlarla karşılaşabilecekleri açıktır.

Jauch ve Glueck'e göre, stratejik yönetim kavramına yapılan en büyük eleştiri, kontrol altına alınması mümkün olmayan bir çok faktörden dolayı şartların çok hızlı değişmesi ve özellikle uzun vadeli planların anlamını ve etkisini yitirmesidir. Bu eleştiriye karşılık olarak, yönetim bilimi ve stratejik yönetim kavramı, meydana gelebilecek değişiklikler ve olağanüstü durumlar için ise, olasılık planları ve kriz yönetimi gibi yaklaşımlar ortaya koymaktadır.²

¹ Barca, M. vd. (2002) Stratejik Netlik Başarıya, Stratejik Belirsizlik Başarısızlığa Neden Olur: İspatlayabilir misin?, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F., Antalya, s. 747.

² Şafaklı O., Özdeşer H. (2002). Stratejik Yönetim Kavramının Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetine Uygulanması, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F., Antalya, s. 413.

İş dünyasında evrensel bir strateji yoktur. Evrensel stratejiler uygulamaya kalkmayı Porter, stratejik tuzaklar olarak yorumlamaktadır.¹

“İlk tuzak şirketlerin, kazanmanın tek yolunun bu olduğunu düşünerek, pazar payının büyük bölümünü ele geçirmeleri gerektiğine inanmalarıdır. Tüm şirketlerin pazar payının büyük bölümünü ele geçirmeye çalışmaları herhangi bir şirketin kazanmasının pek mümkün olmadığı bir savaş yaratır. Diğer bir tuzak da tüm şirketlerin çevrim zamanlarını azaltıp, pazarlama süresini hızlandırmaları gerektiği düşüncesidir. Halbuki kimi pazarlarda yeni ürünleri kısa geliştirme çevrimleri içinde yaratmaktan çok, doğru olanı yapmak için gerekli zamanı kullanmak daha önemlidir. Tüm şirketler çevrim sürelerini kısaltırlarsa ortaya, kimsenin kazanamayacağı bir zaman yarışı çıkar. Herkes kaybeder; çünkü pazarlamaya daha çabuk geçebilme yaklaşımı sonunda maliyeti arttırır ya da geliri azaltır.”

Bunun yanında, pratikte stratejiler literatürde belirtildiği gibi, bir kerede ve tam olarak geliştirilmez. Aynı zamanda insan doğası gereği, stratejistler aynı durumlara farklı yorumlama ve yaklaşımlar getirdiklerinden literatürde belirtildiğinin aksine izlenen stratejilerde aynılık yoktur.²

Bu çalışmanın sonuçları göstermektedir ki, Denizli KOBİ’leri de bu stratejik tuzaklara düşmektedirler. İşletmeler stratejik yönetim literatüründe mevcut olan stratejileri işletmelerinin yapısına uygun olarak uyarlamalı ve bu konuda esnekliğe sahip olmalıdırlar.³ Bu tuzaklardan kurtulmanın tek yolu da alternatif stratejileri iyi bilmek ve en uygun stratejiyi işletmenin kendisine uyarlayarak uygulamasıdır.

İşletme yöneticilerinin en çok faydalı gördüklerini beyan ettikleri politika, Alpkın’ın tezinde savunduğu gibi, Denizli KOBİ’leri nezdinde de ürün ve hizmet kalitesini iyileştirme politikasıdır.

Ankete yanıt veren işletmelerin stratejik tercihleri ile işletme politikalarının faydası ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar karşılaştırıldığında ilginç sonuçlar elde

¹ Mütercimler E. (2007), a.g.e., s. 48.

² Barca M. (2006). Yöneticiniz Ne Düzeyde Stratejist?, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum, s. 456.

³ Perks, K. J. (2006). Influences on Strategic Management Styles Among Fast Growth Medium Sized Firms in France and Germany, *Strategic Change*, (www.interscience.wiley.com),15: pp. 153.

edilmiştir. Buna göre, ankete yanıt veren işletme yöneticileri stratejik alternatifler hakkında yeterli bilgiye sahip değillerdir.

İşletme yöneticilerinin özellikle eğitim seviyelerinin yüksek olması ve genç yaşta olmalarıyla paralel olarak değişime ve rekabete açık oldukları görülmüştür. Literatürde öngörüldüğü gibi bu özellikleriyle paralel olarak, Denizli KOBİ'lerinin çoğunlukla büyüme stratejilerini tercih ettikleri görülmüştür. Büyüme stratejileri arasındaki dağılıma göre; işletmelerin 1/3'ünün mevcut pazardaki paylarını artırma stratejik hedefine sahipken, yeni ürün geliştirme ve yeni pazarlara açılma stratejik hedefleri yaklaşık 2/3 oranındadır. En çok tercih edilen yeni pazarlara açılma stratejik hedefi ise başarı güdüsü ve fırsatlara önem vermenin yanısıra pazarlama politikalarını yenilemenin gereğine inanma ve saygınlık ihtiyacı ile ilgilidir. Araştırma sonucuna göre; işletmelerin stratejik tercihlerinin Dinçer ve Tatoğlu'nun Türkiye'de faaliyet gösteren büyük işletmelerin stratejik planlama ve uygulama süreçleri ile ilgili gerçekleştirdikleri çalışmanın sonuçlarının tersine yeni pazarlara açılma konusunda ihtiyatlı davranmaya ihtiyaç duymadıkları görülmüştür.

Bunun yanında, %17 oranında işletme mevcut durumu koruma stratejisini benimserken küçülme ve tasarruf yapma ile pazardan çıkma yani küçülme stratejilerini benimseyen sadece birer işletme olmuştur. Dolayısıyla, küçülme stratejilerine geçmişte olduğu gibi, Denizli KOBİ'lerinin hâlen önyargıyla baktıklarını ve alternatif stratejileri iyi bilmedikleri ve Porter'ın bahsettiği stratejik tuzaklara düştükleri görülmektedir.

İşletmelerin çoğunun pazar payını arttırmak, kaliteyi artırma ve pazarlamaya yatırım yapması pazarda kimsenin kazanamayacağı bir pozisyon oluşturabilir. Hali hazırda rekabetin şiddetli olduğu Denizli ilinde işletmelerin fason üretimle bağımsızlıklarını kaybetmeden alternatif stratejiler geliştirememesi Denizli KOBİ'leri için çok tehlikeli olacaktır. Bu tuzaklardan kurtulmanın tek yolu ise alternatif stratejileri iyi bilmek ve işletme için en uygun stratejiyi uygulamaktır. Bunun yaparken ise, işletmenin içinde bulunduğu çevre, hedef pazar, işletme, rakip ve müşteri analizlerini göz önünde bulundurarak kendi durumuna uygun bir şekilde seçtiği stratejiye adapte etmesi gerekmektedir.

Talebin fiyata fazlasıyla duyarlı olduğu ve rekabetin çok şiddetli olduğu pazarlarda özellikle küçük işletmelerin maliyet rekabetinden başka pek seçebilecekleri

stratejik alternatif yoktur. Aynı şekilde, hükümet politikalarının etkisi altında olan ve dar pazar kesimlerine sıkışmış işletmeler de çok fazla seçim yapamazlar. Bu gibi işletmelerin tek çıkış yolları buluşlar ve yeniliklerdir.¹

Stratejik hedef seçimi ile ilgili soruda birbirinden farklı stratejik hedefleri kapsayan birbirine zıt çelişkili tercihlerin yapılması bu tercihlerin çok bilinçli yapılmadığı ve iyi anlaşılmadığı düşüncesini uyandırmıştır. Ancak, KOBİ'lerin çoğunlukla tek yalıtılmış rekabet stratejileri seçmek yerine bu stratejilerin bir kombinasyonunu tercih ettikleri de bilinmektedir.²

Rekabetçi bir pazarda buldukları anlaşılabilir işletmelerin ¼'ine yakın bölümünün pazarın durumu ile ilgili bilgi sahibi olmadığı, dolayısıyla pazar analizi yapmadan pazara girdikleri görülmektedir. Rekabetçi pazarlarda faaliyet gösteren bu işletmelerin kârlılık durumunun çok cazip olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Pazarın cazibesi ile işletmenin çeşitli faktörler bakımından gücü karşılaştırıldığında ise, işletmelerin yanıtlarına göre, bu işletmelerin rekabet gücünün yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Stratejistlerin yaşı, eğitim düzeyi, tecrübe ve kıdem gibi demografik özelliklerinin stratejik tercihler üzerinde etkili olduğu literatürde kabul görmektedir.

Hambrick ve Mason'a göre genç yöneticiler daha yaşlı olanlara kıyasla daha yenilikçi olan büyüme stratejilerini izlemeyi tercih ederler ve risk alma eğilimleri daha fazladır. Stratejik tercih konuları ne olursa olsun, yöneticinin yaşı ile strateji arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu çalışmanın bulguları da bu görüşü doğrulamaktadır.

Stratejik tercihlere etki eden bir başka demografik özellik ise, yöneticinin sektördeki, işletmedeki ve üst düzey yönetici konumundaki kıdemidir. Örgütsel kıdemle yüksekliği ile statükoyu korumaya yönelik stratejik tercih eğilimi arasında pozitif bir ilişki olduğu genel kabul görmüştür. Örgütsel kıdem, mevcut durumu koruma arzusunu artırırken hâliyle yenilik ve değişime pek açık değildir. Stratejik değişim ile kıdem ilişkilerini inceleyen Bantel ve Jackson'un, Finkelstein ve Hambrick'in ve Thomas ve arkadaşlarının çalışmaları da bunu teyit etmiştir.

¹ Alpan L. (2000), a.g.e., s. 22.

² Lobontiu G. (2002). Strategies and Strategic Management in Small Business, *MPP Working Paper*, No. 15, Copenhagen Business School, Denmark, pp. 25.

Miller'a göre örgütsel kıdemi yüksek yöneticiler daha az bilgi kaynağından yararlanırlar ve bilgi toplama ve analiz işleri ile daha az ilgilenirler. Thomas ve arkadaşlarına göre, üst düzey yöneticiler arasında kıdem yılı yüksek olanlar daha ziyade mevcut faaliyetlerin verimliliğini arttırmanın peşinde olan savunmacı yöneticilerdir.

Hambrick ve Mason'un eğitim düzeyi düşük yöneticilerin işletmelerinin daha az istikrarlı bir performansa sahip olacakları yönündeki iddialarından yola çıkan Hitt ve Tyler düşük eğitim seviyesine sahip olanların zihinsel modellerinde büyük sapmalar olduğunu savunmuşlardır. Stratejik tercih de bu modellerin bir sonucu olduğuna göre eğitimin süresi dolaylı olarak tercihi etkileyecektir. Ancak, bu iddiaları savunan yazarların uyguladıkları testler bu iddiayı doğrulamamıştır. Bunun yanında, bu yazarlar, yeniliğe açıklığın eğitim düzeyi ile pozitif ilişki içinde olduğunu vurgulamaktadır.¹

Ankete katılan işletmelerin yönetim kademelerinin oldukça genç ve eğitim seviyelerinin yüksek, kıdem bakımından eşit dağılımda oldukları gözlemlenmiştir.

Yöneticinin yaşı, kıdemi ve eğitim düzeyi ile stratejik tercihlerin ilişkisine bakıldığında, bu anketin genç yaştaki, eğitim düzeyi yüksek yöneticilerden oluştuğu göz önünde bulundurularak bu kişilerin, Alpkın'ın tezinde iddia edildiği gibi; yenilikçi, tehlikelerden ziyade fırsatlara önem veren yöneticiler olarak farklılaştırma stratejisini ağırlıklı olarak seçtikleri görülmüştür.

Alpkın'ın tezinde de dile getirilen ve literatürde kabul gören genç yaştaki ve eğitim düzeyi yüksek yöneticilerin değişime ve rekabete daha açık oldukları görüşü bulgular neticesinde doğrulanmaktadır.

Kişilik özelliklerinin stratejik yönetime etkilerini inceleyen Miller ve Toulouse, başarı güdüsü yüksek olan yöneticilerin büyüme potansiyeline sahip bir farklılaştırma stratejisini tercih ettiklerini belirtmiştir. Bu durumda Denizli ilindeki KOBİ'lerin yöneticilerinin başarı güdüsünün de oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

İşletmelerin yarısından fazlasının stratejik analiz tekniklerini, $\frac{3}{4}$ 'ünün ise SWOT analizini bilmediği yada hiç kullanmadığı anlaşılmaktadır. Ancak, bu durum KOBİ'lerin ayrıntılı analiz tekniklerini kullanmalarının gerekli olmadığı savından hareketle beklenen bir sonuçtur.

¹ Alpkın L. (2000), a.g.e., s. 19...39...44.

İşletmelerin üçte biri stratejik yönetimin yararı hakkında bilgi sahibi olmadıklarını belirtmiştir. Ancak stratejik yönetimin pratikte yararını görmeyen ve önceki sorulardan stratejik yönetimi uygulamadıkları anlaşılan işletme yöneticileri de stratejik yönetimin yararları hakkında fikir beyan etmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, ankete yanıt veren işletmelerin stratejik yönetimi yaygın olarak uygulamadıkları ve dolayısıyla stratejik yönetimin pratikte yararını görmedikleri anlaşılmıştır.

Böylece, çalışmanın sonucunda elde edilen bu bulgular ile yöneticilerin demografik ve kişisel özellikleri ile stratejik tercihleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ve Denizli KOBİ'leri tarafından formal stratejik planlama ve yönetimin yaygın olarak bilinmediği ve uygulanmadığı ile ilgili olarak ortaya koyulan hipotezler teyit edilmektedir.

SONUÇ

Denizli ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin stratejik yönetim yaklaşım ve uygulamalarının neler olduğunu, stratejik yönetim kararlarının hangi örgütsel düzeyde alındığını, stratejik yönetimin temelini oluşturan SWOT analizinin ve diğer bilimsel tekniklerin tanınma ve kullanılma sıklığını ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmanın neticesinde bazı anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Bunun yanında, bu çalışma, KOBİ'ler nezdinde yaygın olarak bilinmeyen stratejik yönetimin önemini hatırlatarak farkındalık yaratmak bakımından da önemlidir.

Bu araştırmanın evreni, Denizli ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler olup, DTO üye veri tabanında yer alan 13.305 işletmeden e-posta adresi mevcut olan yaklaşık 1.800 KOBİ tesadüfi olarak seçilerek çalışmanın örnekleme olmuştur. Ancak, 45 işletme yöneticisinden yanıt alınabilmiş ve bu anketlerin 43'ü değerlendirmeye alınmıştır.

Mülakat tekniğinin uygulanamaması, işletmelerin stratejik yönetim konularına uzak ve ilgisiz kalması, anketi cevaplaması beklenen üst düzey yöneticilerin anket doldurmaya zaman ayıramaması, stratejik yönetim konularının işletmelerce iyi bilinmemesi nedeniyle anketlerin nasıl doldurulacağını bilinmemesi ve bu konuda bilgi sahibi olunmadığının anlaşılacağı korkusu gibi nedenlerle anketlere geridönüşüm oranının evrenin büyüklüğüne oranla çok düşük sayıda kalması, anketlerin değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulması gereken bir faktördür.

Bu çalışmanın sonucunda, ana hatları ile oluşturulan hipotezler teyit edilmiştir. Buna göre; Denizli KOBİ'leri tarafından formal stratejik planlama ve yönetimin yaygın olarak bilinmediği ve uygulanmadığı, yöneticilerin demografik özellikleri ile stratejik tercihleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu ve yöneticilerin kişisel özellikleri ile stratejik tercihleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca, anketlerin değerlendirilmesi neticesinde, SWOT analizi başta olmak üzere stratejik yönetim analiz tekniklerinin genelde kullanılmadığı, stratejik yönetim ve ilgili kavramların iyi bilinmediği ve soruların bu bilinmezlikle çelişkili şekilde cevaplandırıldığı görülmüştür.

Yöneticilerin %40'ı stratejik planlarının 1 yıl ve/veya 1 yıldan daha kısa süreli olduğunu belirtmeleri sonucunda, stratejik planı iş planlarıyla karıştırdıkları ve stratejik planları olmadığını belirten yöneticilerle birlikte toplamda işletme yöneticilerinin $\frac{3}{4}$ 'ünün stratejik plan bilincinden yoksun olduğu gözlemlenmiştir.

Stratejik planların yöneticiler ve stratejistler tarafından oluşturulması ile ilgili olarak stratejik planların uygulanması aşamasında fonksiyonel birimlerle istişare edilmemesi durumu, stratejilerin uygulanmasında aksaklıklar çıkması riskini de taşımaktadır.

Ankette yer alan stratejik planlama ile ilgili sorulara verilen yanıtların değerlendirilmesi neticesinde, Denizli KOBİ'lerinin stratejik planlama konusunda yetersiz ve başarısız oldukları ve bunun yanında, stratejik planlama tuzaklarına düştükleri anlaşılmaktadır.

Bununla birlikte, işletmelerin amaç ve hedefler ile misyon ve vizyonun belirlenmesinde, stratejik yönetimin diğer faaliyetlere göre daha etkin olduğu söylenebilir.

İşletmelerin çoğunun pazar payını artırmak, kaliteyi artırma ve pazarlamaya yatırım yapma stratejik hedefine sahip olması, pazarda kimsenin kazanamayacağı stratejik tuzakları hazırlamaktadır. Bu çalışmanın bulguları göstermektedir ki, Denizli ilinde faaliyet gösteren ve bu ankete katılan KOBİ'ler de bu stratejik tuzaklara düşmektedirler.

Denizli KOBİ'leri Porter'ın iddiasının tersine, genelde KOBİ'lerin yaptığı gibi birbirine zıt jenerik stratejiler arasında net bir tercih yapmayıp, karma tercihler yapmaktadırlar.

Bunun yanında, işletmeler, Papatya'nın Denizli ili tekstil sektöründe gerçekleştirdiği çalışmanın sonuçları ile paralel olarak, stratejik planlamada üstlenme, harekete geçmeme, değişim, politika ve bürokrasi tuzaklarına düşmektedirler. Bu durum ise, literatürde, 80'li yıllara gelinceye kadar stratejik planlamanın sihirli bir değnek gibi görülme yanılgısının bir sonucudur. Oysa, değişimi gerçekleştirecek olan stratejik planlama değil, stratejik uygulamadır. Strateji, süreklilik arz eden, işletmenin kendisi ve

çevresindeki değişiklikler ile birlikte revize edilmesi ve yenilenmesi gereken işletme yöneticilerinin kafasındaki başarı fikridir.

İşletme yöneticilerinin özellikle eğitim seviyelerinin yüksek olması ve genç yaşta olmalarıyla paralel olarak, değişime ve rekabete açık oldukları görülmüştür. Literatürde öngörüldüğü gibi, bu özellikleriyle paralel olarak, Denizli KOBİ'lerinin çoğunlukla büyüme stratejilerini tercih ettikleri görülmüştür. Küçülme stratejilerinin çok az sayıda işletme tarafından tercih edilmesi ise Denizli KOBİ'lerinin geçmiş yıllarda literatürde algılandığı üzere küçülme stratejilerine önyargıyla baktıkları anlaşılmaktadır.

Büyüme stratejileri arasındaki dağılıma göre; işletmelerin birinci olarak yeni pazarlara açılma, ikinci olarak mevcut pazardaki paylarını arttırma, üçüncü olarak yeni ürün geliştirme stratejik hedeflerine sahip oldukları görülmüştür. En çok tercih edilen yeni pazarlara açılma stratejik hedefi ise, başarı güdüsü ve fırsatlara önem vermenin yanı sıra, pazarlama politikalarını yenilemenin gereğine inanma ve saygınlık ihtiyacı ile ilgilidir.

Yöneticilerin yaş ve kıdemleri itibariyle stratejik tercih eğilimlerine bakıldığında, yenilikçilik stratejisinin daha genç yaştaki, farklılaştırma ve yavaş büyüme stratejilerinin ise, daha kıdemli olan işletme yöneticileri tarafından tercih edildiği gözlemlenmektedir.

Pazar payını artırma stratejik hedefinde olan işletmelerin, ağırlıklı olarak farklılaştırma stratejisini tercih eğiliminde olduğu, yeni pazarlara açılma stratejik hedefine sahip olanların ilgili çeşitlendirme, mevcut durumu koruma hedefinde olanların yavaş büyüme stratejilerini tercih etme eğilimleri olduğu saptanmıştır. Ancak, işletme yöneticilerinin birbirine zıt tercihler yapması, bu tercihlerin çok bilinçli yapılmadığı düşüncesini uyandırmıştır.

Yöneticilerin cinsiyetleri ile stratejik hedef tercihleri ilişkilendirdiğinde ise, hem bay, hem de bayan yöneticilerin yeni pazarlara açılma hedefinde yoğunlaştığı yani büyüme stratejilerini tercih ettikleri görülmüştür.

Denizli KOBİ'lerinin genel istihdam içinde değil, fakat yönetim kademesinde daha az oranda bayan istihdam ettiği ve bayan girişimci sayısının az olduğu görülmektedir.

Rekabetçi bir pazarda buldukları anlaşılan Denizli ilindeki KOBİ'lerin ¼'ine yakın bölümünün pazarın durumu ile ilgili bilgi sahibi olmadığı, dolayısıyla pazar analizi yapmadan pazara girdikleri görülmektedir.

Halihazırda rekabetin şiddetli olduğu Denizli ilinde özellikle fason üretim yapan KOBİ'lerin alternatif stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Bunun tek yolu ise, alternatif stratejileri iyi bilmek ve işletmenin kendisi için en uygun olan stratejileri uygulamasıdır.

Bir stratejistin ya da girişimcinin rahatlıkla ayrımını yapabileceği informal stratejik planlama ve yönetim, KOBİ'ler için daha uygun olmaktadır. Denizli KOBİ'lerinin rekabet avantajını sağlayacakları; üretimde esneklik, uzmanlaşma ile yenilik yapmayı içeren farklılaştırma stratejileri ve maliyet liderliğinin kombinasyonu ile belirli müşteri kesimlerinin ihtiyaçlarına odaklanarak işletme yapılarına uygun karma stratejiler geliştirmeleri önerilebilir.

Bu çalışmanın sonucunda, Denizli KOBİ'lerinin stratejik yönetim konularında ve kendi durumlarına uygun alternatif stratejiler konularında bilinçlendirilmeleri ve desteklenmeleri gerektiği sonucuna varılmıştır.

Bu alanda yapılacak çalışmalara fikir vermek amacıyla, bazı inceleme konuları tavsiye edilebilir. Yöneticinin demografik özellikleri, motivasyonel özellikleri ve risk davranışı arasındaki ilişkiler, örgütsel davranış ile ilgilenenler tarafından daha ayrıntılı şekilde incelenebilir. Buna ek olarak, her ne kadar küçük işletmelerde çok kapsamlı bir stratejik yönetim süreci öngörülme ve bu işletmeler için seçim yapılacak çok fazla stratejik alternatif yelpazesi olmadığı düşünülse de, büyük ve küçük işletmeleri kıyaslayacak ve girişimci özelliklerinin stratejik yönetime etkileri üzerinde yoğunlaşacak bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Avrupa Birliği Komisyonu Türkiye Delegasyonu (2006). http://www.deltur.cec.eu.int/KOBI_mali_isbirligi.html, (01.03. 2006).
- Acuner T., İlhan T. (2002). 21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerin Bakış Açısı, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F. Antalya, s. 3-20.
- Akgemci T. (2001) *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, KOSGEB yayını, Ankara.
- Aktan C.C. (1999). Stratejik Yönetim, *TÜGİAD Yayını*, www.canaktanorg (03.05.2006)
- Aktouf O., Chenoufi M., Holford W.D.(2005). General Issues in Management The False Expectations of Michael Porter's Strategic Management Framework, *Problems and Perspectives in Management*, 4, pp. 181-200.
- Albert A., Cannella Jr., Monroe M. J. (1997). Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers, *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, Texas A&M University, USA, pp. 213-237.
- Alpkan L. (2000). *Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler* (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Alpugan O.(1998). *Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, Per Yayınları, Ankara.
- An Introduction to Strategic Management, *Strategic Operations Management Routledge*, Chapter 3, pp. 39-64.
- Arat, M. (2006). Stratejik Yönetim, <http://www.kaliteofisi.com> (03.04. 2006)
- Arıcı E. D. vd. (2006). Rekabet Stratejisi, Stratejik Yönelim ve performans İlişkilerinin Bir KOBİ Grubu Bağlamında İncelenmesi, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum, s. 737-741.
- Armatlı Köroğlu B. (2006). Sanayi Bölgelerinde KOBİ Ağları ve Yenilik Süreçleri, Değişen Mekân- Mekânsal Süreçlere İlişkin Tartışma ve Araştırmalara Toplu Bakış:1923-2003, Editör: Ayda Eraydın, Dost Kitabevi, Ankara, s. 397-417.
- Aydın S. Z. (2006). İşletme Stratejileri Çerçevesinde Sürdürülebilir Rekabet Avantajı olarak Ülke İmajı, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum, s. 461-468.
- Bahadır, H. (2004) Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar, Selçuk Ü., www.bilgiyonetimi.org/cm (20.12.2004)
- Barca M. (2006). Yöneticiniz Ne Düzeyde Stratejist?, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum.s. 445-450.

- Barca, M. vd. (2002). Stratejik Netlik Başarıya, Stratejik Belirsizlik Başarısızlığa Neden Olur: İspatlayabilir Mısın?, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Ü.İ.İ.B.F., Antalya, s. 747-759.
- Barnes, D. (2002). The Manufacturing Strategy Formation Process in SMEs, *Journal of SME Development*, Volume 9, No: 2 pp. 130-149.
- Başer S. (2002). *Stratejik Yönetim Açısından Liderlik Eğitimi ve Uygulaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Bayrak Kök S. (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Kadın Girişimciliği*, Denizli Ticaret Odası Ekonomik Araştırma Serisi Yayın No:1, Denizli.
- Bayrak S., Akdiş M. (2001). *Bir Stratejik Yönetim Boyutu Olarak KOBİ'lerin Finansal Analizi*, SÜ. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi Yıl 1 Sayı 1-2 Nisan-Ekim, Çizgi Kitabevi, Ankara, s.159-176.
- Beer M., Voelpel S.C., Leibold M. and Tekie E.B. (2005). Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process, *Long Range Planning*, 38, pp. 445-465.
- Boal K. B., Hooijberg R. (2001). Strategic Leadership Research: Moving on, *Leadership Quarterly*, 11(4), Texas Tech University and International Institute for Management Development, USA, pp. 515-549.
- Bowman C., Kakabadse A. (1997). Top Management Ownership of the Strategy Problem, *Long Range Planning*, Vol.30, No:2, pp. 197-208.
- Brouthers K., Andriessen F., Nicolaes I. (1998). Driving Bling: Strategic Decision-Making in Small Businesses, *Long Range Planning*, Vol.31, pp.130-138.
- Chapman R., Hyland P., (2000). Strategy and Continuous Improvement in Small-to Medium Australian Manufacturers, *Integrated Manufacturing Systems*, 11/3, MCB University Press, University of Western Sydney at Macarthur, Campbelltown, Australia, pp.171-179.
- Coşkun R. ve Altunisik R. (2002). Management's concerns about the issues faced by Turkish SMEs, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol 8 No 6, pp 272-291.
- Češnovar T. (2006). The Impact of Strategic Management on Business Outcomes- Empirical Research, *Journal for East European Management Studies*, 3, University of Ljubljana, Faculty of Mechanical Engineering, Slovenia, pp. 227-243.
- Dalay İ., Coşkun R., Altunışık R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Dalyan, F. (2002) Türk Yüksek Öğretim Sisteminde Uygulanan Büyüme Stratejileri ve Bir Model Önerisi, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F., Antalya. s.402-413.

- Dayı F. (2002) *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Problemlerinin Stratejik Planlama ile Çözülmesi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Demarest M. (1997). *Understanding Knowledge Management, Long Range Planning*, Vol.30, pp. 321-388.
- Demirbaş, C.V. (1999) *Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Denizli KOBİ'ler Avrupa Bilgi Merkezi (2007). www.abmdenizli.org (06.03.2007)
- Denizli Ticaret Odası (2006). *Ekonomik Yönüyle Denizli Yayını*, Denizli.
- Denizli Sanayi Odası (2003). *Denizli İli İmalat Sanayi Envanteri, sayı 1-15*, Dehamat, Denizli.
- Devlet İstatistik Enstitüsü (2004). *Türkiye'nin İller Bazında İşletme Sayıları*, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) (2004). *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı*, Ankara.
- DIE (2002). *Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı Geçici Sonuçları*, Ankara.
- Diken A., Öge S. vd. (2006). Stratejik Yönetim Kamu ve Özel Sektör Örgütleri tarafından Nasıl Algılanmakta ve Uygulanmaktadır?, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum, s. 291-296.
- Dinçer Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Dinçer Ö., Tatoğlu E. (2002). Türkiye'de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreç ve Uygulamaları, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Antalya, s. 387-402.
- Dinçer Ö. (1994). *Örgüt Geliştirme (Teori, Uygulama ve Teknikler)*, Marmara Üniv. İ.İ.B.F., İz Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan Ö.İ., Marangoz M. (2002). *KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniv. İ.İ.B.F. İzmir, s. 1-23.
- DPT (1996). *İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması*, Ankara.
- Durak, İ. (2006). Bir Şebeke Organizasyon Modeli Olarak Fason Üretimin Nedenleri ve Sakıncaları: Denizli Tekstil İşletmeleri Uygulaması, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum, s. 753-758.
- Eğilmez, M. (2004). *Türkiye'nin Ekonomik Sorunlarına Farklı Bir Bakış*, Türkiye Ekonomisi, Gülten Kazgan Armağanı, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

- Eceral T. Ö. (2006). Ekonomik Coğrafyaya Kurumsal Yaklaşım: Denizli Örneği, Değişen Mekân- Mekânsal Süreçlere İlişkin Tartışma ve Araştırmalara Toplu Bakış:1923-2003, Editör: Ayda Eraydın, Dost Kitabevi, Ankara, s.458-480.
- Eren E. (1979). *İşletmelerde Stratejik Planlama*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Eren E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eren E., Aren S., Alpkan L.(2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, s.96-123.
- Eroğlu F. (2002). Kitle Kültürü Üzerinde Duran Örgütlerde İletişim Tutarsızlığı ve Direnme Ahlakı, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F., Antalya, s. 161-173.
- Euro Info Centers Network (2003). <http://eic.cec.eu.int/en2002/eic-network/aim.htm>, (12.04.2003)
- European Commission (2003). *Observatory of European SMEs: SMEs and Liberalisation of Network Industries*, No:3, pp. 63.
- European Commission DG Enterprise and Industry (2007). Euro Info Centres, <http://ec.europa.eu/enterprise/networks/eic/eic.html> (03.04.2007)
- Fahri A., Akgül H. (2004). 2001 Krizi, IMF ile İlişkiler ve Gelir Bölüşümü, *Türkiye Ekonomisi*, Gülten Kazgan Armağanı, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul. s. 341-355.
- Farjoun M. (2002). Towards and Organic Perspective on Strategy, *Strategic Management Journal*, 23, www.intersciencewiley.com, (28.03.2002), pp. 561-594.
- Ganiev B.V., Newson E. (2003). Changing Strategic Management Practice within the UK Construction Industry, *Strategic Change*, 12, Loughborough University, UK, pp.347-366.
- Gök M. (2004). *İşgücü Piyasası ve KOBİ'ler*, Roma Yayınları, Ankara.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim, *G.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, s.61-85.
- Grant R. M. (2003). Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors, *Strategic Management Journal*, 24: pp. 491-517.
- Highlands and Islands Enterprise (2006). SWOT Analysis, *Directors' Briefing Strategy*, pp. 1-4.
- Horn, S. S. (2004). The Modern Roots of Strategic Management, *European Business Journal*, Open University Business School, Oxford, UK, pp.133-142.

- Hoskisson R. E., Hitt M. A., Wan W. P. (1999). Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum, *Journal of Management*, Vol:25, No:3, pp. 417-456.
- İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV) (2006). <http://www.ikv.org.tr/haberler2.php?ID=1456> (15.03.2006)
- İraz R. (2003). *Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Ulusal Sosyo-Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Değerlendirilmesi*, Ankara.
- Kahveci, Y. (1999) *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetim, Sakarya Örneği* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Karami, A. (2005). An Exploration of the Chief Executive Officers' (CEOs) Perception of Strategic Management Process: The Case of British High Tech SMEs, *Corporate Ownership & Control*, Volume 2, Issue 4, Bangor Business School, School for Business and Regional Development, University of Wales Bangor, UK. pp.316-324.
- Katrinli, A. vd. (2002) Kurumsallaşma için Bir Araç Olarak Stratejik Planlama: Aile Şirketleri Örneği, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F., Antalya, s. 774-777.
- Ketelhöhn, W. (2006). Strategic Management Practice in Latin America, *Journal of Business Research*, 59, INCAE Business School, Costa Rica, pp. 305 – 309.
- Koçel T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- KOSGEB (2004). *KOBİ'lerin Temel Sorunları*, www.kosgeb.gov.tr (07.11.2004)
- KOSGEB (2005). Avrupa Bilgi Merkezleri, www.kosgeb.gov.tr (05.04.2005)
- KOSGEB (2005). *Saha Araştırması Çalışması Denizli İli*, Ankara.
- KOSGEB Ekonomik Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü (2004). *Strateji ve Stratejik Yönetim*, www.kosgeb.gov.tr (02.04.2006).
- KOSGEB (2003). *Türkiye'de KOBİ'ler*, <http://www.kosgeb.gov.tr>(02.03.2003)
- KOSGEB Ankara Avrupa Bilgi Merkezi (2003). <http://www.kobinet.org.tr/kosgebabm> (15.06.2003)
- Kraus S., Harms R., Schwarz E. J.(2006). Strategic Planning in Smaller Enterprises– New Empirical Findings, *Management Research News* Vol. 29 No. 6, pp. 334-344.
- Lank E. (1997). Leveraging Invisible Assets: The Human Factor, *Long Range Planning*, Vol.30, pp. 324-412.
- Lobontiu G. (2002). Strategies and Strategic Management in Small Business, *MPP Working Paper*, No. 15, Copenhagen Business School, Denmark, pp. 1-31.

- McLarty, R. (2005). The Essentials of Value Chain Implementation in Small and Medium Sized Enterprises, *Strategic Change*, 14: pp. 45–58.
- Müftüoğlu T., Durukan T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Mütercimler E. (2007). *Geleceği Yönetmek*, Alfa Yayınevi, İstanbul.
- O'Regan N., Ghobadian A. (2007). Formal Strategic Planning: Annual Raindance or Wheel of Success, *Strategic Change*, 16, (www.interscience.wiley.com), Bristol Business School, Henley Management College, UK, pp. 11-22.
- O'Shannassy, T.(2003). Modern Strategic Management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning for Internal and External Stakeholders, *Singapore Management Review*, Volume 25 No:1, School of Management RMIT University, Australia. pp. 53-67.
- Odabaş Ç. (2005). Stratejik Yönetim ve E-devlet, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 55, s.83-93.
- Öz, Ö. (2003). Changing Patterns of Competitive Advantage: The Towel/Bathrobe Cluster in Denizli (Turkey), Department of Business Administration METU, Ankara, pp. 1-19.
- Özdemir S., Ersöz Y., Sarioğlu İ. (2006). *İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi*, İTO, Yayın No: 45, İstanbul.
- Özgen H., Doğan S. (1997). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri*, www.ceterisparibus.net, (08.07.2005)
- Özgener Ş. *Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yeniden Yapılanması*, ceterisparibus.net, (09.09.2004)
- Özgür H. (2004). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, *Çağdaş Kamu Yönetimi II*, Editör: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 207-254.
- Özgür H. (2006). Bir Yerel Gelişme Öyküsünün Farklı Yorumları: Denizli Ekonomisi Araştırmaları, *Değişen Mekân-Mekânsal Süreçlere İlişkin Tartışma ve Araştırmalara Toplu Bakış: 1923-2003*, Editör: Ayda Eraydın, Dost Kitabevi, Ankara, s. 213-258.
- Papatya G. (2001). Stratejik planlama Tuzakları: Denizli ili Merkez Tekstil Alt Sektörü İşletmelerinde Araştırılması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, İstanbul.s.621-643.
- Perks, K. J. (2006). Influences on Strategic Management Styles Among Fast Growth Medium Sized Firms in France and Germany, *Strategic Change*, (www.interscience.wiley.com),15: pp. 153–164.
- Pickton D. W., Wright S. (1998). What's SWOT in Strategic Analysis?, *Strategic Change*, 7, School of Business, De Montfort University, Leicester, pp. 101-109.

- Raperta M.I., Velliquette A., Garretson J.A. (2002). The Strategic Implementation Process Evoking Strategic Consensus through Communication, *Journal of Business Research*, 55, pp.301–310.
- Ross, T.K. (2005). *What Patients Want The Foundation of Strategic Management, Healthcare Financial Management*, August, East Carolina University, School of Allied Health Services, Greenville, USA, pp.82-88.
- Sariaslan H. (1996). *Türkiye Ekonomisinde KOBİ'ler: İmalat Sanayi İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler*, TOBB Yayını, Ankara.
- Serinkan C., vd. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Söğüt M. A. (2004) The Structure and Impact of SME's in Turkey, UN-ECE operational activities. www.unecce.org/indust/sme/tr-study.htm, (23.11.2004)
- Stratejik Yönetim, (2004) www.stratejikyonetimopal.com.tr, (09.12.2004)
- Sürvegil O. ve Budak G. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum, s. 471-479.
- Şafaklı O. ve Özdeşer H. (2002). Stratejik Yönetim Kavramının Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetine Uygulanması, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniv., İ.İ.B.F., Antalya, s. 413-431.
- Şimşek Ş. vd. (2006). Konya'da Faaliyet Gösteren Otomotiv-Yan sanayi İşletmelerinde Yöneticilerin Bakış Açılılarıyla Stratejik Planlama, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum, s. 451-460.
- Tağraf, H. (2002). Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi, *Cumhuriyet Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, s.33-47.
- Tecer M.(2003). *Türkiye Ekonomisi*, TODAİE, Ankara.
- Temel A., Özeren S. vd. (2002). *Denizli ve Gaziantep İlleri İmalat Sanayi Yapısı*, DPT Yayını, <http://ekutup/dpt.gov.tr>, (12.08.2004)
- TKB *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Rekabet Sorunları*, <http://www.tkb.org.tr>, (14.06.2006)
- Topal, Y. (2004). Avrupa Birliği Sürecinde KOBİ'lerin Rekabet Stratejileri: Yenilik Stratejisi, www.bilgiyonetimi.org/cm (20.12.2004)
- Tuncer, E. (2004) *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve E-Ticaret* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), TODAİE, Ankara.
- Ülgen H., Mirze S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

- Vaitkevičius, S. (2006), Modelling of Strategic Analysis in Strategic Management, Engineering Economics. No 4 (49) *Economics of Engineering Decisions*, Kauno Technologijos Universitetas, Kaunas. pp. 37-47.
- Venesaar, U. and Teder J. (2003). Strategic Management in Estonian Companies, *TUTWPE Journal of Economic Literature*, School of Economics and Business Administration Tallinn University of Technology, Tallinn, pp. 17-39.
- Yıldız, Z. (2001) *KOBİ'lerde Stratejik Pazarlama Planlaması, Bus-Tech Ltd.'de Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yılmaz, F. (2003). *Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler*, İktisadi Araştırmalar ve Planlama Müdürlüğü, s. 1-19.
- Yılmaz, H. (2004). *Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entelektüel Liderlik*, www.ceteriparibus.net, (05.03.2004)
- Young, D. W. (2000). Six Levers for Managing Organizational Culture, *Business Horizons*, September-October, Boston University, Boston, pp. 19-28.
- Yüksel, A. (2004) KOBİ'ler için Stratejik Planlama, *Anahtar Dergisi*.
- Zehir, C. vd. (2002) Organizasyonel Küçülme Stratejisi ve Türkiye'deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F., Antalya, s. 239-251.

EKLER

Ek-1 DENİZLİ KOBİ'LERİNDE STRATEJİK YÖNETİM ANKETİ

Sayın Yönetici,

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans programına sunulmak üzere hazırladığım "Denizli KOBİ'lerinde Stratejik Yönetim" konulu tez çalışmamın amacı; Denizli'de faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerdeki stratejik yönetim uygulamalarının kapsamını tespit etmek ve bu konudaki farkındalığı arttırmaktır.

Anket sonucu yapılacak değerlendirmeler, istatistiksel bilgiler hâline dönüştürülerek bilimsel çalışmada kullanılacak ve talep eden işletme yöneticilerine de bildirilecektir. Bu nedenle, anketin cevaplandırılmasında ve geri dönüşümünde göstereceğiniz hassasiyet, çalışmamın geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem arz etmektedir.

İşletmenize ulaşan anketin üst düzey yöneticiler tarafından doldurulması uygun olacaktır. Bu çalışmaya göstereceğiniz yakın ilgi ve katkıdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Gülhan ÖZGÜR
PAÜ, İşletme AnaBilim Dalı

İŞLETMENİN

Faaliyet Alanı	
Çalışan Sayısı	() 1-9 () 10-49 () 50-249 () 250 ve üzeri
Kuruluş Yılı	
Sermayesi	() % Öz sermaye oranı () % Yabancı Sermaye oranı
Yönetim Yapısı	() Aile bireyleri () Aile dışından ortaklar () Profesyonel Yöneticiler
Yıllık Ciro	() 1 milyon YTL'den az () 1- 4 milyon YTL () 5- 25 milyon YTL () 25 milyon YTL'den fazla

ANKETİ DOLDURAN KİŞİNİN BİLGİLERİ

İşletmedeki pozisyonu	
Yaşı	() 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri
Cinsiyeti	() Bay () Bayan
Öğrenim Seviyesi	() İlköğretim () Lise ve dengi okullar () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
İşletmede çalışma süresi	() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve üzeri
Yönetici olarak çalışma süresi	() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve üzeri
Toplam çalışma süreniz	() 1 -5 yıl () 6-10 yıl () 11-20 yıl () 20 yıl ve üzeri

1. İşletmenizin yazılı bir stratejik plânı var mı, var ise kaç yıl için hazırlanmaktadır?
 () Yok () 2-4 yıl () 5 yıldan çok
 () 1 yıl veya daha az () 5 yıl
2. Stratejik plânın oluşturulmasına işletmenizde hangi kişiler katkı sağlamaktadır?
 () Üst düzey yöneticiler () İşletme sahipleri () Fonksiyonel birimler
 () Yönetim Kurulu () Dışardan uzmanlar () Diğer çalışanlar
3. İşletmenizde stratejik plânların uygulanması nasıl gerçekleşmektedir?
 () Tamamıyla gerçekleşmektedir () Faaliyet sürecinde oluşturulmaktadır
 () Faaliyet sırasında revize edilmektedir () Uygulanmamaktadır
4. Üst yönetim olarak stratejik kararlar için ne sıklıkta bir araya geliyorsunuz?
 () Her gün () İki haftada bir () Üç ay veya daha fazla aralıklarla
 () Haftada bir () Ayda bir
5. Üst yönetim olarak mesainizin ne kadarını stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcıyorsunuz?
 () %5'ten az () %10-25
 () %5-9 () %25'ten fazla
6. Aşağıdaki ifadelerden size en uygun geleni lütfen işaretleyiniz.
 () Değişim dejenerasyondur () Rakipler değişiyorsa, biz de değişmeliyiz
 () Değişim zaman kaybıdır () Rakiplerden önce değişmek daha avantajlıdır
7. Hali hazırda belirlenmiş olan stratejik hedefiniz nedir?
 () Pazar payını arttırma () Yeni pazarlara açılma () Küçülme ve tasarruf yapma
 () Yeni ürünler geliştirme () Mevcut durumu koruma () Pazardan çıkma

8. Bu hedef için hangi stratejiyi izlemektесiniz? (Lütfen sadece bir şık işaretleyiniz)

Pazar payını arttırmak için:

- () Üründe ve pazarda değışiklik yapmadan rakiplerden daha ucuza üretme ve daha ucuza satma stratejisi (Maliyet liderliği stratejisi)
 () Üründe müşteriye çebedecek bazı değışiklikler yaparak ürünü rakiplerin standart ürününden daha farklı ve tercih edilir hale getirme ve daha pahalıya satma stratejisi (Farklılaştırma stratejisi)
 () Pazarın tamamına değil, belli bir coğrafi kısmına veya gelir kesimine hitap edip sadece bu Pazar bölümünde maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejileri izlemek (Odaklanma stratejisi)

Yeni ürünlere ve/veya pazarlara girmek için:

- () Belli bir Pazar için yeni olan bir ürünü ilk defa müşterinin beğenisine sunmak (Yenilikçilik stratejisi)
 () Mevcut ürünle veya mevcut ürüne benzer bir ürünle, mevcut pazara benzer veya yakın bir pazara girmek (İlgili çeşitlendirme stratejisi)
 () Mevcut ürünle ilgili olamayan bir ürünle yeni bir pazara girmek yada mevcut pazarla ilgili olmayan bir pazara yeni bir ürünle girmek (İlgisiz çeşitlendirme stratejisi)

Mevcut durumu korumak için:

- () Faaliyet ve yatırımlarda bir çeşitlendirmeye gitmeksizin ve rakiplerin ortalama büyüme hızlarını aşmadan büyümeyi sürdürme (Yavaş büyüme stratejisi)
 () Pazarın doyuma ulaşması ile beraber yatırımları durdurma ve sadece eski yatırımların meyvelerini toplama stratejisi (Kâr ve harmanlama stratejisi)

Küçülme ve tasarruf yapma veya pazardan çıkmak için:

- () Çevresel şartların kötüleşmesi ve işletmenin güç kaybetmesi ile beraber, personel ve sabit varlıklarda azaltmaya gitme ve faaliyet alanını daraltma stratejisi (Turn around stratejisi)
 () Çevresel şartların kötüleşmesi ve işletmenin güç kaybetmesi ile beraber işletmenin tamamen kapatılması (Tasfiye stratejisi)

9. İşletmenizin stratejik yönetim süreci ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Tamamen katılıyorum
İşletmemizin belli bir misyonu ve vizyonu vardır					
İşletmemizin ortak amaç ve hedefleri vardır					
İşletmemizin stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hâle getirilir					
İşletmemizin stratejik plânı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin de prosedürünü içerir					
İşletmemizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir					
İşletme stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir					
İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir					
İşletme stratejimiz belirlenirken işletmemizin güçlü ve zayıf yanları tespit edilir					
İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir					
Alternatif stratejiler arasında uygun strateji seçilir					
İşletme stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plân ve bütçeler yapılır					
İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır					
İşletmemizin organizasyonel yapısı seçilen stratejiye adapte edilir					
İşletmemizde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir					

10. Stratejik plânlama ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Stratejik plânlamada üst yönetimin kişisel sezgilerinin etkisi ve sorumluluğu daha fazladır					
İşletme, değışim ile ilgili sorunlarını aşmak için özellikle stratejik plânlamaya başvurmaktadır					
Stratejik plânlama için, önceki yapılan plânlara bir politika olarak kabul edilmektedir					
Üst yönetimin geçmiş stratejik plânlama başarılarına bağlı olarak değışime ayak uydurmaya çalışması, plânlama sürecinin başarısı üzerinde tereddüt oluşturmaktadır					
Stratejik plânlamanın başarısında ve gelecek fırsatlardan zamanında yararlanmada, yazılı veri, sezgisel davranıştan daha önemli değerlendirilmelidir					
Çalışanlar, stratejik plânlamayı uygulama becerisizliği ihtimali karşısında, katkılarını olumsuzlaştırmakta ve kayıtsız kalmaktadırlar					
Stratejik plânlama, işletmelerin diğer süreçlerinden ayrı bir süreç olarak düşünülerek yapılmaz					
Stratejik plânlamanın bürokratik kararlar sistemine olan ihtiyacı dolayısıyla, süreç biçimsel (resmi) düzeyde algılanmaktadır					

11. Sıze işletmenizin geleceği için şu politikaların faydası nedir?

	Hiç faydalı değil	Faydasız	Kararsızım	Kısmen faydalı	Tamamen faydalı
Rakiplerden daha ucuz bir satış fiyatı belirlemek					
Sadece zengin müşterilere hitap etmek					
Sadece belirli bir coğrafî alana hitap etmek					
Mevcut ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmek					
Rakiplerden daha çok reklâm harcaması yapmak					
Rakiplerden daha kaliteli çalışanlar istihdam etmek					

12. Stratejik tercihleriniz doğrultusunda faaliyette bulunduğunuz endüstri ve pazarın gelecekteki cazibesini şu özellikler açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Hiç cazip değil	Cazip değil	Bilmiyorum	Kısmen cazip	Tamamen cazip
Toplam pazarın büyüklüğü					
Pazarın olgunluğu					
Rekabetin yumuşaklığı					
Pazarın kârlılık durumu					

13. Stratejik tercihleriniz doğrultusunda faaliyette bulunduğunuz endüstri ve pazardaki rakiplerinize kıyasla işletmenizin gücünü şu özellikler açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Çok zayıf	Zayıf	Bilmiyorum	Güçlü	Çok güçlü
Teknolojik seviye					
Maliyet avantajları					
Müşteri nezdinde prestij ve imaj					
Çalışanların ve yöneticilerin kalitesi					

14. Aşağıdaki ekonomik çevre faktörlerinin işletmenize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Önemli ölçüde fırsat sağlar	Kısmen fırsat sağlar	Bilmiyorum	Kısmen tehdit oluşturur	Önemli ölçüde tehdit oluşturur
Enflasyon					
Faiz Hadleri					
Vergiler					
Merkez Bankası politikaları					
Dış Ticaret ve Ödemeler Dengesi					
İthalat ve İhracat olanakları					
Ekonomik Büyüme					
Kartelleşme ve Tekelleşme eğilimleri					
Yatırım teşvik alanları ve oranları					

15. Aşağıdaki teknolojik çevre faktörlerinin işletmenize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Önemli ölçüde fırsat sağlar	Kısmen fırsat sağlar	Bilmiyorum	Kısmen tehdit oluşturur	Önemli ölçüde tehdit oluşturur
Endüstrideki Teknolojik Değişim Hızı					
Sanayide makineleşme ve Otomasyon					
Ar&Ge yoğunluğu					
İkâme mal teknolojisi ve yoğunluğu					
Üretim faktörleri teknolojisi ve değişimi					

16. Aşağıdaki Sosyo-kültürel çevre faktörlerinin işletmenize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz

	Önemli ölçüde fırsat sağlar	Kısmen fırsat sağlar	Bilmiyorum	Kısmen tehdit oluşturur	Önemli ölçüde tehdit oluşturur
Sosyal değerlerde değişimler					
Çalışanların Dünya görüşü ve değerleri					
Yaş dağılımındaki değişiklikler					
Gelir dağılımındaki değişiklikler					
Kültür değişimine bağlı müşteri ve çalışan tutum değişiklikleri					

17. Aşağıdaki politik ve yasal çevre faktörlerinin işletmenize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Önemli ölçüde fırsat sağlar	Kısmen fırsat sağlar	Bilmiyorum	Kısmen tehdit oluşturur	Önemli ölçüde tehdit oluşturur
Siyasi eğilimlerdeki değişiklikler					
Uluslararası anlaşmalar					
Bölgesel gerginlikler ve terör					
Seçimler					
Çalışma hayatını düzenleyici kanunlar					
Sosyal sigorta mevzuatı					
Mülkiyet kanunu					

18. Aşağıdaki rakiplere ilişkin faktörlerin işletmenize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Önemli ölçüde fırsat sağlar	Kısmen fırsat sağlar	Bilmiyorum	Kısmen tehdit oluşturur	Önemli ölçüde tehdit oluşturur
Rakiplerin pazara giriş çıkışları					
Rekâbet durumu					
Pazardaki rakip sayısı ve büyüklüğü					
Rakiplerin Pazar payını kontrolü					
Rakiplerin ürün farklılaşmaları					

19. Aşağıdaki müşterilere ilişkin faktörlerin işletmenize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Önemli ölçüde fırsat sağlar	Kısmen fırsat sağlar	Bilmiyorum	Kısmen tehdit oluşturur	Önemli ölçüde tehdit oluşturur
Kredili satışlar					
Fiyatlar					
Kalite					
Tanınmışlık					
Ürün garantisi					
Ürünün bulunurluğu					

20. Aşağıdaki işletme içi faktörlerinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Önemli ölçüde fırsat sağlar	Kısmen fırsat sağlar	Bilmiyorum	Kısmen tehdit oluşturur	Önemli ölçüde tehdit oluşturur
İşletme yaşı ve kültürü					
Yetki ve sorumluluk dağılımının uygunluğu					
Bilgi akışı ve haberleşme düzeyi					
Kararlara katılım derecesi					
Ödüllendirme ve motivasyon etkinliği					
Liderlik anlayışı					
Mal ve hizmet kalitesi ve fiyatı					
Satıcılarla uzun vadeli iyi ilişkiler					
Kısa ve uzun vadeli finans imkânları					

21. İşletmenizin iç faaliyetlerinin değerlendirilmesine yönelik olarak şu faktörlerin kontrolü ne ölçüde yapılmaktadır?

	Hiç	Az	Bilmiyorum	Kısmen	Büyük ölçüde
Bölüm amaçlarının stratejik amaçlara uygunluğu					
Kişisel amaçların bölüm ve stratejik amaçlara uygunluğu					
Personel yetenek ve becerilerinin stratejik amaçlara uygunluğu					
Örgüt kültürü ve liderlik anlayışının stratejik amaçlara uygunluğu					
Kısa ve uzun vadeli finansal kaynakların stratejik amaçlara uygunluğu					
Bölümler arası iletişim ve işbirliği düzeyinin stratejik amaçlara uygunluğu					

22. Aşağıda belirtilen stratejik analiz araç ve tekniklerini lütfen işletmenizdeki kullanım düzeyine göre işaretleyiniz.

	Hiç	Az	Bilmiyorum	Kısmen	Büyük ölçüde
Ekonomik tahmin modeli					
FÜTZ (SWOT) analizi					
Senaryo oluşturma					
Rakiplerin finansal analizi					
Temel yetenek analizi					
Örgüt kültürü analizi					
Kritik başarı faktörleri analizi					
Değer zinciri analizi					
Pazarlama stratejilerinin kârlılığı etkisi (PIMS)					
Portföy matrisleri					
Porter'in 5'li güç analizi					
Eğer.....se/sa analizi					

23. İşletmenizde SWOT Analizi yapılmakta ise aşağıda belirtilen hangi faktörler analize dâhil edilmektedir?

- () İşletmenin zayıf yanları
 () İşletmenin güçlü yanları
 () Çevredeki fırsatlar
 () Çevredeki tehditler
 () Hepsi
 () Hiçbiri

24. Stratejik yönetimin pratikte işletmenize sağladığını gözlemlediğiniz faydaları lütfen belirtiniz.

- () Kâr artışını sağlamaktadır
 () Geleceği plânlama ve öngörü gerçekleştirmeyi sağlamaktadır
 () İşletmenin dış çevresi ile iç yetenekleri arasındaki uyumun gerçekleştirilmesini sağlamaktadır
 () Pazar payını arttırmayı sağlamaktadır
 () Büyümeyi sağlamaktadır
 () Riski azaltarak mevcut durumu korumayı sağlamaktadır
 () Sürekli değişimi ve dinamizmi sağlamaktadır
 () Hiçbir yararını görmedim
 () Bilmiyorum

Anket sonuçları hakkında bilgi sahibi olmak istiyorum. Evet, Hayır

Cevabınız evet ise lütfen iletişim bilgilerinizi belirtiniz.

Tel: Faks: E-posta:

ÖZGEÇMİŞ

Gülhan Özgür, 1981 Denizli doğumludur. Türk Eğitim Vakfı Anadolu Lisesini bitirdikten sonra yüksek öğrenimini Gazi Üniversitesi Uluslararası İlişkiler bölümünde tamamlamıştır.

Yüksek öğrenimi sonrası Londra'da dil eğitimi alan Özgür, Cambridge Üniversitesinin FCE sertifikasına sahiptir. Halihazırda Denizli Ticaret Odası bünyesinde faaliyet gösteren Denizli KOBİ'ler Avrupa Bilgi Merkezinde çalışmaktadır.