

KOBİ'LERDE STRATEJİK YÖNETİM VE BİR ARAŞTIRMA

Mahir Emre SUCU

**Nisan 2010
DENİZLİ**

KOBİ'LERDE STRATEJİK YÖNETİM VE BİR ARAŞTIRMA

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

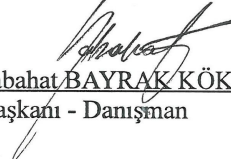
Mahir Emre SUCU

Danışman: Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK


**Nisan 2010
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Mahir Emre SUCU tarafından Prof.Dr. Sabahat BAYRAK KÖK yönetiminde hazırlanan “KOBİ'lerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma” başlıklı tez, aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 05.04.2010 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Prof.Dr. Sabahat BAYRAK KÖK
Jüri Başkanı - Danışman


Yrd.Doç.Dr. Celalettin SERİNKAN
Jüri Üyesi


Yrd.Doç.Dr. Mehmet YILMAZ
Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 25/05/2010 tarih ve08/13.....sayılı kararıyla onaylanmıştır.


Doç.Dr. Bilal SÖĞÜT
Müdür

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

05/04/2010



Mahir Emre SUCU

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tezimin hazırlanması sırasında; akademik danışmanım olarak vermiş olduğu destek ve yönlendirmeleri nedeniyle değerli hocam Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK'e, tez savunmamdaki yönlendirmeleri ve önerileri nedeniyle sayın hocalarım Yrd. Doç. Dr. Celalettin SERİNKAN ve Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILMAZ'a, anket formlarını doldurarak araştırmaya katılım gösteren tüm işletme yöneticilerine, göstermiş oldukları anlayış ve destekleri nedeniyle işyerimdeki sayın yöneticilerim ile tüm çalışma arkadaşlarıma, hep yanımda olduklarını hissettiren canım aileme ve bu zorlu süreçte vermiş olduğu destek, cesaret ve katkıları nedeniyle de sevgili eşim Özgül SUCU'ya teşekkür ederim.

ÖZET

KOBİ'LERDE STRATEJİK YÖNETİM VE BİR ARAŞTIRMA

Sucu, Mahir Emre
Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

Nisan 2010, 221 Sayfa

Sahip oldukları esnek üretim yapılarıyla değişikliklere kolay uyum sağlama, işsizliği azaltma ve istihdam yaratma, ekonomiye dinamizm kazandırma gibi özellikleriyle küçük ve orta ölçekli işletmeler günümüzde ülke ekonomileri için büyük öneme sahiptirler. Ancak ekonomide oynadıkları bu önemli role rağmen KOBİ'ler etkin bir şekilde yönetilmemekte ve günümüz yoğun rekabet koşullarında başarılı olamamaktadırlar.

Stratejik yönetim, geleceğe ilişkin belirsizlikleri ortadan kaldırma ve rekabet üstünlüğü sağlama gibi faydalarıyla küçük ve orta ölçekli işletmelerin varlıklarını başarılı bir şekilde sürdürmelerinde etkili olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı KOBİ'lerde stratejik yönetim modelinin uygulanma düzeyini, stratejik yönetim faaliyetlerinin neler olduğunu, stratejik planlamanın yapılıp yapılmadığını, stratejik yönetim sürecinin ne şekilde işlediğini, stratejik kararların işletmede hangi organizasyonel düzeyde alındığını, stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin ne ölçüde tanındığını ve kullanıldığını ortaya koyabilmektir. Aynı zamanda bu çalışma stratejik yönetimin KOBİ'ler için önemini ortaya koyabilmek bakımından önem taşımaktadır.

Çalışmanın amaçları doğrultusunda İzmir ilinde faaliyet gösteren orta boy işletmelerin katıldığı bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırmada e-posta aracılığı ile anket yöntemi kullanılmış ve geri dönen anketlerden elde edilen veriler SPSS programı ile istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

Çalışma sonucunda araştırma kapsamındaki işletmelerin stratejik yönetim modelini yeterince bilmedikleri ve uygulamadıkları, stratejik planlama tuzaklarına düştükleri, stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerini yeterince bilmedikleri ve kullanmadıkları görülmüştür. Bununla birlikte işletmelerin değişime ve rekabete açık oldukları, daha çok büyüme stratejilerini tercih ettikleri tespit edilmiştir. Bu bakımdan KOBİ'lerin kendi özelliklerine, ihtiyaçlarına ve faaliyet alanlarına uygun bir stratejik yönetim modeli ile araç, yöntem ve tekniklerinin önerilebileceği ve stratejik yönetim konusunda bilinçlendirilmeleri ve desteklenmeleri gerektiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Strateji, Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim

ABSTRACT

STRATEGIC MANAGEMENT IN SMEs AND A RESEARCH

Sucu, Mahir Emre
Master Thesis, Business Administration MFS
Thesis Administrator: Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

April 2010, 221 pages

Nowadays, small and medium sized enterprises have a great importance for economies with their features like, easily adapting to the changes due to their flexible production structure, reducing unemployment and creating employment and bringing dynamism in economy. However, in spite of their important role in economy, SMEs are not managed efficiently and can not gain success in today's intensive competition circumstances.

Strategic management, with its benefits as terminating the obscurities those concern future and providing competitive advantage, is efficient for small and medium sized enterprises to sustain their existence successfully.

The aim of this study is to exert, the implementation level of strategic management model in SMEs, what the strategic management activities are, whether strategic planning is performed or not, how the strategic management process is worked out, in which organisational level the strategic decisions are made in enterprises, how much the strategic management tools, methods and techniques are known and used. Also this study is important in the meaning of exerting the importance of strategic management for SMEs.

Through the aims of the study, a field research with the participation of middle size enterprises operating in İzmir is performed. In the research, poll by e-mail method is used and data obtained from returning polls are statistically analysed by the SPSS programme.

As a result of study, it is observed that enterprises in the content of research did not know and apply the strategic management model sufficiently, walked in strategic planning traps, did not know and use strategic management tools, methods and techniques sufficiently. Besides it is detected that enterprises are open for variation and competition, rather preferred growth strategies. In this respect, it is concluded that a strategic management model and tools, methods and techniques which are suitable to the SMEs' own features, needs and operation fields can be advised and SMEs need to raise awareness of strategic management and should be supported.

Keywords: SMEs, Strategy, Strategic Planning, Strategic Management

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	ix
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

1.1. KOBİ TANIMI.....	4
1.1.1. Avrupa Birliği KOBİ Tanımı.....	5
1.1.2. Basel-II Kriterlerine Göre KOBİ Tanımı.....	7
1.1.3. Türkiye’de KOBİ Tanımı.....	9
1.2. KOBİ’LERİN YAPISAL ÖZELLİKLERİ	12
1.2.1. Yönetim Yapıları Açısından KOBİ’ler.....	12
1.2.2. Personel Yapıları Açısından KOBİ’ler.....	16
1.2.3. Üretim Yapıları Açısından KOBİ’ler.....	19
1.2.4. Finansal Yapıları Açısından KOBİ’ler.....	22
1.2.5. Pazarlama İşlevine İlişkin Yapısal Özellikleri Açısından KOBİ’ler.....	24
1.3. KOBİ’LERİN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ.....	27
1.3.1. KOBİ’lerin Küresel Ekonomideki Yeri ve Önemi.....	28
1.3.2. Avrupa Birliği’nde KOBİ’lerin Yeri ve Önemi.....	35
1.3.3. Türkiye’de KOBİ’lerin Yeri ve Önemi.....	37
1.3.4. Ekonomik Krizler Karşısında KOBİ’lerin Durumu.....	45

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

2.1. STRATEJİK YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	59
2.1.1. Strateji.....	59
2.1.2. Vizyon ve Misyon.....	62
2.1.3. Amaç ve Hedefler.....	66
2.1.4. Planlama, Plan ve Program.....	67
2.1.5. Politika ve Taktik.....	69
2.1.6. Yöntem ve Kural	72
2.1.7. Stratejik Planlama	73
2.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ.....	76
2.2.1. Stratejistlerin Belirlenmesi Evresi	79
2.2.2. Stratejik Analiz Süreci.....	80
2.2.2.1. Dış çevre analizi.....	81
2.2.2.1.1. Genel dış çevre analizi.....	83
2.2.2.1.2. Sektör (iş çevresi) analizi	85
2.2.2.2. İşletme (iç çevre) analizi.....	90
2.2.2.3. Durum belirleme matrisleri.....	92
2.2.2.3.1. SWOT analizi	92
2.2.2.3.2. Performans güçleri analizi ve denge analizi	95
2.2.3. Stratejik Yönlendirme Evresi.....	96
2.2.4. Strateji Oluşturma Evresi ve Strateji Seçimi.....	100
2.2.4.1. Temel işletme stratejileri (büyüme-küçülme-durağan-karma).....	101
2.2.4.2. Kurumsal stratejiler (çeşitlendirme-çekilme)	104
2.2.4.3. Rekabet stratejileri (maliyet liderliği – farklılaştırma – odaklanma - birleşik).....	106

2.2.4.4. Fonksiyonel stratejiler.....	110
2.2.5. Strateji Uygulama Evresi.....	110
2.2.6. Stratejik Kontrol Evresi	115
2.2.7. KOBİ'lerde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetimin Önemi.....	116
2.3. STRATEJİK YÖNETİM ARAÇ, YÖNTEM VE TEKNİKLERİ.....	121
2.3.1. SWOT Analizi.....	122
2.3.2. Portföy Analizi.....	124
2.3.3. Fayda-Maliyet Analizi.....	125
2.3.4. Risk Analizi.....	126
2.3.5. Değer Zinciri Analizi.....	126
2.3.6. Tedarik Zinciri Yönetimi.....	127
2.3.7. Benchmarking (Kıyaslama).....	128
2.3.8. Toplam Kalite Yönetimi.....	130
2.3.9. Balanced Scorecard	132
2.3.10. Elektronik Ticaret.....	134
2.3.11. Değişim Mühendisliği.....	136
2.3.12. Senaryo Analizi.....	137
2.3.13. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing).....	138
2.3.14. Öğrenen Organizasyonlar.....	139

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERDE STRATEJİK YÖNETİM ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. İZMİR İLİ VE İZMİR'DE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LER HAKKINDA GENEL BİLGİ.....	141
3.1.1. İzmir İlinin Ülke Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi.....	141
3.1.2. İzmir İlinde Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Genel Özellikleri.....	144

3.2. ARAŞTIRMA.....	147
3.2.1. Araştırmanın Amacı.....	147
3.2.2. Araştırmanın Yöntemi.....	148
3.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	148
3.2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	149
3.2.5. Veri Toplama Yöntemi ve Soruların Niteliği.....	150
3.2.6. Araştırmanın Soruları.....	151
3.2.7. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler.....	151
3.3. BULGULAR.....	152
3.3.1. İşletmelere Ait Demografik Bulgular.....	152
3.3.1.1. İşletmelerin faaliyet alanları.....	152
3.3.1.2. İşletmelerin çalışan sayıları.....	153
3.3.1.3. İşletmelerin kuruluş yılları.....	154
3.3.1.4. İşletmelerin sermaye yapıları.....	154
3.3.1.5. İşletmelerin yönetim yapısı.....	155
3.3.1.6. İşletmelerin ciro miktarları.....	155
3.3.2. İşletme Yöneticilerine Ait Demografik Bulgular.....	156
3.3.2.1. Yöneticilerin işletmedeki pozisyonları.....	156
3.3.2.2. Yöneticilerin yaşları.....	156
3.3.2.3. Yöneticilerin cinsiyetleri.....	157
3.3.2.4. Yöneticilerin öğrenim durumları.....	158
3.3.2.5. Yöneticilerin kıdemleri.....	159
3.3.3. Stratejik Plan İle İlgili Bulgular.....	161
3.3.3.1. İşletmelerde stratejik plan süreleri.....	161
3.3.3.2. İşletmelerde stratejik planı hazırlayanlar.....	162
3.3.3.3. İşletmelerde stratejik planın uygulanması.....	162

3.3.4. Yöneticilerin Değişime Bakışı ve Stratejik Hedefleri İle İlgili Bulgular.....	163
3.3.4.1. Yöneticilerin değişime bakışı.....	163
3.3.4.2. İşletmelerin stratejik hedefleri.....	163
3.3.5. Stratejik Yönetim Süreci İle İlgili Bulgular.....	165
3.3.5.1. İşletmelerin stratejik yönetim faaliyetleri.....	165
3.3.5.2. İşletmelerin stratejik planlama faaliyetleri.....	167
3.3.5.3. Alt strateji veya politikaların değerlendirilmesi.....	168
3.3.5.4. Hedef pazarın değerlendirilmesi.....	171
3.3.5.5. İşletmenin pazardaki gücünün değerlendirilmesi.....	172
3.3.5.6. Dış çevre faktörlerinin değerlendirilmesi.....	173
3.3.5.7. Rakip analizi.....	175
3.3.5.8. Müşterilere ilişkin faktörlerin değerlendirilmesi.....	176
3.3.5.9. İşletme analizi.....	176
3.3.5.10. Stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin kullanımı.....	177
3.3.5.11. Stratejik yönetimin pratikte sağladığı faydalar.....	179
TARTIŞMA.....	180
SONUÇ.....	195
KAYNAKLAR.....	201
EKLER.....	216
ÖZGEÇMİŞ.....	221

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Stratejik planlamanın stratejik yönetim içerisindeki yeri.....	75
Şekil 2.2. Stratejik analiz süreci.....	81
Şekil 2.3. Sektör/İş çevresi analizi.....	87
Şekil 2.4. Sektör/İş çevresi rekabetini etkileyen güçler.....	88

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Avrupa Birliği'nde KOBİ tanımı	6
Tablo 1.2. Avrupa Birliği'nde KOBİ tanımı	7
Tablo 1.3. Basel II'ye göre KOBİ kredileri sınıflandırması.....	9
Tablo 1.4. Türkiye'de KOBİ tanımı	11
Tablo 1.5. KOBİ'lerin ÷lke ekonomileri içindeki yeri.....	32
Tablo 1.6. AB'de KOBİ'lerin katma değer ve istihdam payları	35
Tablo 1.7. İmalat sanayindeki işletmelerin ölçeklerine göre dağılımı.....	44
Tablo 1.8. İmalat sanayindeki işletmelerin istihdamdaki dağılımı.....	44
Tablo 2.1. Vizyon ve misyona ilişkin bazı önemli özellikler.....	65
Tablo 2.2. Politika ile strateji arasındaki farklar.....	71
Tablo 2.3. Stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki farklar.....	76
Tablo 2.4. SWOT matrisi örneği.....	94
Tablo 3.1. İzmir ili makroekonomik verileri.....	143
Tablo 3.2. İşletmelerin faaliyet alanlarına göre dağılımı	153
Tablo 3.3. İşletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımı.....	153
Tablo 3.4. İşletmelerin kuruluş yıllarına göre dağılımı.....	154
Tablo 3.5. İşletmelerin sermaye yapılarına göre dağılımı.....	154
Tablo 3.6. İşletmelerin yönetim yapılarına göre dağılımı	155
Tablo 3.7. İşletmelerin yıllık ciro miktarlarına göre dağılımı.....	155
Tablo 3.8. Yöneticilerin pozisyonlarına göre dağılımı.....	156
Tablo 3.9. Yöneticilerin yaşlarına göre dağılımı.....	156
Tablo 3.10. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımı.	157

Tablo 3.11. Ölçeklerden alınan puanların yöneticilerin cinsiyetlerine göre farklılaşması...	157
Tablo 3.12. Yöneticilerin öğrenim durumlarına göre dağılımı.....	158
Tablo 3.13. Ölçeklerden alınan puanların yöneticilerin öğrenim durumlarına göre farklılaşması.....	159
Tablo 3.14. Yöneticilerin işletmedeki çalışma sürelerine göre dağılımı.....	159
Tablo 3.15. Yöneticilerin yöneticilik sürelerine göre dağılımı.....	160
Tablo 3.16. Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre dağılımı	160
Tablo 3.17. Ölçeklerden alınan puanların yöneticilerin iş yaşamındaki toplam çalışma sürelerine göre farklılaşması.....	161
Tablo 3.18. İşletmelerin stratejik plan sürelerine göre dağılımı.....	161
Tablo 3.19. İşletmelerin stratejik plan hazırlayıcılarına göre dağılımı.....	162
Tablo 3.20. İşletmelerin stratejik plan uygulamasına göre dağılımı	162
Tablo 3.21. Yöneticilerin değişime bakış açılarına göre dağılımı.....	163
Tablo 3.22. İşletmelerin stratejik hedeflerine göre dağılımı.....	164
Tablo 3.23. İşletmelerin stratejik yönetim faaliyetlerine göre dağılımı	166
Tablo 3.24. İşletmelerin stratejik planlama faaliyetlerine göre dağılımı.....	167
Tablo 3.25. İşletmelerin alt strateji veya politikaları değerlendirmelerine göre dağılımı	169
Tablo 3.26. İşletmelerin stratejik tercihleri ile alt strateji ve politikalarının karşılaştırılması (1).....	170
Tablo 3.27. İşletmelerin stratejik tercihleri ile alt strateji ve politikalarının karşılaştırılması (2).....	170
Tablo 3.28. İşletmelerin stratejik tercihleri ile alt strateji ve politikalarının karşılaştırılması (3).....	171

Tablo 3.29. İşletmelerin hedef pazarı değerlendirmelerine göre dağılımı	171
Tablo 3.30. İşletmelerin pazardaki güçlerini değerlendirmelerine göre dağılımı.....	172
Tablo 3.31. İşletmelerin dış çevre faktörlerini değerlendirmelerine göre dağılımı.....	174
Tablo 3.32. İşletmelerin rakip faktörünü değerlendirmelerine göre dağılımı	175
Tablo 3.33. İşletmelerin müşteri faktörünü değerlendirmelerine göre dağılımı	176
Tablo 3.34. İşletmelerin işletme içi faktörleri değerlendirmelerine göre dağılımı.....	177
Tablo 3.35. İşletmelerin stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerini kullanımlarına göre dağılımı.....	178
Tablo 3.36. İşletmelerin stratejik yönetimi değerlendirmelerine göre dağılımı.....	179

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ABİGEM	Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi
APEC	Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği Örgütü
BIS	Uluslararası Ödemeler Bankası
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DTM	Dış Ticaret Müsteşarlığı
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
HM	Hazine Müsteşarlığı
İMF	Uluslararası Para Fonu
İZKA	İzmir Kalkınma Ajansı
KDV	Katma Değer Vergisi
KGF	Kredi Garanti Fonu
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KVK	Kurumlar Vergisi Kanunu
MAP	Çok Yıllı Program
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
TEPAV	Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
TESK	Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TPE	Türk Patent Enstitüsü
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
UNDP	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı

GİRİŞ

Günümüzde ne büyüklükte olursa olsun tüm işletmelerin genel amacı kâr elde edebilmektir. İşletmelerin bu amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ise öncelikli olarak ayakta kalabilmelerine ve varlıklarını sürdürebilmelerine bağlıdır.

Küreselleşme ile birlikte ülkeler arasındaki sınırların kalkmasıyla neredeyse tüm dünyanın tek pazar haline geldiği düşünüldüğünde, işletmeler arasında yaşanan rekabetin büyüklüğü ve yoğunluğu daha iyi anlaşılacaktır.

Bazı yazar ve düşünürler tarafından “piyasa ekonomisinin zaferi”, bazıları tarafından “medeniyetler çatışması”, bazılarınca ise yeni iletişim ve bilgi teknolojileri temeline dayanan “ağ-şebeke toplumu” çerçevesinde açıklanan küreselleşme, mevcut çağın en ateşli şekilde tartışıldığı konularından biri haline gelmiştir.¹

Küreselleşme, son yıllarda bilişim, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki baş döndürücü gelişmeler, yeni ortaya çıkan pazarlar, müşterilerde tüketici bilincinin gelişmesi ile birlikte beklentilerin artması ve çeşitlenmesi, bilginin tüm organizasyonlar için büyük önem kazanması işletmeleri değişime zorlamaktadır.

Yaşanan bu gelişmeler ve değişiklikler işletmeler arasında yaşanan rekabetin boyutunu da değiştirmiştir. Bu koşullarda rekabet edebilme ve ayakta kalabilme mücadelesi veren işletmeler artık geleneksel yöntemlerle başarılı olamamaktadırlar. Çünkü işletmeler daha belirsiz, karmaşık ve hemen her gün değişen bir çevrede artık eski alışkanlıklarını, uygulama ve faaliyetlerini sürdürerek bu değişikliklere uyum sağlayamamaktadırlar.

Küreselleşmenin getirdiği bu belirsizlik ve karmaşa ortamında büyük işletmelerle kıyaslandığında küçük ve orta ölçekli işletmeler daha çok zorlukla karşılaşmaktadırlar. Gerek ulusal ekonomilerde gerekse dünya ticaretinde önemli birer

¹ D. Kellner (2002). Theorizing Globalization, *Sociological Theory*, Vol 20, No 3, s. 285.

oyuncu haline gelmelerine rağmen, henüz çok az KOBİ bu koşullarda nasıl davranmaları gerektiğini bilmektedir.¹

Belirsizliklerin hakim olduğu bir çevrede faaliyet gösteren KOBİ'lerin öncelikle kendilerini tanımaları, ne olduklarını, nereye ulaşmak istediklerini belirlemeleri gerekmektedir. Aynı zamanda sürekli değişimin yaşandığı çevrelerini de iyi analiz etmelidirler. Çünkü böylece gidecekleri yönü, nasıl davranmaları gerektiğini, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini doğru bir şekilde belirleyebileceklerdir.

Kıt kaynaklarla faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalan KOBİ'ler mevcut sorunlarını aşabilme, yeni pazarlara açılabilme ve yoğun rekabet koşullarında varlığını sürdürebilme doğrultusunda geleneksel yönetim anlayışı ile başarılı olamamaktadırlar. Ekonomi içindeki önemlerine rağmen pek çok küçük ve orta büyüklükte işletme gerek kendi yapısal sorunları gerekse çevresel etkiler nedeniyle yoğun rekabete dayanamayıp faaliyetine son vermek zorunda kalmaktadır. Bu nedenlerle KOBİ'ler daha dinamik ve modern bir yönetim modeline ve kendilerine uygun yönetim araç ve tekniklerine ihtiyaç duymaktadırlar.

İşte bu koşullarda stratejik yönetim, çevresel belirsizlikleri azaltma ya da ortadan kaldırma, geleceğe ilişkin tahminler yapma ve değişen çevre koşullarına başarı ile uyum sağlamaya yönelik faaliyetleri içeren bir yönetim modeli olarak KOBİ'lerin uygulayabilecekleri bir alternatif olmaktadır.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajları elde edebilmelerini sağlayan stratejik yönetim modelinin temeli, işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile dış çevresinin ortaya çıkardığı fırsat ve tehditler arasında bir uyum sağlayarak, uygun ve etkili stratejiler geliştirme ve uygulamaya dayanmaktadır.²

Ancak büyük işletmeler kadar, küçük ve orta ölçekli işletmeler için de taşıdığı öneme rağmen stratejik yönetim KOBİ'ler tarafından yeterince bilinip

¹ G. Knight (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy : The SME Under Globalization, *Journal of International Marketing*, Vol 8, No 2, s. 13.

² S. Kraus, I. Kauranen (2009). Strategic Management and Entrepreneurship: Friends or Foes, *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 4, Issue 1, s. 39.

uygulanmamaktadır. Oysa stratejik yönetimi etkin bir şekilde uygulayabilen KOBİ'ler, rakipleri karşısında bir üstünlük elde etmekte, yoğun rekabet koşullarında başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürme ve varlıklarını devam ettirme imkanı bulmaktadırlar.

Bu çalışmada stratejik yönetimin KOBİ'ler için önemi ortaya konularak, stratejik yönetimin KOBİ'lerde uygulanma düzeyi, etkinliği ve KOBİ'lerin başarısında oynadığı role dikkat çekme amaçlanmaktadır.

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın, birinci bölümünde KOBİ'ler ile ilgili literatür taraması yapılarak konu hakkında açıklayıcı ve tanımlayıcı bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, stratejik yönetim ile ilgili literatür taraması yapılmış ve konu hakkında açıklayıcı ve tanımlayıcı bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise KOBİ'lerde stratejik yönetimin uygulanma düzeyini tespit edebilmek amacıyla İzmir ilinde faaliyet gösteren 55 adet orta büyüklükte işletmenin katıldığı bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırmada e-posta aracılığı ile anket yöntemi kullanılmış ve elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

Çalışma sonucunda araştırma kapsamındaki işletmelerin stratejik yönetim modelini yeterince bilmedikleri ve uygulamadıkları, stratejik planlama tuzaklarına düştükleri, stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerini yeterince bilmedikleri ve kullanmadıkları görülmüştür.

Bununla birlikte işletmelerin değişime ve rekabete açık oldukları aynı zamanda daha çok büyüme stratejilerini tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Sonuç olarak KOBİ'ler için geleceğe ilişkin belirsizlikleri ortadan kaldırmak veya azaltmak suretiyle öngörüler geliştirebilme, çevredeki değişikliklere daha kolay uyum sağlayabilme ve rekabet üstünlüğü elde ederek ayakta kalma ve büyüme hedefine ulaşabilme imkanı sağlayacak, daha basitleştirilmiş, uygulanması ve uyum sağlanması daha kolay bir stratejik yönetim süreci ve modelinin uygun olacağı; stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinden ise başta SWOT olmak üzere her KOBİ'nin kendi niteliklerine, ihtiyaçlarına ve faaliyet alanlarına uygun, maliyeti düşük ve kullanımı kolay olanların tercih edilmesinin daha rasyonel bir davranış olacağı ve KOBİ'lerin stratejik yönetim konusunda bilinçlendirilmeleri ve desteklenmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

Geçen yüzyılın sonlarında anılmaya başlayıp, özellikle ulaşım ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle ülkeler arasındaki sınırların neredeyse kalktığı küreselleşen dünyada, ülke ekonomilerinin rakipleriyle rekabet edebilir yapıda olmaları, ayakta kalabilmelerinin ve varlıklarını sürdürebilmelerinin en önemli dayanağı olmaktadır.

Ülke ekonomileri arasındaki söz konusu bu rekabet ortamında, teknolojik gelişmelere daha çabuk ayak uydurma, ekonomiye dinamizm kazandırma, işsizliği azaltma ve işgücü yaratma gibi özellikleriyle rekabet edebilirliği sağlamada, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler”in, daha çok kullanılan adıyla KOBİ’lerin önemi ortaya çıkmaktadır.

1.1. KOBİ TANIMI

Gerek ülkeler arasında, gerekse aynı ülke içindeki farklı kurum ve kuruluşlar arasında üzerinde uzlaşma sağlanmış bir “KOBİ” tanımı bulunmamakta, her bir ülke, kurum ya da kuruluşta farklı tanımlar yapılmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımlanmasında, bu işletmeleri büyük işletmelerden ayıran özelliklerinin belirtilmesi gerekmekte olup¹, böylece söz konusu işletmelerin farklı nitel ya da nicel ölçütlerini dikkate alan tanımlar yapılabilmektedir

KOBİ tanımında; sanayileşme düzeyi, zaman, ekonomik düzey, kullanılan üretim tekniği, kullanılan teknoloji, üretilen malın özellikleri, faaliyette bulunulan işkolu², işletme sahibi, girişimci ve yöneticinin aynı kişi olması ve bütün riskleri üzerinde toplamak suretiyle işletmeyle bütünleşmesi, işletme sahibinin ve aile bireylerinin fiilen çalışması, üst yönetimde uzmanlaşmanın ya da profesyonelleşmenin

¹ M. T. Müftüoğlu (2007) *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler:KOBİ’ler*, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, s. 44.

² T. Akgemci (2001) *KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, KOSGEB Yayını, Ankara, s. 7.

sağlanamaması, sermaye gücünün ve finansman varlığının yetersizliği, pazar payının küçük olması ve pazardaki etkinliğin yetersiz olması, işletme yönetimi ile çalışanlar arasında doğrudan bir ilişkinin olması gibi nitel ölçütler kullanılmaktadır.

Aynı şekilde işletmede istihdam edilen personel sayısı, sabit varlıkların miktarı ve değeri, makine sayısı ve makine parkı değeri, toplam sermaye, aktif veya pasif toplamı veya bilanço büyüklüğü, özsermaye, sabit sermaye, işletme kapasitesi ve kapasite kullanım derecesi, satış tutarı, kar hacmi, piyasa payı, ödenen vergi tutarı gibi nicel ölçütlerden de KOBİ tanımında yararlanılmaktadır.

KOBİ tanımında, hem öğreti hem de uygulamada nitel ölçütlerden çok nicel ölçütlere yer verilmesi eğilimi görülmektedirken, son dönemde hem nitel hem de nicel ölçütlerin bir bileşiminin esas alınması gerektiği görüşü ağırlık kazanmakta, ancak bu durumda da söz konusu ölçütlerden hangilerinin dikkate alınacağı konusunda görüş birliği sağlanamamaktadır.

1.1.1. Avrupa Birliği KOBİ Tanımı

KOBİ'lerin ekonomi içindeki payının işletme sayısı açısından % 99'a ulaştığı ve toplam istihdamın üçte ikisini sağladığı¹ Avrupa Birliği'nde üye ülkelerin ekonomik gücü, faaliyette bulunulan sektörün ya da işkolunun özel yapısına göre farklı tanımlar yapılmaktadır. Ancak AB'nin genişleme ve derinleşme süreci² ile bütünleşme düzeyinin artmasıyla diğer alanlarda olduğu gibi, KOBİ mevzuatında da hem birlik hem de üye ülkeler düzeyinde bir uyum sağlanmaya çalışılmaktadır.

Bu doğrultuda ilk kez 1996 yılında ortak bir KOBİ tanımı yapılmıştır. 07.02.1996 tarihli Konsey kararına istinaden, işçi sayısı, bağımsızlık, ciro ve bilanço tutarının ölçüt olarak alındığı söz konusu tanıma göre 250'den az işçi çalıştıran ve bağımsızlık ölçütü gereği sermayesinin % 25'inden fazlası bir veya birden çok büyük

¹ M. A. Dulupçu vd. (2005) Avrupa Birliği Sürecinde KOBİ Politikası ve Bölgesel Politika İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme, 2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi: AB KOBİ'leri İle İşbirliği, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, s. 542.

² T. Stammen (2008) Avrupa Birliği'nin Gelişiminde Genişleme ve Derinleşme Süreci Arasındaki Diyalektik İlişki, Çev. Necati İyikan, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 15, s. 196-209.

işletmenin elinde bulunmayan şirketler “KOBİ” olarak kabul edilirken; 50 kişiden az işçi çalıştıran, yıllık cirosu 7 milyon ECU’yu ve yıllık bilanço değeri 5 milyon ECU’yu aşmayan işletmeler “küçük” işletme ; 50 ila 250 işçi çalıştıran ve yıllık cirosu 40 milyon ECU’yu ve yıllık bilançosu 27 milyon ECU’yu aşmayan işletmeler “orta” ölçekli işletme olarak tanımlanmıştır. Öte yandan 10 kişiden az işçi çalıştıran işletmeler ise “çok küçük işletme” olarak nitelendirilmiştir.¹ Görüldüğü üzere söz konusu tanımda, daha çok nicel ölçütlere ağırlık verilmiş, nitel ölçütlerden ise yalnızca bağımsızlık ölçütüne yer verilmiştir. (Tablo 1.1.)

Tablo 1.1. Avrupa Birliği’nde KOBİ tanımı (1996)

KOBİ	Çalışan Sayısı	Yıllık Ciro (veya Bilanço tutarı)	Bağımsızlık
Orta	250’den az	40 milyon ECU’yu (veya 27 milyon ECU’yu) geçmemeli	Bir veya birkaç büyük şirkete ait olmamalı
Küçük	50’den az	7 milyon ECU’yu (veya 5 milyon ECU’yu) geçmemeli	
Çok Küçük	10’dan az	-----	

Kaynak: M. Sayın, M.A. Fazlıoğlu (1997) *Avrupa Birliği’nde KOBİ Destekleme Politikaları ve Diğer Teşvik Araçları*, KOSGEB-Avrupa Bilgi Merkezi, Ankara.

Ancak zamanla ekonomideki değişiklikler (verimlilik ve enflasyon rakamlarındaki artışlar), söz konusu KOBİ tanımının revize edilmesini ve yeni finansal veriler içeren bir KOBİ tanımının yapılmasını zorunlu kılmıştır. ²

Bu nedenle Avrupa Komisyonu’nun 6 Mayıs 2003 tarihli tavsiye kararına istinaden 1 Ocak 2005 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere yeni bir KOBİ tanımı kabul edilmiş, buna göre çalışan sayısında herhangi bir değişiklik yapılmazken, yıllık ciro ve bilanço değerleri yeniden belirlenmiştir. Söz konusu tanıma göre; yıllık cirosu 50 milyon Euro’yu veya yıllık bilançosu 43 milyon Euro’yu aşmayan işletmeler “orta” ölçekli, yıllık cirosu 10 milyon Euro’yu veya yıllık bilançosu 10 milyon Euro’yu aşmayan işletmeler de “küçük” ölçekli işletme olarak nitelendirilmiştir. Öte yandan

¹ P. Ö. Güney, O. S. Akbay (2008) Avrupa Birliği’nin Sanayi Politikası ve Türk Sanayisine Etkileri, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, s. 152.

² Dulupçu vd., a.g.e., s. 543.

yıllık cirosu 2 milyon Euro’yu veya yıllık bilançosu 2 milyon Euro’yu aşmayan işletmeler ise “çok küçük işletme” olarak tanımlanmıştır.¹ (Tablo 1.2.)

Tablo 1.2. Avrupa Birliği’nde KOBİ tanımı (2005)

KOBİ Kategorisi	Çalışan Sayısı	Yıllık Satış Cirosu	veya	Bilanço Değeri
Orta Ölçekli	250’den az	50 milyon Euro’dan az		43 milyon Euro’dan az
Küçük	50’den az	10 milyon Euro’dan az		10 milyon Euro’dan az
Mikro	10’dan az	2 milyon Euro’dan az		2 milyon Euro’dan az

Kaynak: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm (24.04.2009)

2005 yılında kabul edilen KOBİ tanımında da nicel ölçütlere ağırlık verilmiş, tek nitel ölçüt olan bağımsızlık ölçütü % 25 olarak aynen korunmuştur. Bununla birlikte bu tanıma kadar çok küçük (mikro) işletmeler için yıllık bilanço ve ciro değerleri belirtilmezken, bu tanımla birlikte söz konusu işletmeler için de adı geçen ölçütler bakımından bir sınır getirilmiştir. Öte yandan tanımda esas alınan ölçütlerin hepsinin bir arada bulunması gerekmektedir. Örneğin bir işletme çalışan sayısı, yıllık bilanço ve ciro ölçütleri bakımından KOBİ tanımına uyarken, sadece bağımsızlık ölçütünü sağlamazsa bile KOBİ olarak nitelendirilememektedir. Son olarak AB’nin yaptığı bu resmi KOBİ tanımı üye ülkeler açısından bir “üst” tanım niteliği taşımakta, ancak her bir ülke tanımdaki sınırları aşmamak kaydıyla farklı amaçlar için farklı tanımlar geliştirebilmektedir.²

1.1.2. Basel-II Kriterlerine Göre KOBİ Tanımı

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında, KOBİ’lerin en önemli sorunlarından biri olan finansman sorunlarının çözümü konusunda, uluslararası finans piyasalarında yaşanan gelişmeler ve bu alanda yapılacak yasal düzenlemeler büyük önem kazanmıştır.

G-10 ülkelerinin merkez bankası yöneticilerince 1975 yılında Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS) bünyesinde, bankaların karşılaştıkları risklere karşı sermaye yapılarını güçlendirmek ve ülkeler arasındaki farklılıkları ortadan kaldırmak amacıyla

¹ U. Türk (2007) *KOBİ’lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi: Sakarya 1. ve 2. OSB Uygulaması (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, s. 14.

² Müftüoğlu, a.g.e., s. 123-125.

kurulan Basel Komitesi tarafından ilk olarak 1988 yılında “Basel I” standartları kabul edilmiştir. Söz konusu standartlar ile bankaların uymaları gereken kriterler belirlenmiş ve bankaların krizlere karşı dayanıklılığı arttırılmaya çalışılmıştır.¹

Ancak zamanla finansal piyasalardaki gelişmeler nedeniyle yetersiz kalan “Basel I” standartlarının yenilenmesi gerekmiş ve bu nedenle de G-10 ile AB ülkelerinde 2007 yılı başından, Türkiye’de ise 2009 yılı başından itibaren uygulanmak üzere kabul edilen² “Basel II” düzenlemeleri, esas itibariyle bankacılık sektörüyle ilgili standartlar getirmekte iken reel sektörü de yakından ilgilendirmekte ve bankaların en önemli müşterileri olan KOBİ’leri dolaylı olarak etkilemektedir.³

Söz konusu düzenlemelerin KOBİ’ler için dolaylı etkisi bankalar için minimum sermaye yükümlülüğü düzenlemelerinden kaynaklanmakta, böylece KOBİ tanımına giren ve belli koşulları yerine getiren işletmelere bankalardan kredi temin etmede öncelikli ve ayrıcalıklı işlem görme olanağı sağlanmaktadır.⁴

Basel II standartlarına göre KOBİ tanımı, yalnızca yıllık satış cirosu ölçütüne göre yapılmakta bir işletmenin KOBİ olarak nitelendirilebilmesi için yıllık satış cirosunun 50 milyon Euro’nun altında olması gerekmektedir. Ancak burada belirlenen üst sınır olduğundan, yıllık satış cirosu bu değer altındaki işletmeler de kullandıkları kredi miktarına göre sınıflara ayrılmaktadır.⁵

Tablo 1.3’te de görüldüğü gibi söz konusu sınıflandırmaya göre, KOBİ niteliğindeki bir işletmenin bir bankadan kullandığı kredi miktarı 1 milyon Euro’nun altında ise o işletme “Perakende KOBİ”, 1 milyon Euro’nun üzerinde ise “Kurumsal KOBİ” olarak nitelendirilmektedir. Öte yandan bu sınıflandırmaya göre bir KOBİ bir bankadan 1 milyon Euro’nun üzerinde kredi kullandığında “kurumsal” portföyde, başka

¹ A. Turgut (2007) Bankalar ve KOBİ’ler İçin Dönüm Noktası: Basel II Standartları, *Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 13, s.30.

² N. Yörük (2007) Basel II Standartları’nın KOBİ’ler Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Anket Uygulaması, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, s. 368.

³ Basel II ve KOBİ’ler Çalışma Grubu (2006) Basel II’nin KOBİ’lere Etkileri, *Bankacılar Dergisi*, Sayı 58, s. 19.

⁴ Yörük, a.g.e., s. 371.

⁵ Ankara Ticaret Odası (2007) *Basel II “KOBİ’lerin Kredi Riski ve Derecelendirilmesi”*, Ankara, s.33.

bir bankadan 1 milyon Euro'nun altında kredi kullandığında ise “perakende” portföyde değerlendirilebilmektedir.¹

Tablo 1.3. Basel II'ye göre KOBİ kredileri sınıflandırması

Yıllık Satış Ciro	Kredi Tutarı	Sınıflandırma
50 milyon Euro'dan fazla	1 milyon Euro'dan fazla	Kurumsal
50 milyon Euro'dan fazla	1 milyon Euro'dan az	Kurumsal
50 milyon Euro'dan az	1 milyon Euro'dan fazla	Kurumsal KOBİ
50 milyon Euro'dan az	1 milyon Euro'dan az	Perakende KOBİ

Kaynak: Ankara Ticaret Odası (2007), a.g.e., s.33.

Ancak genel olarak bakıldığında Basel II ile kabul edilen “kurumsal” ve “perakende” KOBİ tanımlarına göre, Türkiye'deki büyük sanayi firmaları dışındaki işletmelerin “perakende” KOBİ kategorisinde değerlendirileceği söylenebilir.²

1.1.3. Türkiye'de KOBİ Tanımı

Türkiye'de de 18 Kasım 2005 tarihine kadar üzerinde uzlaşma sağlanmış bir KOBİ tanımı bulunmamakta ve KOBİ tanımı konusunda tartışmalar yaşanmaktaydı. Her bir kurum ya da kuruluş kendi KOBİ tanımını yapmakta, politikalarını ve desteklerini bu tanım çerçevesinde yürütmektedir.³

Söz konusu dönemde yapılan tanımlarda esas itibariyle çalışan sayısı ölçüt olarak alınmakta, ancak kurum ve kuruluşlar arasında çalışan sayısı açısından da görüş birliği sağlanamamaktaydı.

Örneğin KOSGEB'e göre 1-50 arası işçi çalıştıran işletmeler “küçük”, 51-150 arası işçi çalıştıran işletmeler “orta” ölçekli işletme olarak kabul edilirken; Hazine Müsteşarlığı'na göre ise 10-49 arası işçi çalıştıran işletmeler “küçük”, 50-250 arası işçi çalıştıran işletmeler “orta” ölçekli işletme olarak tanımlanmaktaydı.⁴

¹ Turgut , a.g.e., s . 39.

² BASEL II ve KOBİ'ler Çalışma Grubu (2006), a.g.e., s. 21.

³ Müftüoğlu , a.g.e., s. 125.

⁴ B. Ş. Özer (2007) *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsallaşma Düzeyinin İncelenmesi: Mersin İli Örneği (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, s. 42.

KOSGEB, Eximbank, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Hazine Müsteşarlığı ve Halk Bankası gibi kurum ve kuruluşların yapmış oldukları bu tanımlar “hukuki olmaktan çok ekonomik” nitelik taşımakta, dolayısıyla her bir tanım belli amaçlarla yapılmaktaydı. Öte yandan özellikle teşviklerin arttığı dönemlerde bazı olanaklardan yararlanabilme konusunda, söz konusu tanımlar daha çok hukuki nitelik kazanmaktaydı.¹

Avrupa Birliği’nde 2003 yılında yapılan resmi KOBİ tanımının 1 Ocak 2005 tarihinden itibaren geçerli olması nedeniyle, tüm üye ve aday ülkelerin KOBİ tanımlarını söz konusu bu tanıma uyumlu hale getirme zorunluluğu doğmuştur.

Türkiye’nin AB’ye adaylık sürecinde Avrupa Komisyonu’na hazırlanan İlerleme Raporları ile, 2003 yılında Türkiye için hazırlanan Katılım Ortaklığı Belgesi’nde de, AB’nin resmi KOBİ tanımına uyum sağlanması hususu belirtilmiş olup, böylece KOBİ’lere ilişkin tüm uygulamalarda AB ile uyumlu bir tanımın yapılması ve kullanılması amaçlanmıştır.²

Söz konusu uyumun sağlanması amacıyla, Bakanlar Kurulu’nun 19.10.2005 tarih ve 9617 sayılı kararı ile “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” 6 ay sonra yürürlüğe girmek üzere 18.11.2005 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.³

Adı geçen yönetmelik ile AB’ye üyelik sürecinde KOBİ tanımının AB resmi tanımı ile uyumlaştırılması yükümlülüğü yerine getirilirken, küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımının belirlenmesi ile tüm kurum ve kuruluşların uygulamalarında bu tanımın esas alınmasının sağlanması amaçlanmıştır.⁴

Yönetmelikle düzenlenen resmi KOBİ tanımına göre, “İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve

¹ S. Özdemir vd. (2006) *İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ’lerin Desteklenmesi*, İTO Yayınları, Yayın No: 2006/45, İstanbul, s. 35-36.

² Devlet Planlama Teşkilatı (2007) *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı*, Ankara, s.21.

³ *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik (2005)*, <http://destek.kosgeb.gov.tr/kobitanim/KobiTanimiYonetmeligi.doc> (26.05.2009)

⁴ Devlet Planlama Teşkilatı (2007), a.g.e., s. 21.

orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimler" KOBİ olarak tanımlanmaktadır.¹

Tablo 1.4'te de görüldüğü üzere, çalışan sayısı 10 kişiden az ve yıllık net satış hasılatı ya da yıllık mali bilançosu 1 milyon YTL'yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler "mikro işletme", çalışan sayısı 50 kişiden az ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 5 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler "küçük işletme" olarak tanımlanmaktadır. 250 kişiden az çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu 25 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler ise "orta büyüklükteki işletme" olarak nitelendirilmektedir.²

Tablo 1.4. Türkiye'de KOBİ tanımı (2005)

KOBİ Kategorisi	Çalışan Sayısı	Yıllık Net Satış Hasılatı	Yıllık Mali Bilançosu
Mikro	10'dan az (1-9)	1 milyon YTL'den az (606 bin Euro)	1 milyon YTL'den az (606 bin Euro)
Küçük	50'den az (10-49)	5 milyon YTL'den az (3 milyon Euro)	5 milyon YTL'den az (3 milyon Euro)
Orta	250'den az (50-249)	25 milyon YTL'den az (15.15 milyon Euro)	25 milyon YTL'den az (15.15 milyon Euro)

Kaynak: Devlet Planlama Teşkilatı (2007), a.g.e., s. 22.

Tanımda AB'nin KOBİ tanımına paralel olarak olarak nicel ölçütlerden (çalışan sayısı, yıllık ciro tutarı ve mali bilanço büyüklüğü) aynen yararlanılmış, ancak çalışan sayısı ölçütü dışında yıllık ciro tutarı ve mali bilanço büyüklüğü değerlerinde değişiklik yapılmıştır.

Öte yandan AB KOBİ tanımının nitel ölçütü olan bağımsızlık ölçütüne ilgili Yönetmeliğin "KOBİ tanımı" bölümünde yer verilmemekle birlikte, "İşletme türleri" ile ilgili kısmında değinilmiştir. Buna göre bir işletmenin KOBİ olarak nitelendirilebilmesi için sermayesinin ya da oy hakkının % 25'inden fazlasının doğrudan veya dolaylı olarak bir veya birden fazla kamu kurum ve kuruluşunun

¹ Müftüoğlu, a.g.e., s.145.

² İktisadi Kalkınma Vakfı (2005) *KOBİ Tanımı AB İle Uyumlaştırıldı*, <http://www.ikv.org.tr/haberler2.php>. (20.04.2009)

kontrolünde olmaması gerekmektedir. Oysa ki AB KOBİ tanımında % 25'lik pay sınırı büyük ölçekli özel şirketler için getirilmiştir.

Son olarak imalat sektörünün yanında hizmet, turizm ve tarım gibi diğer sektörleri de kapsayan resmi KOBİ tanımı, AB KOBİ tanımına benzer olarak bir “üst” tanım niteliği de taşımaktadır. Yönetmeliğin 2. maddesinde de açıkça belirtildiği gibi, resmi tanımda belirtilen sınırlar aşılmamak kaydıyla farklı amaçlar için farklı tanımlar geliştirilebilmektedir.¹

1.2. KOBİ'LERİN YAPISAL ÖZELLİKLERİ

Günümüzde KOBİ'lerin büyük işletmelerden yönetim, personel, üretim, finansal ve fonksiyonel yapıları bakımından farklılıklar taşıdığı artık genel kabul görmektedir.

Büyük işletmelerin daha küçük versiyonları olmayan² KOBİ'leri büyük işletmelerden farklı kılan bu niteliklerden bazıları küçük ve orta ölçekli işletmelere görece bir üstünlük sağlarken, bazıları ise gelişmelerinin, rekabet edebilmelerinin hatta varlıklarını sürdürmelerinin önünde engel teşkil etmektedir.

1.2.1. Yönetim Yapıları Açısından KOBİ'ler

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük bir çoğunluğu dünya genelinde pek çok ülke ekonomisinin de temelini oluşturan aile şirketi (aile işletmesi) niteliğindedir.³ Bu özellikleri KOBİ'lere bir takım avantaj ve dezavantajlar sağlamaktadır. Örneğin aile şirketi niteliğindeki KOBİ'ler ekonomik krizlere karşı daha dirençli olmaktadır.⁴

Öte yandan KOBİ'lerin aile şirketi yapısını taşımaları kurumsallaşma ya da daha doğru bir deyişle kurumsallaşamama sorununu da beraberinde getirmektedir. Aile

¹ Müftüoğlu, a.g.e., s. 147-150.

² L. E. Brouters vd. (2009). Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms, *Journal of International Marketing Article Postprint*, Volume 17, s. 3.

³ J. B. Craig, vd. (2008) Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses, *Journal of Small Business Management*, Volume 46(3), s. 353 .

⁴ F. Yazar (2007) *KOBİ'lerde Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin İmkani*, <http://stratejikiletisim.blogspot.com/2007/09/kobilerde-halkla-ilikiler.html> (14.04.2009)

şirketi olmayan kurumlarda da görülen kurumsallaşamama sorunu, söz konusu niteliği taşıyan KOBİ'lerde daha belirgin olarak yaşanmaktadır.

Zira aile şirketi niteliğindeki KOBİ'lerde işin sahiplerinin iş başında olmaları, zaman zaman profesyonel kişilerle yarışmaları ve aile içi sorunların işe yansıtılması gibi nedenler¹, genel olarak firmaların belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesi² şeklinde tanımlanan kurumsallaşmayı güçleştirmektedir.

Ancak tüm zorluklarına rağmen, uzun dönemde işletmenin planlı büyümesi, varlığını ve başarısını devam ettirebilmesi, dolayısıyla işletmenin kurucularından, üyelerinden farklı bir kimliğe kavuşabilmesi için gerekliliğinin yanında, küreselleşmeye bağlı olarak küresel işletme olma zorunluluğu, değişimlerin ve teknolojik yeniliklerin rekabetteki belirleyiciliği gibi nedenler de kurumsallaşmayı KOBİ'ler için zorunlu hale getirmiştir.³

Özellikle ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük çoğunluğu, işbölümü ve uzmanlaşmaya gidilmeden bilfiil işletme sahibi tarafından yönetilmektedir. Bu işletmelerde işletme sahibi işle ilgili faaliyetlere doğrudan katılmakta, üretimden pazarlama aşamasına kadar işgörenlerle birlikte çalışmaktadır. Ancak işletme ölçeği büyüdükçe her konuyla bizzat ilgilenmesi mümkün olmadığından ilk olarak üretim aşamasından itibaren işletme sahibinin yetkilerini devretme zorunluluğu ortaya çıkmakta⁴ ve işletme yönetiminde yönetsel becerilere sahip, ticari konularda uzmanlaşmış nitelikli elemanların istihdam edilmesi ihtiyacı doğmaktadır.

Eğitim düzeylerinin yüksek olması, olaylara farklı açılardan bakabilmeleri ve uzun dönemli planlar yapabilmeleri gibi özellikleri ile profesyonel yöneticiler,

¹ M. O. Özkaya, C. M. Şengül (2006) Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma" Konusuna Bakış Açısı, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, s. 111.

² Türk, a.g.e., s. 37.

³ A. Çakıcı, B. Ş. Özer (2008) Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları, *C.B.Ü. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, s. 43.

⁴ G. E. Gümüştekin (2005) KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s. 75.

işletmenin varlığını devam ettirme ve faaliyetlerinin sürekliliğini sağlama işlevinin yerine getirilmesi, dolayısıyla işletmelerin kurumsallaşmasında çok önemli bir rol oynamaktadırlar. Ancak aile işletmesi niteliğindeki KOBİ'lerde istihdam seçme-yerleştirme-yükseltme gibi faaliyetlerin, kişinin bilgi ve beceri düzeyine bakılmaksızın aile üyesi sıfatına göre yapılması iş-işgören uyumu ile iş-ücret dengesini bozmaktadır. Bu bakımdan işletmelerdeki profesyonel sayısı ve profesyonel tercihinin kurumsal uyum ve denge gözetilerek belirlenmesi, işletmedeki profesyonelleşmenin de ya profesyonel yöneticilerin işin başına getirilmesi ya da işin başındaki aile bireylerinin profesyonelleştirilmesi yoluyla sağlanması gerekmektedir.

Söz konusu profesyonelleşme ile de, işletmenin işleyişiyle ilgili kararlar girişimcilerin kişisel değer yargılarından, aile üyesi olmanın ayrıcalıklarından, duygusal olgulardan arındırılarak, bilimsel yönetim ilkelerine, pazar gereksinimlerine, akla, mantığa ve rasyonel ölçütlere bağlı olarak alınabilecektir.¹

Genel olarak yönetim işlevinin işletme sahibi tarafından yerine getirildiği küçük ve orta ölçekli işletmelerin yönetim yapısına ilişkin genel özellikleri büyük işletmelerden farklılıkları da göz önünde bulundurularak aşağıdaki şekilde özetlenebilir.²

- KOBİ'lerde işletme sahibi yönetim işlevini işletmenin mülkiyetinden kaynaklanan bir hakla yerine getirdiğinden, işletmedeki yöneticiliği sürekli dir. Büyük işletmelerde ise yönetim işlevi profesyonel yöneticiler tarafından yerine getirilirken, bu görev her an bir başka yöneticiye devredilebilir.
- KOBİ'lerde işletme sahibinin kendi hesabına ve bizzat risk üstlenerek yürüttüğü yönetim işlevi, büyük işletmelerde profesyonel yöneticiler tarafından işletme sahipleri adına ve girişimci riski üstlenilmeden yerine getirilmektedir.

¹ Özer , a.g.e., s. 75-76.

² Müftüoğlu, a.g.e., s. 54-58.

- KOBİ'lerde işletme sahibi işletmeyi kendi hesabına bağımsız olarak yönetirken, büyük işletmelerdeki profesyonel yöneticiler yönetim ya da denetim kurulları tarafından denetlenmektedir.
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin daha az karmaşık yapıda olması büyük işletmelere göre karşılaştırılabilir bir üstünlük sağlamaktadır.¹ Yani KOBİ'lerde işletme sahibi-yönetici ile çalışan personel arasındaki ilişkilerin daha çok informel (gayri resmi) nitelik taşıması bu işletmelerin daha esnek bir yapıda olmalarını sağlarken, büyük işletmelerde ast-üst ilişkilerinde görülen hiyerarşik yapı bürokrasiye yol açmakta ve bu işletmelerin esnekliğini azaltmaktadır.
- KOBİ'lerde işletme sahibi yönetici olarak hem bütün yetkileri kendinde toplamakta hem de işletmenin herşeyinden sorumlu olmaktadır. Büyük işletmelerde ise yönetim işlevi işbölümü çerçevesinde yürütüldüğünden her bir bölümün yöneticisi yalnızca kendi bölümünden sorumlu tutulmaktadır. KOBİ'lerde bütün yetki ve sorumlulukların tek bir kişide toplanmasının olumlu etkilerinin yanında sakıncaları da bulunmaktadır. Aynı anda üretim teknisyeni, satış elemanı, finansal uzman, insan kaynakları yöneticisi, muhasebeci vb. rolleri üstlenen işletme sahibi yönetici işletme işlevlerinin çeşitlenip karmaşıklaşması ile yetersiz kalmakta, bu durum bir çok işletmenin başarısız olmasına neden olmaktadır.²
- KOBİ'lerde yönetim işlevini yerine getiren işletme sahibi başkaları tarafından denetlenmediğinden işletme adına karar alma konusunda daha hızlı ve daha esnek davranabilirken, büyük işletmelerde görülen bürokratik mekanizmalar yönetimin karar alma esnekliğini azaltmaktadır. Diğer bir deyişle KOBİ'lerde

¹ J. Freiling (2007) SME Management-What Can We Learn from Entrepreneurship Theory?, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=984658 (27.07.2009)

² C. Serinkan, H. Cabar (2008). KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli'deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s. 11-12. <http://www.insanbilimleri.com> (19.08.2009)

görülen tek merkezden yönetim anlayışı, bu işletmelere esneklik ve çevresel değişikliklere daha kısa sürede uyum sağlama yeteneği kazandırmaktadır.¹

- KOBİ'lerde yönetici olan işletme sahibi işletme ile ilgili sorunlara daha hızlı çözüm üretebilirken, büyük işletmelerde her yönetici kendi uzmanlık alanı açısından baktığından sorunlara müdahale etmede gecikmeler yaşanabilmektedir. Diğer taraftan büyük işletmelerde sorunların farklı birimlerdeki uzmanlarca tartışılması, işletme için daha doğru ve sağlıklı karar alma imkanı yaratabilmektedir.
- KOBİ'lerde işletme amacının oluşturulmasında işletme sahibi bağımsız davranabildiğinden, bu işletmelerde amaç çatışmasından kaynaklanan bir koordinasyon sorunu ve çıkar çatışmaları yaşanmazken, büyük işletmelerde işletme amacı farklı kişiler arasında sağlanan bir uzlaşma sonucu belirlendiğinden, işletme içinde çıkar çatışmaları ve koordinasyon sorunları görülebilmektedir.
- Son olarak küçük işletmelerde daha çok kısa ve orta vadeli planlar yapıldığından daha çok taktik planlar önem taşımakta, büyük işletmeler ise uzun vadeli planlara göre yönetildiğinden daha çok stratejik planlama önem kazanmaktadır. Orta ölçekli işletmeler ise her ikisi ortasında yer aldığından küçük işletmelere yaklaştıkça taktik planlar, büyük işletmelere yaklaştıkça ise stratejik planlamanın önemi artmaktadır.

1.2.2. Personel Yapıları Açısından KOBİ'ler

Genel olarak emek yoğun teknolojilerin kullanıldığı küçük ve orta ölçekli işletmeler için insan faktörü büyük işletmelere göre daha çok önem taşımaktadır.²

Özellikle üretim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler sipariş üzerine çalıştıklarından nitelikli işgücü ihtiyacı duymaktadırlar. Ancak nitelikli personel temin

¹ D. Recklies (2001) Small Business - Size as a Chance or Handicap, <http://www.themanager.org/Resources/Small%20Business.htm> (14.06.2009)

² Akgemci (2001), a.g.e., s. 35.

edebilmek için gerekli maddi ve manevi çalışma ortamını yeterince sağlayamadıklarından bu konuda sıkıntı yaşamaktadırlar.¹ Bu nedenle daha çok ucuz işgücü istihdamına yönelmektedirler.

Öte yandan KOBİ'lerde çoğunlukla aile üyelerinin istihdam edildiği de görülmektedir. Örneğin imalat yapan küçük bir işletmede işletme sahibi de dahil olmak üzere tüm aile fertleri diğer çalışanlarla birlikte bizzat üretime katılmaktadırlar. Ancak işletme büyüklüğü arttıkça söz konusu aile üyeleri bilfiil üretimde çalışmanın ötesinde daha çok işletmenin yönetiminde görev almaktadırlar.

KOBİ'lerde çalışan personelin büyük işletmelerde istihdam edilenlerden farkları aşağıdaki gibi özetlenebilir.²

- Büyük işletmelerdekine benzer bir hiyerarşik yapılanmanın bulunmadığı küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibi, yöneticiler ve çalışan personel arasında daha gayri resmi, diğer bir deyişle daha insani bir ilişki bulunmaktadır.
- Sermaye yoğun üretim tekniklerinin ön plana çıktığı büyük işletmelerde işletmede bulunan makine ve teçhizatın modernlik derecesi ile bunların üretim kapasitesine daha çok önem verildiğinden, bu işletmelerin üretim bölümlerinde genellikle vasıfsız işçi çalıştırılmaktadır. Öte yandan özellikle üretim sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler daha çok sipariş üzerine üretim yaptıklarından ve dolayısıyla her siparişte farklı işlemler uyguladıklarından nitelikli işgücü çalıştırmak zorundadırlar.
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde büyük işletmelerde olduğu gibi uzmanlık gerektiren her bir yöneticilik pozisyonu için farklı personel istihdam edilebilmesi ekonomik nedenler yüzünden mümkün olmadığından, bu işletmelerdeki yöneticiler aynı anda pek çok konuya hakim olmak zorundadırlar. Bu zorunluluk işletme ölçeği küçüldükçe artarken, büyüdükçe azalmaktadır.

¹ F. G. Kangal (2007) *Küçük İşletmelerin Kurumsallaşmasında Değişim Süreci ve Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, s. 24.

² Müftüoğlu , a.g.e., s. 74-77.

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibi ve yöneticiler ile diğer personel arasında bire bir ve yüz yüze, yani kişisel ilişkiler yaşanmakta iken, büyük işletmelerde yöneticiler ile personel arasında daha kurumsal ilişkiler görülmektedir.
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibinin personel üzerindeki otoritesi daha fazla olup, personel sorunlarını ve isteklerini yönetime, işletme sahibine doğrudan iletebilmektedir. Oysa büyük işletmelerde bu tür kişisel ilişkiler bulunmadığından, çalışanlar sorun ve isteklerini ancak sendikalar aracılığı ile yönetime iletebilmektedirler.
- Sermaye yapıları güçlü büyük işletmeler personele daha yüksek bir ücret düzeyi ile diğer ekonomik ve sosyal imkanları sağlayabilirken, küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan personel hem daha az ücret almakta, hem de diğer ekonomik ve sosyal haklardan daha az yararlanabilmektedir.
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan personelde büyük işletmelerdekilere nazaran işe yabancılaşma oranı daha düşük olduğundan, iş memnuniyeti, iş ve işyerine bağlılık oranı daha fazladır.
- KOBİ'lerde işgücünün genelde daha çok genç ve niteliksiz işçilerden oluşması ve bunlara daha az ücret ödenmesi, daha az maliyetle daha çok istihdam imkanı sağlamaktadır. Öte yandan büyük işletmeler daha nitelikli ve eğitilmiş elemanlardan oluşmakta, bu durum da büyük işletmelerde çalışanların vasıflarına paralel olarak daha yüksek ücretle çalışmalarını sonucunu doğurmaktadır.¹
- Son olarak KOBİ'ler mesleki eğitim konusunda birer okul niteliğinde çalışmaktadırlar. Zira KOBİ'lerde eğitim genel olarak ustaların yanında işin başında eğitim şeklinde gerçekleştirilmektedir. Ancak işletme büyüdükçe, en

¹ M. Türkoğlu (2003) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'lerin) Büyük İşletmelerle Rekabetindeki Stratejik İşbirlikleri Yaklaşımı: Göller Bölgesi Uygulaması, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, s. 278.

başta yöneticiler olmak üzere tüm personel için zorunlu hale gelen eğitimin türü de değişmektedir.¹

1.2.3. Üretim Yapıları Açısından KOBİ'ler

Günümüzde bilişim ve iletişim teknolojileri alanındaki gelişmeler nedeniyle ölçek ekonomisine dayalı üretim sistemlerinin yerini esnek üretim sistemlerinin alacağı düşünüldüğünde, birbirinden farklı ihtiyaçları karşılayacak nitelikte ürünler üretebilme konusunda yaratıcı ve yenilikçi girişimcilik ruhuna sahip küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemi ortaya çıkmaktadır.²

Bu bakımdan büyük işletmeler, ölçek ekonomilerinin maliyet avantajından yararlanmak amacı ile makine, araç-gereç ve işgücüne büyük yatırımlar yaptıklarından aynı ürünü uzun süre üretmek zorunda kalmakta iken, KOBİ'ler büyük işletmelerin yapamadığı ya da yapmak istemedikleri yeni fikir, ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılması konusunda avantaj elde etmektedirler.³

Türkiye'nin de aralarında bulunduğu gelişmekte olan ülkelerin dünya ticaretindeki paylarının küreselleşme ile birlikte artmasına rağmen, gelirlerinin aynı oranda artmaması bu ülkelerin üretim zincirlerinin sonlarında yer alan düşük katma değerli işleri yapmalarından kaynaklanmaktadır. Bu sorunun aşılması için söz konusu ülkelerin üretim zincirinin üst basamaklarına tırmanmaları diğer bir deyişle katma değeri yüksek üretim aşamalarına geçmeleri gerekmektedir. KOBİ'lerin önemi de işte bu aşamada ortaya çıkmakta, esnek ve dinamik yapıları sayesinde KOBİ'ler teknolojik yeniliklere uyum sağlama fırsatlarını değerlendirebildikleri, üretim yapılarını bu doğrultuda değiştirip yenileyebildikleri ölçüde, söz konusu ülkeler küresel rekabette rol alabileceklerdir.⁴

¹ H. B. Akın (2002) Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar, *S.Ü. Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 3, s.13-27.

² H. Sarıaslan (1994), *Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları: Çözüm İçin Bir Finansal Paket Önerisi*, TOBB Yayınları, Ankara, s. 39.

³ M. F. Çatal (2007) Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), s. 343.

⁴ N. Güldiken (2006) Türkiye'de Sanayi-Teknoloji-KOBİ Politikalarına Eleştirel Bir Yaklaşım, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, s. 147.

Küçük ve orta ölçekli işletmeleri büyük işletmelerden farklı kılan üretim yapılarına ilişkin genel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.¹

- KOBİ'lerde daha çok emek yoğun üretim teknikleri kullanılırken, büyük işletmelerde yüksek derecede teknoloji ve otomasyon sistemlerine dayalı sermaye yoğun üretim teknikleri kullanılmaktadır. KOBİ'lerin bu niteliği özellikle ücret seviyesinin nispeten düşük olduğu gelişmekte olan ülkeler açısından önemli olmakta, bu ülkelerde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler için bir rekabet üstünlüğü sağlama fırsatı yaratmaktadır. Bu bakımdan günümüzde tüm dünyada tanınan ürünler üreten pek çok firma, yatırımlarını nispeten daha düşük üretim ve işgücü maliyetlerinin bulunduğu gelişmekte olan ülkelere kaydırma ya da bu ülkelerdeki KOBİ'lere fason üretim yaptırma yolunu tercih etmektedir.
- Küçük işletmelerde daha belirgin olmak üzere KOBİ'lerde daha çok atölye tipi üretim tarzı uygulanırken, büyük işletmelerde kitle üretim tarzı geçerli olmaktadır. Büyük işletmelerin ölçek ekonomilerinden yararlanması bu şekilde mümkün olmakta, büyük miktarlarda üretim yaparak birim ürün başına düşen sabit maliyetler azaltılmakta bunun sonucunda da daha düşük fiyatlar uygulanabilmektedir. Özellikle küçük işletmelerde uygulanan atölye tipi üretim tarzı ise daha pahalı bir üretim tipidir.
- Büyük işletmelerin aksine daha çok sipariş üzerine üretim yapan KOBİ'lerde ürün stoku sorunu daha az görülürken, büyük işletmeler piyasaya yönelik üretim yaptıklarından ciddi stok maliyetleri ile karşılaşabilmektedirler.
- KOBİ'lerde üretimin daha küçük ölçeklerde yapılmasının doğal bir sonucu olarak işbölümü derecesi daha düşük iken, büyük işletmelerde ileri düzeyde işbölümüne gidilmektedir. Örneğin otomobil üreten büyük bir işletmede her bir işçinin sürekli aynı işi yaptığı, hatta görevinin yalnızca bir vidanın sıkılmasından

¹ Müftüoğlu , a.g.e., s. 70-74.

ibaret olduğu görülebilmektedir. İşte bu durum da büyük işletmelerde çalışan işçiler açısından işe yabancılaşma sorununu ortaya çıkarmaktadır. Oysa küçük ve orta ölçekli işletmelerde işçi kendi yaptığı işin dışında siparişin kendisi ile de ilgilenebildiğinden, işe yabancılaşması minimum düzeyde kalmaktadır.

- Büyük işletmeler ölçek ekonomilerinin sağladığı düşük birim maliyeti sonucu düşük fiyat belirleyebilme ve ileri teknoloji kullanımı sonucu daha kaliteli ürün üretebilme üstünlüklerine sahip iken, küçük ve orta ölçekli işletmeler sahip oldukları esnek yapıları sayesinde farklı işler yapabilme, değişik siparişler alabilme ve sipariş sahibinin özel isteklerini yerine getirebilme avantajlarına sahiptirler. Burada KOBİ'ler için iki çeşit esneklik söz konusu olmaktadır: Ürün esnekliği ile işletme zor ve standart dışı siparişleri karşılayabilmekte, özel müşteri isteklerine göre farklı nitelikte ürünler üretebilmektedir. İşlem esnekliği (ürün karması esnekliği) ise, işletmeye üretimdeki değişikliklere kolay uyum sağlayabilmesi için, etkin maliyetle az miktarda üretim yapabilme yeteneği kazandırmaktadır.¹
- KOBİ'lerin esnekliğini sağlayan unsurlardan biri de üretimde nitelikli işgücü istihdamının sağlanmasıdır. Kaliteli usta ve işçilere sahip KOBİ'ler farklı siparişler alabilmekte ve siparişte belirtilen özel istekleri yerine getirebilmektedirler. Öte yandan kaliteli işgücüne sahip olan KOBİ'ler aynı zamanda yeni işçiler yetiştirilmesinde de birer eğitim merkezi olmaktadır.
- Küçük ve orta ölçekli işletmeler daha çok kişiye dayanan, kısa dönemde uygulanabilme niteliği taşıyan yenilikler konusunda bir üstünlüğe sahip iken, büyük işletmeler daha sistemli, kapsamlı araştırma ve geliştirme faaliyetleri gerektiren inovasyon (yenilik) konularında avantajlıdır. Literatürde büyük işletmelere göre çevresel değişikliklere daha iyi uyum sağlayabilme konusunda

¹ D.F. Kuratko, vd. (2001) Quality Practices for a Competitive Advantage in Smaller Firms, *Journal of Small Business Management*, Volume 39(4), s. 296.

daha esnek oldukları¹ kabul edilmekle birlikte KOBİ'ler, AR-GE çalışmaları için gerekli mali güce ve uzman personele sahip olamadıklarından, diğer kurumların araştırma çalışmalarından faydalanarak daha çok kendilerini geliştirme faaliyetlerine önem vermelidirler.

1.2.4. Finansal Yapıları Açısından KOBİ'ler

Küçük ve orta ölçekli işletmeler için en önemli sorunlardan biri de finansman sorunudur. KOBİ'ler için bu sorun daha işletmenin ilk kuruluş aşamasında ortaya çıkmaktadır. KOBİ'ler çoğunlukla özsermaye kullanılmak suretiyle kurulmaktadır. Ancak bu aşamada özsermayenin yetersiz olması, girişimciler için engel teşkil etmekte ve ilerleyen yıllarda işletmelerin başarısızlığına yol açmaktadır.²

Diğer taraftan küçük ve orta ölçekli işletmelerin özkaynaklarının yetersiz olması, bu işletmeleri dış kaynak kullanmaya zorlamaktadır. Bu aşamada KOBİ'ler söz konusu kaynağı para piyasalarından, sermaye piyasalarından, satıcı kredilerinden, risk sermayesi yoluyla finansmandan, ve leasing, faktoring gibi alternatif finansman araçlarından temin edebilmektedirler.³ Ancak bu durumda dahi örneğin bankalar nezdinde kredibilitelerinin düşük olması sebebiyle yatırımların finansmanında kullanabilecekleri uzun vadeli kredi temininde zorluklarla karşılaşmaktadırlar.

Ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin bankaların reel sektör kredilerinden aldıkları payın % 10 (bazı kaynaklara göre ise % 20'nin üzerinde) civarında olduğu⁴ göz önünde bulundurulduğunda yatırımların finansmanı konusunda sıkıntı çektikleri ortaya çıkmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasında ise kredi formalitelerinin ağırlığı, yatırımın getirisi ile bağdaşmayan vadeler, yüksek faiz oranları,

¹ R. Gelinis, Y. Bigras (2004) The Characteristics and Features of SMEs: Favorable or Unfavorable to Logistics Integration?, *Journal of Small Business Management*, Volume 42(3), s. 270.

² G. Aras, A. Müslümov (2001) Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri: Finansman, Ekonomik Sorunları ve Çözüm Önerileri, (Yayımlanmış Tebliğ), *21. Yüzyılda KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Çözümleri Sempozyumu*, Kıbrıs, s. 10-11.

³ Aras, Müslümov, a.g.e., s. 11-22.

⁴ E. Alptürk (2008) Ekonominin Dinamosu: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler-KOBİ Rehberi, Yaklaşım Yayıncılık, Ankara, s. 273.

ağır ödeme koşulları, teminat unsurlarındaki yetersizlikler ve sermaye piyasalarından yararlanamama¹ gibi sebepler etkili olmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansal yapılarına ilişkin genel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.²

- KOBİ'lerde büyük işletmelerden farklı olarak ayrı bir finansman bölümü bulunmamakta, orta ve üst düzey personel istihdam etme konusunda yaşadıkları sıkıntıların bir sonucu olarak işletmede finansman uzmanlarının istihdam edilmesi de mümkün olmamaktadır. Genel olarak işletmenin finansman işlevine ilişkin görevler "idari-mali işler ve muhasebe bölümü" tarafından yerine getirilmektedir. Ancak bu bölümlerde çalışan personelin işletmenin finansmanı konusunda gerekli yetkinliğe sahip olamaması, bu konuda zaten sıkıntılar yaşayan KOBİ'lerin karşısına çıkan finansal imkanların yeterince değerlendirilememesine neden olmaktadır.
- Büyük işletmelerin imkanlarından daha çok faydalanabildikleri sermaye piyasalarından küçük ve orta ölçekli işletmeler yeterince yararlanamamaktadırlar. Zira KOBİ'lerde işletmenin bağımsızlığının korunması yeni ortaklar alma konusunda ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesine tercih edilmekte, bu da ortaklık ve işbirliği konusunda yaşanan sorunların temelini oluşturmaktadır. Bu sorunun başka bir nedeni de ortak olmak isteyen tasarruf sahiplerinin, daha riskli gördükleri küçük ve orta ölçekli işletmeler yerine yatırım açısından daha cazip ve kârlı gördükleri büyük işletmeleri tercih etmeleridir.
- Yukarıda da değinildiği gibi küçük ve orta ölçekli işletmeler kredi temin etmede büyük işletmelere göre dezavantajlıdırlar. Çünkü bankalar ya da diğer kredi kuruluşları büyük işletmeleri KOBİ'lere göre daha güvenilir kabul etmekte ve

¹ KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü (2004). *KOBİ Ekonomisi (KOBİ'ler ve Bankacılık)*, Ankara, s. 5.

² Müftüoğlu, a.g.e., s. 59-64.

bu nedenle de büyük işletmelere kredi sağlamada daha istekli davranmaktadırlar. Bu nedenle ülkemizde olduğu gibi pek çok ülkede KOBİ'lere kredi temin etmek üzere özel kurumlar ve bankalar faaliyet göstermekte, öte yandan devletler de bu sorunun çözümüne yönelik çeşitli teşvik ve sübvansiyonlar uygulamaktadırlar.

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde sermaye yoğunluğunun büyük işletmelere nazaran düşük olması ve daha çok emek yoğun teknolojilerin kullanılması nedeniyle, sabit varlıklar üzerinden ayrılan amortisman oranı daha düşük seviyelerde bulunmakta ve bir tür otofinansman aracı olan bu yasal imkandan bu işletmeler yeterince yararlanamamaktadırlar.
- Öte yandan küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük işletmelere nazaran daha az sabit kıymet yatırımı ile faaliyette bulduklarından, daha düşük kuruluş sermayesine ya da ürün geliştirme sermayesine ihtiyaç duymaktadırlar.¹

1.2.5. Pazarlama İşlevine İlişkin Yapısal Özellikleri Açısından KOBİ'ler

Pazar araştırması yapmadan daha çok kişisel gözlemleri ile hareket eden, küçük ve orta ölçekli işletmeler hedef pazarların tanımlanması ve pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde yetersiz kalmaktadırlar.² Bu açıdan bakıldığında KOBİ'lerin özellikle pazara odaklanmaları gerektiği söylenebilir.

Bazı yazarlara göre ise küçük ve orta ölçekli işletmeler pazarlama faaliyetlerini büyük işletmelerden farklı olarak daha çok sezgiye dayalı olarak yürütmelerine rağmen, değişimlere daha kolay uyum sağlayabilme nitelikleri ile özellikle son yıllarda ortaya çıkan teknolojik yeniliklerin sağladığı pazar fırsatlarından daha kolay yararlanabileceklerdir.³

¹R. Cressy, C. Olofsson (1997) *European Sme Financing: An Overview*, p. 4, <http://www.staff.city.ac.uk/~cressy/Teaching/BSc/EconomicsOfEntrepreneurship/References/EuroSMEfinancing.pdf> (26.08.2009)

² Akgemci (2001), a.g.e., s. 30.

³ A. Şahin, H. Demir (2005) Tekstil ve/veya Konfeksiyon Sektörlerinde Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Pazarlama Sorunları ve Elektronik Ticaretten Beklentileri – Mersin Ölçekli Bir Uygulama-, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, s. 2-3.

Öte yandan küreselleşme ile birlikte ülkeler arasındaki sınırların kalkması nedeniyle işletmeler uluslararası pazarlara açılma fırsatı bulmuşlardır. KOBİ'lerin dış pazarlara açılmasında iç pazardaki talebin azalması, iç pazardaki rekabetten kurtularak riski azaltma isteği, dış pazarlardaki vergi ve diğer teşvik avantajlarından yararlanma isteği, işletmedeki atıl kapasitenin üretimin arttırılmasında kullanılarak ihracat yoluyla satış ve kârı arttırma isteği¹ gibi nedenler rol oynamaktadır.

Bununla birlikte küçük ve orta ölçekli işletmeler bu süreçte pazarlama ile ilgili, ekonomik koşulların gerektirdiği gibi davranmamak, çevre analizi ve erken uyarı sistemlerinden yoksunluk, yeni pazar kanallarının yaratılmaması, dağıtım sorunları, pazar bilgisi ve eksikliği, rekabetçi fiyat belirlenememesi, ürün geliştirme, kalite ve standart sağlamadaki yetersizlik² gibi pek çok sorunla da baş etmek zorunda kalmaktadırlar.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin pazarlama işlevine ilişkin genel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.³

- Genel olarak KOBİ'lerde büyük işletmelerden farklı olarak ayrı bir pazarlama bölümü bulunmadığından, pazarlama konusunda uzman kişiler de istihdam edilememektedir. Küçük işletmelerde doğrudan işletme sahibi tarafından yerine getirilen pazarlama işlevi, orta ölçekli işletmelerde alım-satım müdürlüğü gibi bölümler tarafından ikincil iş olarak yerine getirilmektedir. İşletmenin diğer bölümlerinde olduğu gibi bu işlevi gereği gibi yerine getirebilecek uzman personel istihdam edilememesinin nedeni de bunun işletmeye getireceği mali yüküdür.
- KOBİ'ler parasal olanakların yetersizliği nedeniyle reklam, satış sonrası hizmetler ve kredili satış gibi pazarlama araçlarından yeterince

¹ Ö.İ. Doğan, M. Marangoz (2002), KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama, *Dış Ticaret Dergisi*, Sayı 24, s. 4. <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/ead/tanitimkoordinasyondb/kobi.doc> (27.08.2009)

² N. Demir, vd. (1998) *Pazarlama Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 633, Ankara, s. 66.

³ Müftüoğlu, a.g.e., s. 64-69.

yararlanamamaktadırlar. Oysa büyük işletmeler güçlü sermaye yapılarıyla bu araçları başta ihracat olmak üzere büyük pazarlara açılmada etkin olarak kullanabilmektedirler.

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde geleceğe yönelik pazarlama kararlarının belirlenmesinde, piyasa araştırmalarından çok işletme sahibinin sezgilerinden ve nispeten yetersiz düzeydeki tecrübelerinden yola çıkılmaktadır.
- Dış pazarlara açılma maliyetinin yüksekliği, yabancı dil problemi ve yabancı ülke mevzuatına yeterince hakim olamama gibi nedenler KOBİ'lerin ihracat yapma potansiyelini düşürmektedir. Bu nedenle pek çok ülkede devlet tarafından KOBİ'lere yönelik ihracatı özendirici teşvikler uygulanmaktadır.
- Ürünlerinin pazarlanmasında daha çok müşterileriyle bire bir ve doğrudan ilişki kurabilen küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük işletmelerin sahip olduğu pahalı ve karmaşık yapıdaki satış kanallarından ve satış organizasyonlarından yeterince yararlanamaktadırlar. Ancak KOBİ'lerin kitlesel üretim yerine daha çok sipariş üzerine üretim yaptıkları düşünüldüğünde, müşterileri ile yakın ilişki içinde olmaları farklı nitelikteki müşteri isteklerinin yerine getirilebilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması konusunda avantaj yaratmaktadır.
- Genel olarak KOBİ'lerin yakın çevre pazarlarını hedef seçtikleri kabul edilse de günümüz dünyasında küreselleşme ile birlikte iletişim, haberleşme ve taşıma gibi alanlardaki teknolojik gelişmeler artık ülkeler arasındaki sınırları kaldırdığından KOBİ'ler için de tüm dünyanın potansiyel pazar haline geldiği söylenebilir.
- Genelde sipariş üzerine üretim yapan KOBİ'lerin, kitle üretimin maliyet avantajlarından yararlanarak seri olarak standart ürünler üreten büyük işletmelerle fiyat rekabetine girmekten çok, büyük işletmeler için avantajlı olmayan alanlarda faaliyet göstermelerinin daha çok avantaj sağlayacağı ifade edilebilir.

Son olarak, KOBİ'lerin ürettiği mal ve hizmetleri dış pazarlarda tanıtılabilecek ihracat ve büyük pazarlama organizasyonlarının kurulması, aynı üretim alanındaki

KOBİ'lerin sektörel dış ticaret şirketleri ve dış ticaret sermaye şirketleri¹ şeklinde örgütlenerek ihracat ve pazarlamada işbirliğinin sağlanması, standartizasyon, kalite ve tüketicinin korunması gibi konularda KOBİ'lerin eğitilmesi, uluslararası fuar ve sergilere katılmalarının özendirilmesi, bilgisayar ve network gibi teknolojik imkanlardan maksimum düzeyde yararlanmalarının sağlanması² gibi önlemler küçük ve orta ölçekli işletmelerin özellikle dış pazarlara açılmada karşılaştıkları sorunlarının çözümünde etkili olabilecektir.

1.3. KOBİ'LERİN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Dinamik, yenilikçi ve esnek yapıları ile yeni iş imkanları yaratma, işsizliği azaltma, bölgesel kalkınmayı sağlama, bölgeler arasındaki dengesizlikleri ortadan kaldırma, büyük işletmelere ara malı temin etme gibi katkıları göz önünde bulundurulduğunda KOBİ'ler tüm ülke ekonomileri için büyük önem taşımaktadır.

KOBİ'lerin ülke ekonomileri için önemlerinin artmasında, özellikle küreselleşme ile birlikte günümüz piyasa koşullarının ve teknolojilerin çok hızlı değişmesi, rekabetin artması, tüketicilerin bilinç düzeyinin gelişmesi ile birlikte çok farklı nitelik, çeşit ve kalitede mal ve hizmet talep etmeleri ve tüm bu değişikliklere büyük işletmelerin çok kısa sürede cevap verememeleri gibi nedenler etkili olmuştur.

Dinamik, yenilikçi ve esnek yapıları ile KOBİ'ler piyasa koşullarındaki, teknolojiye ve tüketici beklentilerindeki değişikliklere uyum sağlamada büyük işletmelere göre avantaj sahibidirler. Küresel ekonomideki değişimin ortaya çıkardığı bu koşullarda KOBİ'ler, büyük işletmelerin boşluğunu doldurarak tüm dünya genelinde ve ülkemizde ekonominin en önemli aktörleri haline gelmişlerdir.

¹ Ş. Özdemir, Y. Karaca (2007) KOBİ'ler İçin Dış Ticaret Yöntemleri ve İhracat Problemleri: Afyon İli Doğal Taş Sektöründe Bir Araştırma, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, s. 5.

² H. Özgen, S. Doğan (1998) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları, *Dış Ticaret Dergisi*, Yıl 3, Sayı 9, s. 16-20.

1.3.1. KOBİ'lerin Küresel Ekonomideki Yeri ve Önemi

Tanımlı konusunda henüz bir fikir birliği sağlanamamış olmakla birlikte, genel olarak iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki yeniliklerin de etkisiyle sermayenin, işgücünün, bilginin ve teknolojinin sınır tanımadığı, ekonomiden kültür ve siyasete kadar pek çok alanda ülkelerin birbirine yakınlaşmasını sağlayan bir süreç¹ olarak tanımlanabilecek küreselleşme ile neredeyse tüm dünyanın pazar haline dönüşmesi işletmeler açısından pek çok fırsat ortaya çıkarmıştır.

1960'lara kadar en önemli konu verimliliğin artırılması ve daha fazla üretimin sağlanması olduğundan, bu dönemde görülen rekabet üretim odaklı olmuştur. 1970'lerde ise toplam arzın toplam talebi aşması ile birlikte uluslararası ticaretin önem kazanmaya başlaması, bu dönemde maliyet ve fiyat kavramlarını ön plana çıkarmış ve daha çok fiyat üzerinde rekabet başlamıştır. 1980'lerde Toplam Kalite Yönetimi anlayışının gelişmesi kalite kavramının önemini ortaya çıkarmış ve fiyat rekabetiyle birlikte kalite konusunda da rekabet yaşanmaya başlamıştır. 1990'larda yaşanan rekabette daha çok hız ve esneklik kavramları ön plana çıkmış ve bu da ürün çeşitliliğini artırmıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde ise yenilikçi ve yaratıcı felsefenin önem kazanmasıyla müşteriye özel ve benzersiz ürünler üretebilme konusunda rekabet yaşanır hale gelmiştir.²

Öte yandan küreselleşme ile birlikte piyasaların uluslararasılaşması neredeyse tüm işletmeleri etkilemektedir. Özellikle ulaşım, iletişim, lojistik ve dağıtım teknolojilerindeki yenilikler bir yandan işletmelerin küresel ölçekte alım-satım ve işbirliğini kolaylaştırırken, diğer yandan tüketicilere en iyi teklifi bulmak için küresel çapta fiyat karşılaştırabilme imkanı da sağlamaktadır.³

¹ C.C. Aktan, H. Şen (2001), Globalleşme ve Türkiye , *Mercek Dergisi*, Yıl 6, Sayı 21, s. 104-106.

² Y. Topal, M. Kurt (2003) *Avrupa Birliği Sürecinde Kobi'lerin Rekabet Stratejileri: Yenilik Stratejisi*, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=383 (02.09.2009)

³ D. Recklies (2001) Small and Medium-Sized Enterprises and Globalization, <http://www.themanager.org/Strategy/global.htm> (14.06.2009)

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş aşamasında ‘‘küresel paradoks’’ olarak tanımlanan ölçek ekonomisinden ölçek ekonomisizliğine doğru bir dönüşümün yaşanmakta olduğunu belirten gelecek bilimcisi Naisbitt’e göre küreselleşme ile birlikte ekonomideki daha küçük ve hızlı birimler daha başarılı olacağından, büyük işletmeler de ayakta kalabilmek için bölünerek yeniden örgütlenmek zorunda kalacaklardır.¹

Hafsi’ye göre de , piyasaların, endüstrilerin ve şirketlerin küreselleşmesi rekabet edilebilir yeni alanlar ve paradoksal bir şekilde daha küçük işletmeler için pek çok fırsat yaratmaktadır. Ancak yazar, küçük işletmelerin bu rekabette başarılı olabilmesi için, büyük şirketlerin güçlü olduğu alanlarda rekabet etmek yerine , esnek yapılarından yararlanarak büyük işletmelerin girmedikleri, ya da girmek istemedikleri piyasalara ve pazarlara yoğunlaşmaları gerektiğini ifade etmektedir. Öte yandan küresel rekabetin küçük işletmelerin stratejik konumunu daha önemli hale getirdiğini, bu nedenle de tüketicilerin çok farklı ihtiyaç ve beklentilerini anlayabilmek için stratejik analiz yapmanın küçük işletmelerin başarısındaki en önemli unsurlardan biri haline geldiğini de belirtmektedir.²

Susman ise, küçük ve orta ölçekli işletmelerin küresel rekabette gerek mevcut pazarlarını koruyabilmeleri, gerekse genişleyen dış pazarlara girebilmelerinde rekabetçi üstünlük kaynağı olarak innovasyona (yeniliklere) nem vermeleri gerektiğini ifade etmektedir.³ Böylece KOBİ’ler rakipleri tarafından taklit edilemeyen ve tüketicilere özel fiyatlarla sunulabilen ürün ve hizmetler geliştirip satabilme imkanı bulmaktadırlar.

Gerçekten de esnek üretim yapıları ve değişen piyasa koşullarına çabuk uyum sağlama yetenekleri dikkate alındığında KOBİ’lerin küreselleşmenin getirdiği fırsatlardan yararlanma konusunda avantajlı bir konumda oldukları söylenebilecektir.

¹ G.B. Atıcı (2006) *Küçük ve Orta lekli İşletmelerin Ekonomik Gelişime Etkileri, Finansman Kaynakları ve KOBİ’lerin Büyümesini Sağlayan Faktörlere İlişkin Bir Karşılaştırma* (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s. 5.

² S. Fawzy (2002) *Globalization and Firm Competitiveness in The Middle East and North Africa*, World Bank Publications, Washington, s. 57-58.

³ G.I. Susman (2007) *Small and Medium-Sized Enterprises and The Global Economy*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham and Northampton, s. 1.

Bu bakımdan günümüzde küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahip oldukları özel nitelikleri ile gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerine yeni iş imkanları ve alanları yaratma, önemli düzeyde yenilikçi faaliyetleri ile gelecekte endüstriyel gelişme için uygun koşullar oluşturma, piyasada rekabeti artırma özellikleri ve esnek yapıları ile ekonomiye dinamizm kazandırma¹ gibi eşsiz katkılarda buldukları kabul edilmektedir.

KOBİ'lerin ülke ekonomilerine etkileri aşağıdaki gibi özetlenebilir.²

- KOBİ'ler ekonomileri durağanlıktan kurtararak, ekonomiye dinamizm kazandırır.
- KOBİ'ler ekonomide rekabetin oluşmasını ve sürmesini sağlarlar.
- KOBİ'ler değişim ve yeniliklere daha kısa sürede uyum sağladıklarından sanayileşme sürecini hızlandırır.
- KOBİ'ler istihdam kaynağı olmaları nedeniyle toplumsal düzenin ve istikrarın koruyucusudurlar.
- Yaratıcı fikirleri ortaya çıkararak bu fikirlerin ekonomik gelişmeyi hızlandırmasına katkıda bulunurlar.
- Bölgesel kalkınmayı hızlandırarak büyük şehirlere göçü engellemektedirler.
- Sermaye kaynaklarının düşük karlı endüstrilerden yüksek karlı endüstrilere akmasını kolaylaştırarak sermaye piyasalarının daha etkin çalışmasını sağlamaktadırlar.
- KOBİ'ler özellikle daha düşük gelir grubuna dahil kişilere istihdam olanakları sağlamaları ve büyük işletmelere göre daha geniş coğrafyada faaliyette bulunmaları nedeniyle bölgeler arasındaki ekonomik

¹ T. Biggs (2008). *Is Small Beautiful and Worthy of Subsidy?*, s. 2. <http://rru.worldbank.org/Documents/PapersLinks/TylersPaperonSMEs.pdf> (26.08.2009)

² Atıcı, a.g.e., s. 3.

dengelesizliklerin giderilmesine ve daha adil bir gelir dağılımının sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.¹

Ayrıca küçük ve orta ölçekli işletmeler,²

- Ekonomide ortaya çıkan konjonktürel dalgalanmaların olumsuz etkilerini gidererek, geçici talep artışlarını telafi edebilmekte ve ani fiyat artışlarını engellemektedirler.
- Genellikle ikinci el sermaye malları satın almak ve kazandırmak suretiyle iş oluşturulmasında ve kaynak kullanımında etkinlik sağlamaktadırlar. Bu durum da piyasaya girişte ve genişlemede uzun dönemli maliyetleri aşağıya çekmektedir.
- Küçük birikimlerle aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara yönlendirilmesinde etkili olmaktadır.
- Büyük işletmeler için girdi ve ara malı sağlamaktadırlar.
- Tekelciliğin kırılmasında önemli rol oynamaktadırlar.

Öte yandan küçük ve orta ölçekli işletmeler sayıları, sanayi üretimindeki payları, milli gelire olan katkıları³, yarattıkları istihdam, katma değer ve ödedikleri vergiler itibariyle ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahiptirler. (Tablo 1.5)

¹ Atıcı, a.g.e., s. 32-33.

² G. Özgür (2007) *Denizli KOBİ'lerinde Stratejik Yönetim* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, s. 57-58.

³ S. Erkoç (2006) *KOBİ'lerin Büyüme Yönelimlerinin Büyüme Stratejileri Açısından Analizi ve Aydın Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kütahya, s. 18.

Tablo 1.5. KOBİ'lerin ülke ekonomileri içindeki yeri

(Yüzde)	ABD	Almanya	Hindistan	Japonya	İngiltere	G.Kore	Fransa	İtalya	Türkiye
KOBİ'lerin Toplam İşletmelere Oranı	97,2	99,8	98,6	99,4	96	97,8	99,9	97	99,8
KOBİ'lerde Çalışanların İstihdamdaki Oranı	50,4	64	63,2	81,4	36	61,9	49,4	56	76,7
KOBİ'lerin Yatırımdaki Payı	38	44	27,8	40	29,5	35,7	45	36,9	38
KOBİ'lerin Üretimdeki Payı	36,2	49	50	52	25,1	34,5	54	53	37,7
KOBİ'lerin İhracattaki Payı	32	31,1	40	38	22,2	20,2	23	-	10
KOBİ'lerin Katma Değer İçindeki Payı	36,2	49	50	52	25,1	34,5	54	53	26,5
KOBİ'lerin Kredilerdeki Payı	42,7	35	15,3	50	27,2	46,8	48	-	*

Kaynak : M. Cansız (2008) *Türkiye'de KOBİ'ler ve KOSGEB (DPT Uzmanlık Tezi)*, Ankara, s. 5. (Cansız söz konusu tablonun hazırlanmasında OECD, *Small and Medium Enterprise Outlook* (2002), KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (2003), BDDK, Finansal Piyasalar Raporu (2007)' den yararlanmıştır.)

* Türkiye'de KOBİ'lerin banka kredilerinden aldığı pay tam olarak bilinmemektedir. Bazı kaynaklar ve araştırmalar bu oranın % 5-10 civarında olduğunu ifade etmekteyken, bazı kaynaklar ise bu oranın son yıllarda % 20'nin üzerine çıktığını iddia etmektedir.

Tablo 1.5'te de görüldüğü üzere küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülke ekonomilerindeki payına ilişkin aşağıdaki tespitler yapılabilir.¹

- Ülke ekonomilerinde faaliyette bulunan işletmelerin çok büyük bir çoğunluğu KOBİ niteliğindedir.
- Çalışanların % 50'den fazlası KOBİ'lerde istihdam edilmektedir.
- Toplam yatırımların yaklaşık üçte biri KOBİ yatırımlarından oluşmaktadır.

¹ M. Cansız (2008) *Türkiye'de KOBİ'ler ve KOSGEB (DPT Uzmanlık Tezi)*, Ankara, s. 5.

- KOBİ'lerin toplam üretim ve katma değer içindeki payları pek çok ülkede önemli yer tutmaktadır.

Dünya geneline bakıldığında ise KOBİ'ler toplam işletmelerin % 95'ini, toplam istihdamın % 66'sını toplam üretimin de % 55'ini karşılarken¹, KOBİ'lerin ülke ekonomilerine etkileri, ülkelerin farklı yapılarına göre değişiklik göstermektedir.²

Günümüzde küçük ve orta büyüklükte işletmeler büyük bir güce sahip olan en gelişmiş ülkelerde de önemli bir yere sahiptir. Örneğin ABD'deki 5,7 milyon işletmeden yalnızca 14 bini 500 ve daha fazla işçi çalıştırmaktadır.³ Bu ülkelerde KOBİ'ler GSMH'ye, milli istihdama ve ihracat performansına büyük katkıda bulunmaktadır.

KOBİ'lerin ekonominin başlıca itici gücü olarak görüldüğü ve yaklaşık 5 milyon KOBİ'nin faaliyet gösterdiği Japonya'da , bu işletmeler düşük maliyetli, yüksek kaliteli ürünler üreterek ekonomiye katkıda bulunmaktadır.

Daha çok emek-yoğun sektörlerde faaliyette bulunmalarının bir sonucu olarak küçük ve orta ölçekli işletmeler, yarattıkları istihdam nedeniyle Hindistan ekonomisinde önemli bir role sahiptirler ve bu nedenle de devlet tarafından desteklenmektedirler.

OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) ülkelerinin büyük bir çoğunluğunda, toplam işletmeler içindeki payları % 99'u bulan KOBİ'ler, bu ülkelerde imalat sektöründe % 60-70 oranında istihdam sağlamakta ve yeni iş imkanlarının yaratılmasında önemli bir kaynak olmaktadır.

1.3 milyarlık nüfusuyla yaklaşık 8 milyon KOBİ'nin faaliyette bulunduğu Çin'de, küçük ve orta ölçekli işletmeler toplam işletmelerin % 99'unu, toplam istihdamın % 78'ini ve toplam katma değerinin % 66'sını oluşturarak, yeni iş olanaklarının yaratılmasında, mali gelirlerin artırılmasında, kırsal iş fazlasının

¹ A. Aktürk, H. Şenol (2009) KOBİ'ler Açısından Basel II Uzlaşısının Kredi Piyasasına Etkileri ve Alternatif Finansman Yöntemleri, *SDÜ Vizyoner Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, s. 108.

² Atıcı, a.g.e., s. 5-20.

³ P.Berthon, vd. (2008). Brand Management in Small to Medium Sized Enterprises, *Journal of Small Business Management*, Volume 46(1), s. 28.

emiliminde, ihracatın geliştirilmesinde ve yurtiçi ürünlerin gelişmesinin desteklenmesinde büyük rol oynamaktadırlar.

Çin ve Japonya'nın dışında Kore ve Tayvan gibi APEC (Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği Örgütü) üyesi ülkelerin yer aldığı Doğu Asya bölgesinde KOBİ'lerin toplam işletmeler içindeki payı neredeyse % 100'e yakındır ve bu işletmeler toplam istihdamın % 50'sini oluşturarak özellikle istihdam yaratma imkanlarıyla, geleceğin başarılı KOBİ ve büyük işletmelerini oluşturma potansiyelleriyle, ihracat yaratma olanaklarıyla, yeniliklerin ve küresel rekabetin kaynağı olma nitelikleriyle bu ülkelerde artan bir öneme sahiptirler.

Son yıllarda KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal öneminin anlaşılmaya başlanması, büyük işletmeler ile küçük işletmelerin birbirine bağımlı olmaları, büyük işletmelerin büyük bir çoğunluğunun daha önce küçük işletme olarak kurulmuş olmaları ve bazı işletmelerin ekonomiyi etkileyecek kadar büyümelerinin serbest rekabeti önleyeceği endişesi gibi nedenlerle KOBİ'lerin küresel ekonomideki önemi anlaşılmış ve bu doğrultuda pek çok ülkede küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik çalışmalarda da artış görülmüştür.¹

Newberry'ye göre ise, gerek yatırımcılar, gerek politikacılar gerekse kalkınma uzmanları dikkatlerini daha çok ya 500'den fazla işçi çalıştıran büyük işletmelere ya da yaklaşık 5 işçi çalıştıran çok küçük işletmelere yoğunlaştırmaktadırlar. Örneğin Dünya Bankası gibi kurumlar ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) gibi uluslararası mekanizmalar mikro ölçekli işletmelerin geliştirilmesine büyük önem vermektedirler. Newberry, bu iki tür işletmelerin ortasında yer alan KOBİ'lerin ekonomik gelişmenin önemli aktörleri olduğu fikrinin henüz yeterince anlaşılmadığını ifade etmekte ise de, son tahlil olarak pek çok ülkede KOBİ'lerin sürdürülebilir kalkınmadaki rolünü kabul eden yatırımcıların ve iş adamlarının bulunduğunu da belirtmektedir.²

¹ Özgür, a.g.e., s. 59.

² D. Newberry (2006) *The Role of Small-and Medium- Sized Enterprises in The Futures of Emerging Economies*, http://prelive.earthtrends.org/pdf_library/feature/ecofea_sme.pdf. (26.08.2009)

1.3.2. Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin Yeri ve Önemi

Halen 27 üye ülke ve yaklaşık 500 milyonluk nüfusuyla bölgesel bir güç olan Avrupa Birliği (AB)'nin ABD, Rusya, Japonya ve Çin gibi ülkelerle yaşadığı rekabet, ülke ekonomilerinin lokomotifi olan KOBİ'lere yönelik ortak politikalar geliştirmesini zorunlu kılmaktadır.

Son yıllarda işsizliğin giderek artması, geçmişte uygulanan yanlış yatırım kararları ile yeni sanayileşen ülkelerin yarattığı küresel rekabet nedeniyle tekstil, demir-çelik gibi geleneksel sanayi dallarında büyük ölçüde atıl kapasite oluşması ve teknolojik gelişmenin ABD ve Japonya'nın gerisinde kalması¹ gibi sorunlar AB üyesi ülkelerdeki ekonomik sorunların temelini oluşturmaktadır. Bu açıdan özellikle işsizliğin azaltılması, istihdam yaratılması ve girişimciliğin yaygınlaştırılmasındaki etkileri göz önünde bulundurulduğunda KOBİ'lerin desteklenmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

AB ekonomisinde KOBİ'lerin toplam işletmeler içerisindeki payı % 99,8 olup, bunun % 91,3'lük kısmını 1-9 arası işçi çalıştıran mikro işletmeler, % 7,3'lük kısmını 10-49 arası işçi istihdam eden küçük işletmeler ve % 1,2'sini ise 50-249 arası işçi çalıştıran orta boy işletmeler oluşturmaktadır. Tüm AB ekonomisi içinde yaratılan toplam katma değer açısından bakıldığında KOBİ'ler % 56,9'luk bir paya sahiptir. AB'de istihdam edilen işçi açısından ise KOBİ'ler % 66'lık istihdam etme oranıyla işsizliğin azaltılmasında büyük rol oynamaktadırlar.² (Bkz. Tablo 1.6)

Tablo 1.6. AB'de KOBİ'lerin katma değer ve istihdam payları (2005)

İşletme Büyüklüğü (Çalışan Sayısı)	Katma Değer Payı (Yüzde)	İstihdam Payı (Yüzde)
Mikro (1-9 işçi)	19,7	28,4
Küçük (10-49 işçi)	19	20,7
Orta (50-249 işçi)	18,2	17
Büyük (250'den fazla işçi)	43,1	34,2

Kaynak : Commission of the European Communities (2005), a.g.e.

¹ Güney ve Akbay, a.g.e., s. 148-149.

² Commission of the European Communities, *The Activities of the European Union for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)*, http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/sme_envoy/pdf/sec_2005_170_en.pdf, (02.09.2009)

AB’de rekabetçi ve dinamik bir ekonomi hedefi doğrultusunda KOBİ’lere yönelik işletme politikası, Çok Yıllı Program (MAP) ve Bütünleştirilmiş Program çerçevesinde yürütülmekte olup, bir taraftan Avrupa Yatırım Bankası, Yatırım Fonu, Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu ve Avrupa Sosyal Fonu gibi finansman mekanizmaları ve yapısal fonlarla KOBİ’lerin mali yapılarının güçlendirilmesi amaçlanmakta, öte yandan Büyüme ve Çevre Programı, Büyüme ve İstihdam Girişimi, Avrupa Bilgi Merkezleri, Firmalararası İşbirliği Programı, Standardizasyon ve EUREKA için Avrupa Ağı gibi KOBİ’lerin işletme performanslarını ve üretim güçlerini arttırmaya yönelik mekanizmalar uygulanmaktadır.¹

KOBİ’lerin AB için taşıdığı bu önem nedeniyle en son Avrupa Komisyonu tarafından 25 Haziran 2008 tarihi itibariyle yürürlüğe giren “Avrupa Birliği İçin Küçük İşletmeler Yasası” ile 10 adet ilke kabul edilmiştir.²

- Girişimcilerin ve aile işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmelerini teminen uygun koşulların yaratılması ve girişimciliğin ödüllendirilmesi
- İflas eden dürüst girişimcilere zaman kaybedilmeden ikinci bir şans verilmesi
- “Önce Küçük Düşünün” ilkesi temelinde kurallar inşa edilmesi
- Kamu idarecilerinin KOBİ’lerin ihtiyaçlarına duyarlı hale getirilmesi
- Kamu politika araçlarının KOBİ ihtiyaçlarına uyumlaştırılması: KOBİ’lerin kamu alımlarına iştirakinin kolaylaştırılması ve devlet yardımı imkanlarının KOBİ’ler tarafından daha iyi kullanılmasının sağlanması

¹ KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü (2005). *AB KOBİ Mekanizmaları ve KOBİ Destek Politikaları*, Ankara, s. 1-15.

² Y.E. Erkan (2008), “*AB İçin Küçük İşletmeler Yasası*” Komisyon Bildirimi, Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü Sanayi Sektörü Dairesi, s. 2-6. http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/AB/SanayiSektorDb/ab_kobi.pdf, (24.04.2009)

- KOBİ'lerin finansmana erişimlerinin kolaylaştırılması ve ticari işlemlerde ödemelerin zamanında yapılmasını sağlayacak hukuki çerçevenin ve iş ortamının sağlanması
- KOBİ'lerin Tek Pazar'ın sağladığı imkanlardan daha fazla yararlanmasının sağlanması
- KOBİ'lerin sahip olduğu becerilerin geliştirilmesinin ve her türlü yenilik faaliyetinin teşvik edilmesi
- KOBİ'lerin çevresel sorunları fırsata dönüştürmesine imkan sağlanması
- KOBİ'lerin pazar büyümelerinden faydalanmaları için cesaretlendirilmesi ve desteklenmesi

Söz konusu yasa ile kabul edilen ilkelerin AB ve üye ülkeler nezdinde oluşturulacak politikalara rehberlik etmesi amaçlanmış ve böylece KOBİ'lere yönelik politikalarda tüm üye ülkeler açısından bir mevzuat ve uygulama birliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Öte yandan anılan yasa çerçevesinde Avrupa Komisyonu'na, girişimcilik kültürünün oluşturulması ve yaygınlaştırılması için gerekli düzenlemelerin yapılması, "Kadın Girişimci Elçiler AB Ağı" kurulması, 2008 yılında "Genç Girişimciler için Erasmus" girişiminin gerçekleştirilmesi ve 2009 yılı içinde de "Avrupa KOBİ Haftası" düzenlenmesi gibi tavsiye kararlar alınmıştır.

1.3.3. Türkiye'de KOBİ'lerin Yeri ve Önemi

Tüm dünyada olduğu gibi KOBİ'ler Türkiye'de de ekonomik ve sosyal gelişmede önemli rol oynamaktadırlar. KOBİ'lerin bu önemi Türkiye'nin AB üyeliği sürecinde daha da anlam kazanmaktadır.

Zira 1996'da başlayan Gümrük Birliği sürecinde, uygulanmakta olan fonların ve gümrüklerin kalkmasından sonra özellikle sanayi sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler, gerek AB üyesi ülkelere, gerekse üçüncü ülkelere dolaşıma giren ürünler nedeniyle kendilerini yoğun bir rekabet ortamında bulmuşlardır. Ancak ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin halihazırdaki nitelikleri ve sermaye yapılarıyla bu

rekabette tek başlarına başarılı olamayacakları anlaşıldığından kamu ve özel sektör kuruluşları ile sivil toplum örgütleri tarafından desteklenmeleri gerektiği görüşü benimsenmiştir.¹

Bu doğrultuda KOBİ'lerle ilgili olarak 2003'te yayımlanan Katılım Ortaklığı Belgesi'nde yer alan ifadeyle "Avrupa Küçük İşletmeler Şartı ve İşletme ve Girişimcilik İçin Çok Yıllı Programla uyumlu bir ulusal KOBİ Stratejisinin geliştirilmesi ve uygulanması ve bu stratejinin, özellikle finansman ihtiyacı söz konusu olduğunda, KOBİ'ler için iş ortamının iyileştirilmesini kapsamaması" hususu da dikkate alınarak bir KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı oluşturulmuş ve Yüksek Planlama Kurulu'nun 10 Kasım 2003 tarih ve 2003/57 sayılı kararı ile onaylanmıştır.²

KOBİ'lerin verimliliklerinin, katma değer içindeki paylarının ve uluslararası rekabet güçlerinin artırılması yolunda KOBİ'ler için daha elverişli bir ortamın oluşturulması için hazırlanan ve DPT Müsteşarlığı'nca koordine edileceği , izleme ve değerlendirmesinin ise bu alanda en çok ilgili kamu ve özel sektör kuruluşlarından oluşan KOBİ Danışma Kurulu tarafından yapılacağı belirtilen KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı'nın zaman içinde ortaya çıkan gelişmelere göre revize edileceği de kararlaştırılmıştır.³

Nitekim, işletmelerin küresel rekabette ayakta kalmalarını sağlayan parametrelerin son yıllarda gerek ülkemizde gerekse dünyada yaşanan gelişmelerin etkisiyle değişikliğe uğraması, AB'ye üyelik müzakere sürecinin başlaması ve 2006 yılında kabul edilen son Katılım Ortaklığı Belgesi'nde KOBİ'lerle ilgili iş ortamının iyileştirilmesi hususuna yeniden ve özellikle vurgu yapılması, 2003 yılında kabul edilen Eylem Planının bazı değişiklikler yapılarak 2007 yılında revize edilmesini zorunlu kılmıştır. 2007-2009 arası dönem için kabul edilen revize edilmiş KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı'nda KOBİ'lerin verimliliklerinin, istihdama katkılarının, katma değer

¹ Devlet Planlama Teşkilatı (2007), a.g.e., s. 7.

² Devlet Planlama Teşkilatı (2007), a.g.e., s. 6.

³ Devlet Planlama Teşkilatı (2004) *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı*, Ankara, s. 8-9.

yaratmadaki etkinliklerinin ve küresel rekabetteki güçlerinin daha da artırılması amaçlanmıştır.¹

Ülkemizde KOBİ'lere yönelik politikaların oluşturulmasında ve uygulanmasında pek çok kamu kurum ve kuruluşu görev almaktadır. Bu kurum ve kuruluşlardan bazıları ile bunların KOBİ'lere yönelik yürüttükleri faaliyetler aşağıda özetlenmektedir.²

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarlığı, KOBİ'lere yönelik politikaların hazırlanması ve bunların etkin bir şekilde uygulanabilmesini koordine edebilmek için Kalkınma Planları ve Yıllık Programlar hazırlamaktadır. Kurumun hazırlamış olduğu ve 01.07.2006 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren IX. Kalkınma Planı'nda KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artırılması doğrultusunda, etkin destek uygulamalarının geliştirilmesi, teknolojilerinin yenilenmesi, finansman kaynaklarına ulaşmalarının kolaylaştırılması ve finansman dışı destek sağlanması konularında politikalar oluşturulmuştur.

20.04.1990 tarih ve 20498 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 3624 sayılı Kanun'la *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)* adı altında kurulan kuruluşun adı , 22.04.2009 tarih ve 5891 sayılı Kanun'la *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı* olarak değiştirilmiş ancak kısa adı önceki gibi yine KOSGEB olarak aynen korunmuştur. Değişiklikten önce yalnızca imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler KOSGEB desteklerinden yararlanabilirken, söz konusu değişiklikle birlikte hizmet ve ticaret sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler de KOSGEB desteklerinden yararlanabilme imkanına kavuşmuşlardır. Öte yandan yine bu değişiklikle Kanun'da "bir iş fikrine dayalı olarak kendi işini kurmak isteyen gerçek kişiler" "girişimci" olarak tanımlanmış ve kuruluşun görevleri arasına "Girişimcilik kültürünün ve ortamının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için gerekli tedbirleri almak, bu kapsamda girişimleri ve girişimcileri desteklemek" ile "İşletmeler arası işbirliğini geliştirmek, yerli veya

¹ Devlet Planlama Teşkilatı (2007), a.g.e., s. 6.

² Cansız, a.g.e. s. 40-44.

yabancı sermaye katkısı ile gerçekleştirilecek ortak yatırımların oluşturulmasını ve yaygınlaştırılmasını desteklemek, yatırım ortamının iyileştirilmesi için gerekli tedbirleri almak ve destekleri sağlamak” görevleri de eklenmiştir.¹

“Ülkemizin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük ve orta ölçekli işletmelerin payını ve etkinliğini artırmayı, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmeyi, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmeyi” amaçlayan kuruluş, küçük ve orta ölçekli işletmelerin geliştirilmesi için gerçekleştirdiği hizmet ve faaliyetlerini, kalkınma planları ve programlarda yer alan politika, hedef ve tedbirler çerçevesinde yürütmekle yükümlüdür. Bu amaçla KOBİ’lere kredi temini, teknoloji, yazılım ve bilgisayar sistemleri, istihdam, marka oluşturma ve tanıtım, yurtdışı pazar araştırma, ihracata yönlendirme, yeni girişimci ve iş geliştirme, yurtiçi ve yurtdışı fuar, danışmanlık ve eğitim gibi pek çok konuda destek sağlamaktadır.

Sanayi ve KOBİ politikalarının oluşturulmasında önemli görevleri olan *Sanayi ve Ticaret Bakanlığı* bu görevlerini ve KOBİ’lere yönelik hizmetlerini KOSGEB, Türk Standartları Enstitüsü (TSE), Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), Türk Patent Enstitüsü (TPE) gibi bağlı ve ilgili kuruluşları aracılığı ile yerine getirmektedir. Bakanlığın en önemli görevleri arasında, organize sanayi bölgeleri ve küçük sanayi sitelerine kredi desteği ile teknoloji geliştirme bölgeleri ve endüstri bölgelerinin alt yapıları için yatırım desteği sağlanması yer almaktadır.

Maliye Bakanlığı’nın KOBİ’lere yönelik yürüttüğü faaliyetler vergi teşvik ve istisnalarının uygulanması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Vergi mevzuatını oluşturan pek çok kanun ve tebliğde bu yöndeki düzenlemelere yer verilmiştir. Nitekim en son 16/6/2009 tarih ve 5904 sayılı Gelir Vergisi Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun’la, 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu (KVK)’na eklenen Geçici 5’nci madde ile KOBİ’lerin 31.12.2009 tarihine kadar birleşmeleri halinde,

¹ *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkındaki Kanun*, No: 3624, Resmi Gazete No: 20498, 12.04.1990.

birleşmeden doğan kazançlarının Kurumlar Vergisi'nden istisna edilmesi imkanı getirilmiştir. Bakanlığın 13.08.2009 tarih ve 27318 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 4 seri nolu Kurumlar Vergisi Genel Tebliği'nde de söz konusu düzenlemeye ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

Buna göre; Türk Ticaret Kanunu çerçevesinde kurulan, 2008 yılının Aralık ayına ilişkin olarak verilen sigorta bildirgesine göre 10 ila 250 arası işçi çalıştıran ve 2008 hesap döneminin sonu itibariyle yıllık net satışlar toplamı 25 milyon TL'yi geçmeyen veya aktif toplamı 25 milyon TL'den az olan ticari işletmeler KOBİ olarak nitelendirilmekte ve bu nitelikleri taşıyan tam mükellef iki veya daha fazla KOBİ'nin KVK'nın 18'nci maddesi uyarınca birleşerek yeni bir sermaye şirketi oluşturmaları ya da bir veya birkaç KOBİ'nin tam mükellef olan ve sermaye şirketi statüsündeki diğer bir KOBİ'ye devrolunması da "birleşme" olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu Kanun'da yer alan düzenlemeyle "birleşme nedeniyle infisah eden kurumun birleşme tarihinin içinde bulunduğu son hesap döneminde elde ettiği kazançları ile birleşilen kurumun birleşme işleminin gerçekleştiği hesap dönemi dahil olmak üzere üç hesap döneminde elde edilen kazançları üzerinden alınacak kurumlar vergisinin % 75'e kadar indirimli (Bakanlar Kurulu Kararı ile indirimli kurumlar vergisi oranı % 5 olarak belirlenmiştir) uygulanabilmesi imkanı getirilmiştir.

Öte yandan KOBİ'lerin söz konusu indirimden yararlanabilmeleri için "birleşmeden doğan kazançların tamamının birleşme tarihi itibariyle birleşilen şirketin sermayesine eklenmesi, birleşilen kurumun, münfesihi kurumun tahakkuk etmiş ve edecek vergi borçlarını ödeyeceğini ve diğer ödevlerini yerine getireceğini; münfesihi kurumun, birleşmenin Ticaret Sicili Gazetesinde ilan edildiği tarihten itibaren otuz gün içinde birleşme nedeniyle vereceği kurumlar vergisi beyannamesine ekli bir taahhünameyle taahhüt etmesi, birleşme sonrasında üç yıl süreyle aylık ortalama bazda birleşilen kurum ile münfesihi kurum tarafından 1/4/2009 tarihinden önce verilen son aya ilişkin sigorta bildirgelerine göre istihdam edilenlerin toplamından az olmamak

üzere aylık istihdam sağlanması” şartlarını yerine getirmeleri gerekmektedir.¹ Görüldüğü üzere bu uygulama ile KOBİ’lerin birleşmeleri teşvik edilmektedir.

Hazine Müsteşarlığı (HM), KOBİ’lerin uluslararası düzeyde rekabet edebilmelerini sağlamak amacıyla, uyguladığı teşvik programları kapsamında bütçe kaynaklarından işletme ve yatırım kredisi sağlamaktadır. Müsteşarlık tarafından KOBİ’lerin finansman sorunlarının çözümü için faaliyetler yürütülmekte, bu doğrultuda aracı bankalara hazine garantisi verilmek suretiyle yurtdışı kaynaklardan sağlanan düşük maliyetli ve uzun vadeli fonlar KOBİ’lerin kullanımına sunulmaktadır. Müsteşarlıkça KOBİ’lerin kullanımı amacıyla garanti verdiği kredilerin etkinliğini ölçmek ve artırmak amacıyla Temmuz 2009’da hazırlanan KOBİ Kredileri İzleme Raporu’na göre; 1999-2007 yılları arasında uygulanan 24 proje kapsamında, KOBİ’lere 3,7 milyar ABD Doları tutarında dış finansman kullanılmış olup, bu tutarın % 98,3’ü uluslararası kuruluşlardan sağlanmıştır. Söz konusu kredilerden en çok Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren KOBİ’ler yararlanırken, diğer bölgelerdeki KOBİ’lerin de söz konusu kredilerden daha çok yararlanabilmesi yolunda gerekli düzenlemelerin yapılmakta olduğu ifade edilmiştir. Öte yandan anılan kredilerin KOBİ’lerde istihdam ve ihracat performanslarının artışına olumlu katkıda bulunduğu da söz konusu raporda yer almıştır.²

KOBİ’lere yönelik destek programları yürüterek onların gelişmesine katkıda bulunan *Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM)*, Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu tarafından çıkarılan tebliğlerle imalat sanayi ve sektörel dış ticaret şirketlerine ihracata yönelik destekler, AR-GE destekleri, pazar araştırması ve pazarlama desteği, çevre maliyetlerinin desteklenmesi, yurtiçi ve yurtdışı fuarlara katılım destekleri, yurtdışında ofis, mağaza açma, işletme ve marka tanıtımı ile eğitim ve danışmanlık hizmetleri sağlamaktadır.

¹ *Gelir Vergisi Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun*, No : 5904, Resmi Gazete No : 27277, 16.06.2009. ve *Kurumlar Vergisi Genel Tebliği*, Seri No: 4, Resmi Gazete No: 27318, 13.08.2009.

² Hazine Müsteşarlığı (2009) *KOBİ Kredileri İzleme Raporu-2007*.

1991 yılında kurulan *Kredi Garanti Fonu A.Ş.* küçük ve orta büyüklükte işletmeler için sağladığı kefaletle, bu işletmelere destek vermeyi, bu işletmelerin ve yatırımlarının finansmanında banka kredisi kullanmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Ortakları arasında Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) , KOSGEB, Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK) ve Halk Bankası'nın da bulunduğu kuruluş, KOBİ'lere verdiği kefalet ve üstlendiği risk ile bu işletmelerin uygun maliyetli ve uzun vadeli banka kredilerinden daha çok yararlanabilmelerini sağlamaktadır. Böylece bir yandan girişimcilik teşvik edilirken, diğer yandan KOBİ'ler lehine ek bir kredilendirme yaratılmak suretiyle ekonomik büyüme ve kalkınmaya da katkı sağlanmaktadır. Diğer taraftan genç ve kadın girişimciliğinin geliştirilmesinin temel amaç olarak kabul edildiği KGF kefaletlerinde yenilikçi yatırımların gerçekleştirilmesi, ileri teknoloji içeren küçük girişimlerin ve ihracatın desteklenmesi, istihdam artışı sağlayacak olan yatırımlar ve bölgesel kalkınma amaçlı yatırımlar öncelikli olarak değerlendirilmektedir.¹

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemine ilişkin aşağıdaki tespitler yapılabilir.

2003 yılı verilerine göre Türkiye'deki işletme sayısı 1.720.598 olup, bu işletmeler sektörel dağılım açısından değerlendirildiğinde en büyük payı % 46,19 ile ticaret sektörü oluşturmakta, imalat sektöründeki işletmelerin oranı ise % 14,35 olarak tespit edilmektedir.

Türkiye'de imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin ölçeklerine göre dağılımının yer aldığı Tablo 1.7'de de görüldüğü üzere KOBİ'lerin toplam işletmeler içindeki payı % 99,63 iken, en büyük payı % 89,12 ile 1 ila 9 arası işçi çalıştıran mikro ölçekli işletmeler oluşturmaktadır.

¹ Kredi Garanti Fonu Web Sitesi (2009) , <http://www.kgf.com.tr/index.htm> (18.08.2009)

Tablo 1.7. İmalat sanayindeki işletmelerin ölçeklerine göre dağılımı

Çalışan Sayısı	İşletme Sayısı	Toplam İşletmeler İçindeki Payı (Yüzde)
Yalnızca İşletme Sahibi	1.509	0,61
1-9	220.030	89,12
10-49	20.325	8,24
50-99	2.453	0,99
100-150	946	0,38
151-250	719	0,29
250 +	917	0,37
Toplam	246.899	100

Kaynak : Devlet Planlama Teşkilatı (2007), a.g.e., s.23.

Türkiye’de KOBİ’ler toplam istihdamın % 76,7’sini¹ oluştururken, imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmeler arasında KOBİ tanımına giren işletmelerin toplam istihdam içindeki payı % 69,7 olup, yine en büyük paya % 27,7 ile 1-9 arası işçi çalıştıran mikro işletmeler sahip olmaktadır.² (Bkz. Tablo 1.8)

Tablo 1.8. İmalat sanayindeki işletmelerin istihdamdaki dağılımı

Çalışan Sayısı	Toplam İstihdam İçindeki Payı (Yüzde)
1-9	27,7
10-49	20,9
50-249	21,1
250 +	30,3

Kaynak : Cansız, a.g.e., s. 35. (Cansız, TÜİK (2003) verilerinden yararlanmıştır)

Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihracata katkıları gelişmiş ülkelerdekilerle kıyaslandığında düşük kalmaktadır. Gelişmiş ülkelerde KOBİ’lerin ihracat içindeki payı ortalama % 30 civarında iken, ülkemizde bu oran yaklaşık % 10’dur.³ (Bkz. Tablo 1.5)

Türkiye’de KOBİ’lerin toplam üretim, yatırım ve katma değer içindeki payları değerlendirildiğinde ise, gelişmiş ülkelere göre daha düşük düzeylerde olsa da yine de ortalamaya yakın değerlerdedir. Türkiye’de KOBİ’ler toplam yatırımların % 38’ini, toplam katma değer ise % 26,5’ini oluşturmaktadırlar.⁴ (Bkz. Tablo 1.5)

¹ Devlet Planlama Teşkilatı (2007), a.g.e., s. 23-24.

² Cansız, a.g.e., s. 35.

³ Ö. Atangüç (2007) *Türk Ekonomisinde KOBİ’ler ve Ekonomik Büyümeye Katkıları* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s. 143.

⁴ Devlet Planlama Teşkilatı (2004), a.g.e., s. 9.

Toplam kredilerden KOBİ'lerin aldıkları pay açısından da ülkemizdeki KOBİ'ler gelişmiş ülkelerin gerisindedir. (Bkz. Tablo 1.5.) Türkiye'de KOBİ'lerin toplam krediler içindeki payı henüz tam olarak bilinmemekte olup, bazı kaynaklara göre bu oran % 5-10 arasında değişirken¹, bazı araştırmalar ise bu oranın % 20'leri geçtiğini iddia etmektedir.²

Vergi gelirleri açısından bakıldığında ise, Türkiye'deki KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunun gelir vergisi mükellefi olduğu ve ülkemizde toplam vergi gelirleri içinde gelir vergisi oranının % 20-25 dolayında (Bu oran 2005 yılında % 20,3 iken, 2008 yılında % 23,4'tür.)³ olduğu düşünüldüğünde toplam vergi gelirleri içindeki payının düşük olduğu söylenebilir. Ancak yine de ödedikleri Gelir Vergisi'ne Katma Değer Vergisi (KDV) de dahil edildiğinde ve toplam vergi gelirlerinin büyük bir çoğunluğunun (% 60-70) dolaylı vergilerden sağlandığı dikkate alındığında toplam vergi gelirleri içinde KOBİ'lerin daha büyük bir paya sahip oldukları söylenebilir.⁴

1.3.4. Ekonomik Krizler Karşısında KOBİ'lerin Durumu

İşletme literatüründe kriz, “bir firmanın, dengesini bozmaya yönelik iç ve dış çevre faktörlerinden kaynaklanan tehditlerin ortaya çıkardığı beklenmeyen durumlar ve düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız durumlar” ya da işletme yönetimi açısından “organizasyonun önceliği yüksek olan hedeflerini tehdit eden, önlenmesi için zamanın yetersiz olduğu, ortaya çıktığında ise karar verici organ ve kişileri şaşkırtan ve bu nedenle yoğun stres yaratan durumlar”⁵ olarak tanımlanmaktadır.

Ekonomi biliminde ise kriz olgusu diğer bir deyişle ekonomik kriz, reel sektör krizi ve finansal kriz olarak iki ana başlıkta toplanmaktadır. “Mal-hizmet ve işgücü piyasalarındaki miktarlarda yani üretimde ve/veya istihdamda ciddi daralmalar”

¹ Alptürk, a.g.e., s. 273. ve Atangüç, a.g.e., s. 143.

² Özgür, a.g.e., s. 64., Cansız, a.g.e., s. 34. ve Devlet Planlama Teşkilatı (2007), a.g.e., s. 24.

³ Gelir İdaresi Başkanlığı (2009) *Gelir, Kurumlar ve Katma Değer Vergisinin Genel Bütçe Vergi Gelirleri İçindeki Payı (1988-2008)*, http://www.gib.gov.tr/fileadmin/user_upload/VI/CVI/Tablo_56.xls (19.07.2009)

⁴ Atangüç, a.g.e., s. 141.

⁵ İ.H. Ekşi (2007) *Finansal Krizlerin KOBİ'ler Üzerinde Etkileri ve Başarılı Başarısız KOBİ'lerin Kriz Dönemi Stratejileri* (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, s. 4.

biçiminde ortaya çıkan reel krizler durgunluk, işsizlik ve enflasyon krizleri (mal ve hizmet piyasalarındaki genel fiyat düzeyinin sürekli artışının belirli bir sınırın üstünde olması) biçiminde sınıflandırılabilir.¹

“Bir ülkedeki arz ve talep dengesinin çeşitli içsel ve dışsal faktörlerin etkisiyle değişmesi ve bu değişimin çeşitli şekillerde yansması” şeklinde ortaya çıkan ve “finansal piyasalardaki simetrik olmayan, ahlaki risk (moral hazard) ve tersine seçim (adverse selection) problemleri nedeni ile fonların verimli yatırım kanallarına etkin olarak dönüşmemesi” ya da “genel olarak herhangi bir mal, hizmet, üretim faktörü veya finans piyasalarında fiyat ve/veya miktarlarda kabul edilebilir bir değişme sınırının ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalar” olarak tanımlanan finansal krizler ise parasal, bankacılık ve borçlanma krizleri şeklinde üçe ayrılabilir.²

Kriz dönemlerinde ortaya çıkan finansal istikrarsızlık, büyük ekonomik kayıplara neden olabilecek fiyat hareketlerinden kaynaklanmakta ve bu dönemde fiyatlar normal piyasa şartlarındaki değişimlerden daha fazla sapma göstermekteyken, fiyatlarda görülen sürekli dalgalanma bir yandan geleceğe ilişkin belirsizliği artırırken, diğer yandan kaynakların yanlış dağılımına neden olmaktadır.³

Dünya ekonomisi bilişim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelerle birlikte özellikle 90’lı yıllarda hızlanan bir küreselleşme sürecine girmiştir. Öte yandan söz konusu yıllarda ve sonraki dönemde dünyada ekonomik krizler yoğun bir şekilde yaşanmıştır.

1997’de ortaya çıkan Güney Doğu Asya Krizi ve bu krizin etkisiyle ortaya çıkan 1998 Rusya Krizi, G. Kore, Endonezya, Malezya, Singapur, Rusya, Türkiye gibi ülkelerin ekonomilerini sarsmış, bu ülkelerde ekonomik daralma, yerel para biriminin devalüasyonu, hiper enflasyon ve çok yüksek faiz artışları görülmüş ve aynı zamanda

¹ A. Kibritçioğlu (2001) "Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1969-2001" *Yeni Türkiye Dergisi*, Ekonomik Kriz Özel Sayısı, Cilt 1, Yıl 7, Sayı 27 (Eylül-Ekim), s. 174-178.

² Ekşi, a.g.e., s. 5-6.

³ S. Bayrak, M. Akdiş (2001) Küresel Finansal Krizlerin Türkiye’ye Yansımaları ve KOBİ’ler Üzerindeki Etkileri, *Gazi Kitabevi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, s. 1-22.

krizlere karşı dayanıklılıkları ile bilinen ve ekonomilerin dinamosu olarak görülen KOBİ'leri de olumsuz bir şekilde etkilemiştir.

Türkiye daha önceki krizlerin etkisini azaltmak için uğraşırken ve çözüme yönelik politikaları uygulamaya çalışırken bu kez de Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleriyle karşı karşıya kalmıştır. Söz konusu krizlerin ortaya çıkmasında ise ülkemizdeki ekonominin dışa bağımlılığı, mali piyasaların kırılgan yapısı, yüksek enflasyon, paranın satın alma gücü paritesinin, faizin ve dövizin aşırı dalgalanması, uygulanan ekonomik politikaların eksik ve olumsuz yönleri gibi nedenlerin yanında yoğun sermaye girişlerinin neden olduğu “balon etkisi”nin bir sonucu olarak ekonomideki yapay genişleme, buna bağlı olarak ortaya çıkan ulusal para arzının artması, spekülasyon şeklinde borsanın yükselmesi ve ulusal paranın değer kazanması ile dış ticaret dengesinin ithalat lehine bozulması da etkili olmuştur.¹

Bu krizlerle birlikte özellikle enflasyon baskısı nedeniyle artan üretim maliyetlerinin bir sonucu olarak KOBİ'lerin öz kaynakları azalmış, toplam borçlarının içinde kısa vadeli olanların oranı büyük ölçüde artmış, özellikle döviz borcu bulunanlar faaliyetlerini durdurmuş, hatta kendi öz kaynaklarını yaratamayan, yüksek kredi maliyetlerini karşılayamadığından kredi temin edemeyen, teşviklerden yararlanamayan yani kısaca sermaye ihtiyacı sorununu çözüme ulaştıramayan pek çok KOBİ faaliyetlerini tamamen sona erdirmek zorunda kalmıştır.²

2007 yılının yaz aylarına gelindiğinde ise öncelikle ABD'de başlayıp sonraki yıllarda tüm dünyaya yayılan ve etkileri halen devam etmekte olan yeni bir küresel kriz ortaya çıkmıştır.

Daha önceki ekonomik krizlerden farklı olarak yayılma ve bulaşma etkinliği açısından değerlendirildiğinde “başlangıcından itibaren küresel olma” özelliğine sahip olan 2007-2008 küresel krizinin temel çıkış noktası ABD bankalarının portföyünde her zaman için önemli bir yeri olan ipotekli konut kredileri toplamı içindeki, düşük gelir

¹ Ekşi, a.g.e., s. 29-30.

² F. Şamiloğlu, M. Uygun (2001) KOBİ'lerde Ekonomik Kriz Yönetimi, *Mali Çözüm*, İSMMMO, 12, s. 94-105.

grubuna açılan konut kredilerinin payının yüksek oranlara ulaşması olmuştur. Söz konusu kredi ödemelerinde yaşanan sorunlar nedeniyle, kredilerin bankalarca geri çağırılması ve sonrasında da teminatların yani konutların satılması konut fiyatlarında çok önemli ölçüde düşüşe neden olmuş ve böylece banka sermayelerinde erime süreci hızlanıp bir kısır döngü içine girilmiştir.¹

2007-2008 küresel mali krizi ile birlikte başta ABD olmak üzere Avrupa'da da pek çok bankanın batmasına neden olmuş, finans piyasalarına devlet müdahaleleri görülmüştür. Mali sistemde ortaya çıkan sorunlar ve oluşan belirsizlik ortamı hem yatırımcıların hem de tüketicilerin güvenini olumsuz yönde etkilemiş; iç ve dış talebin azalması ve kredi imkanlarının zorlaşması nedeniyle pek çok ülkede üretimde önemli düşüşler gözlenmiştir.²

Söz konusu krizin Avrupa'daki küçük ve orta ölçekli işletmeleri ne düzeyde etkilediğine ilişkin Haziran 2009'da yapılan ve 10 Avrupa ülkesini kapsayan bir araştırmaya göre; krizin etkilerini gidermek üzere merkez bankalarının faiz oranlarını indirmesine rağmen küçük ve orta ölçekli işletmeler için borçlanma faiz oranları halen yüksek durumdadır ve bu durum risk priminin halen normal dönemlerdeki düzeyinin çok üzerinde olduğu anlamına gelmektedir. Öte yandan araştırmanın en önemli bulgularından biri de finansal krizin etkilerinin artık reel ekonomide de görülmesidir. Buna göre araştırmaya konu olan KOBİ niteliğindeki işletmelerin yaklaşık yarısı kriz nedeniyle gelecekteki yatırımlarını azaltacaklarını, yaklaşık üçte biri ise bu durumun işletmelerindeki istihdamı olumsuz yönde etkilemesinden korktuklarını ifade etmektedirler.³

2009 yılında yapılan başka bir çalışmaya göre ise küresel finansal kriz Çin ve Hindistan gibi Asya kıtasının yükselen pazarlarını da önemli ölçüde etkilemiş ve bu

¹ Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (2008) *2007-2008 Küresel Finans Krizi ve Türkiye: Etkiler ve Öneriler*, Ankara, s. 1-2.

²Hazine Müsteşarlığı (2009). *Küresel Mali Krize Karşı Politika Tedbirleri*, s. 3. http://www.hazine.gov.tr/doc/Guncel/Politika_Tedbirleri.pdf (07.09.2009)

³ UEAPME (2009) *European SME finance Survey / Results 2009-Financial crisis being replaced by real economy crisis*, http://www.ueapme.com/IMG/pdf/090121_pr_SME_finance_roundtable.pdf (07.09.2009)

ülkelerin kalkınma sürecine olumsuz etkilerde bulunmuştur. Söz konusu araştırmada, özellikle 2008 yılının ikinci yarısından itibaren küresel finansal krizin etkisiyle ortaya çıkan gelişmelerin bu ülkelerin ekonomilerinin çok da özerk olmadığını gösterdiği iddia edilmektedir. Zira İMF (Uluslararası Para Fonu) da son yıllarda Asya ekonomilerinin ABD gibi ülkelerin ekonomileriyle daha geniş ticaret ilişkisine ve finansal entegrasyona girmeleri nedeniyle ve küresel mali krizin etkisiyle dünya ekonomisinde görülen mevcut yavaşlamanın, önceki küresel krizlere göre Asya ekonomilerine çok daha büyük etkilerde bulunabileceğini savunmaktadır.¹

Öte yandan 26-27 Mart 2009 tarihinde İtalya'nın Torino şehrinde ülkenin en büyük bankası Intesa Sanpaolo'nun ev sahipliğinde ve The OECD Working Party on Small and Medium-sized Enterprises & Entrepreneurship (WPSMEE) himayesinde, küresel ekonomik krizin KOBİ'ler üzerindeki etkileri, krize karşı alınacak tedbirler ve bu konuda OECD'nin rolü hakkında, 37 ülkeden ve uluslararası finans kuruluşlarından temsilcilerin katıldığı bir yuvarlak masa toplantısı yapılmıştır. 29 ülke ile Avrupa Komisyonu ve Avrupa Yatırım Fonu nezdinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarının değerlendirildiği ve tartışıldığı toplantıda; küresel krizin piyasalarda bir talep şoku meydana getirdiği, bunun sonucunda KOBİ'lerin mal ve hizmet satışlarının önemli ölçüde azaldığı, mal ve hizmet satışı bedellerinin ödemelerinde gecikmelerin arttığı, bu durumun KOBİ'lerin finansal yapılarını sarstığı ve şirket iflaslarında artış görüldüğü hususları tespit edilmiştir.²

2007-2008 küresel ekonomik krizinin Türkiye'ye etkileri konusunda da araştırmalar yapılmakta ve krizin KOBİ'ler üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik önlemler tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) tarafından Kasım 2008'de yapılan bir araştırmada küresel ekonomik krizin Türkiye'yi krediler, portföy

¹ J. Fidrmuc, I. Korhonen (2009). The impact of the global financial crisis on business cycles in Asian emerging economies, *BOFIT Discussion Papers 11/2009*, Bank of Finland, Institute for Economies in Transition., s. 1-5.

² OECD (2009). *The Impact of the Global Crisis on SME and Entrepreneurship Financing and Policy Responses*, Printing and Layout by Bel Canto F92100, Boulogne, pp. 1-72.

yatırımları, dış ticaret ve artan risk algılamasının ve azalan güvenin tüketici ve yatırımcı davranışlarını olumsuz yönde etkilemesi şeklinde 4 başlıkta özetlenebilecek kanaldan etkileyeceği öngörülmüştür.¹ Aynı kuruluşun Mart 2009' da yaptığı çalışmada ise; küresel krizin en büyük etkisinin ekonominin büyüme performansı üzerinde olduğu, hiç bir sistematik tedbir alınmadığında 2009 yılında ekonominin % 5,5 küçüleceği, işsizlik oranının Aralık 2009'da % 16,6 düzeyine ulaşacağı ve 1,2 milyon kişinin daha işsiz kalacağı tahmin edilmektedir. Araştırma sonuçları, KOBİ'lerin esasen kriz nedeniyle daralan dış krediler kanalının dolaylı olarak iç krediler kanalını da negatif yönde etkilemesi nedeniyle bankaların açtıkları kredi miktarını düşürdüklerini ve özellikle vadeli çek kullanımındaki azalma nedeniyle tedarik zincirlerinin olumsuz yönde etkilendiğini, tüm bu gelişmelerin de KOBİ'lerin performansı üzerinde olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir.²

KOSGEB'in 27 Mart 2009'da İtalya'nın Torino şehrinde düzenlenen yuvarlak masa toplantısı için hazırladığı küresel krizin Türkiye'ye etkileri ve KOBİ ve girişimcilik finansmanı için Türk Hükümeti tarafından alınan tedbirlerin ortaya konduğu raporda, imalat sektörünün krizden ne düzeyde etkilendiğine ilişkin veriler açıklanmıştır. Buna göre üretim endeksindeki değişim Ocak ayı itibariyle 2008 yılında % 12 iken, 2009 yılında % -21 olmuş, kapasite kullanım oranı Şubat ayı itibariyle 2008'de % 79 iken 2009'da % 64'e düşmüş, Ocak ayı itibariyle açılan/kapanan firma sayısı 2008'de 925/192 iken 2009'da 562/189 olmuş, gelir endeksi ise 2008 yılında 137 iken 2009 yılında 121'e düşmüştür.³

Öte yandan Hazine Müsteşarlığı tarafından hazırlanan ve en son Ağustos 2009'da güncellenen raporda küresel mali krize karşı alınan politika tedbirleri açıklanmaktadır. KOBİ birleşmelerini teşvik etmek amacıyla 31.12.2009 tarihine kadar birleşen KOBİ'lerin kanunda belirlenen şartları sağlamaları kaydıyla, kurumlar vergisi

¹ Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (2008), a.g.e., s. 4.

² Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (2009) *Türkiye Ekonomisi İçin Kriz Önlemleri*, Ankara, s. 1-10

³ KOSGEB (2009) *Impact of global crisis in Turkey and measures taken by Turkish Government for SME and entrepreneurship financing*, Torino, <http://www.oecd.org/dataoecd/38/32/42518805.ppt> (10.09.2009)

muafiyeti sağlanması ve % 75'e kadar indirimli kurumlar vergisi uygulanması, kişilere girişimcilik ve eğitim danışmanlığı hizmeti sağlanması, işyerlerinde mevcut istihdamın üzerinde yaratılacak ilave istihdam için prim desteği sağlanması, reel sektörü desteklemek amacıyla KOBİ'lere sıfır veya düşük faizli kredi desteği sağlanması, vergi ve SGK prim borcu bulunan esnaf ve sanatkarlar ile hizmet ve ticaret sektörlerindeki KOBİ'lere de KOSGEB kredilerinden yararlanma imkanı getirilmesi, KOSGEB'in bütçesinin 2009 yılında 2008 yılına göre % 48 oranında artırılması ve KOBİ'lerin finansman imkanlarına daha kolay erişebilmeleri amacıyla Kredi Garanti Desteği uygulamasına başlanması (böylece kredinin % 65'ine Kredi Garanti Kurumu tarafından kefalet sağlanırken, kredi riskinin % 35'ini bankalar üstlenecektir) gibi tedbirler küresel krizin KOBİ'ler üzerindeki olumsuz etkilerini hafifletmek amacı taşımaktadır.¹

Bu bilgiler ışığında genel olarak ekonomik krizlerin KOBİ'ler üzerindeki olumsuz etkileri aşağıdaki gibi özetlenebilir.²

- Yönetim kararlarının merkezileşmesi
- Uyum yeteneğinin azalması
- Hızlı karar verme baskısı
- Güvenin sarsılması
- Gerilimlerin artması
- Beklenmeyen maliyetlerin ortaya çıkması

Ekonomik krizler bir yandan KOBİ'leri olumsuz şekilde etkilerken, diğer yandan KOBİ'ler için krizi fırsata dönüştürülebilecek koşullar da ortaya çıkarmaktadır. Yukarıda belirtilen olumsuz etkilerinin yanında, yeni pazar arayışları ve dış pazarlara açılma gereği, maliyetlerin azaltılması gereği, kalitenin önem kazanması, öz kaynakların

¹Hazine Müsteşarlığı (2009) *Küresel Mali Krize Karşı Politika Tedbirleri*, http://www.hazine.gov.tr/doc/Guncel/Politika_Tedbirleri.pdf (07.09.2009)

² İ. Titz, H.İ. Çarıkcı (2001) Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, s. 205.

öneminin anlaşılması ve AR-GE 'nin önem kazanması gibi olumlu etkileri de olan ekonomik kriz dönemlerinde, istihdam yaratma, bölgeler arası dengesizlikleri azaltma, gelirin daha adil dağılımını sağlama ve değişen pazar koşullarına uyum sağlama yetenekleri ile, ekonomik büyüme ve kalkınmanın, sosyal gelişmenin önemli bir unsuru olan KOBİ'lerin daha etkin, planlı ve rasyonel bir biçimde yönetilmesi ve dolayısıyla krizlerden en az zararla çıkabilme imkanının sağlanması ülke ekonomisi açısından büyük önem taşımaktadır.¹

Bu bakımdan KOBİ'lerin ekonomik kriz dönemlerini minimum zararlarla atlatabilmeleri ve hatta bazı durumlarda krizi fırsata dönüştürerek kara geçebilmeleri için geleneksel yönetim tarzları dışında, daha planlı, rasyonel ve stratejik davranabilme imkanı sağlayan bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında KOBİ'lerde işletme yöneticilerinin stratejik düşünebilme yeteneğine sahip olmaları ve dolayısıyla stratejik yönetimi etkin bir yönetim tarzı olarak benimseyerek işletmelerinde uygulamalarının önemi ortaya çıkmaktadır.

¹ A. Yalçın, Ş. Gafuroğlu (2008) Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Yönetimsel ve İşlevsel Etkilerini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, s. 436.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

Aile ve işletme gibi en küçüğünden, devlet ve uluslararası kuruluşlar gibi en büyük olanlarına kadar tüm organizasyonların (örgütlerin) amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri için gerekli bir işlev olan yönetim; işgücü, sermaye, teknik donanım vb. örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine edilmesi¹ olarak tanımlanmaktadır.

19. yy'ın sonlarından itibaren günümüze kadar yönetim sistemleri farklı boyutlarıyla ele alınmış, bu nedenle çok farklı yönetim modelleri ortaya çıkmıştır. 1890-1930 yılları arasında yapıya ağırlık veren geleneksel (klasik) yaklaşımlar, 1930-1960 yılları arasında insanın ön plana çıkarıldığı davranışçı (neo klasik) yaklaşımlar, 1960'tan günümüze kadar ise organizasyonu (örgütü) bir sistem olarak kabul eden sistem yaklaşımları etkili olmuştur.

Strateji ve yönetim kavramlarının işletmelerde ve yönetim biliminde “stratejik yönetim” olarak bir arada kullanılmaya başlaması ise 20. yy'ın ikinci yarısına rastlamaktadır.

Özellikle küreselleşme ile birlikte her geçen gün daha da artan rekabet ortamında işletmeler hayatta kalabilmek, geleceğe yönelik amaç ve hedeflerini belirlemek ve gerçekleştirebilmek için geleneksel yönetim modellerinin ötesinde yeni yönetim methodlarını benimsemek ve uygulamak zorunda kalmaktadırlar.

Zira ulaşım, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki baş döndürücü gelişmeler bir yandan işletmelere yeni pazarlar bulabilme ve müşterilerine daha kolay ulaşabilme imkanı sağlarken diğer yandan rakiplerine de aynı imkanları sunmakta, bu durumda aynı mal veya hizmet konusunda rekabet içinde bulunan işletmeler hem kendi durumlarını hem de organizasyonları dışındaki çevrelerini (rakiplerin gücü, pazarın

¹ N.Güçlü (2003). Stratejik Yönetim, *G.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, s. 63.

yapısı, müşterilerin beklentileri vb. açıdan) sürekli olarak analiz etmek ve gerektiğinde değişiklikler yapmak durumunda kalmaktadırlar.

İşte stratejik yönetim daha dinamik ve etkin bir yönetim anlayışını organizasyon içinde uygulama imkanı sağlamasıyla, işletmelerin içinde buldukları bu durumda uygulayabilecekleri alternatif yönetim modeli olmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında 1980'lere kadar daha çok özel sektör alanında ve yalnızca çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, günümüzde gerek özel sektör, gerekse kamu sektöründe faaliyette bulunan organizasyonlar ile kar amacı gütmeyen organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesinde¹ stratejik yönetim bir araç olarak kullanılmaktadır.

Özellikle 1980'lerden itibaren önem kazanan stratejik yönetim kavramı yönetim bilimciler ve araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmaktadır.

Stratejik yönetim alanındaki çalışmalarıyla tanınan John M. Bryson'a göre “Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir”²

Thompson ve Martin stratejik yönetimi, “Organizasyonların amaçlarının, hedeflerinin ve ulaşmak istedikleri seviyelerinin belirlendiği, uygun bir zaman ölçeğinde ve sık sık değişen bir çevrede söz konusu hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan eylemlere karar verildiği, bu eylemlerin uygulandığı ve ilerleme ve sonuçlarının değerlendirildiği bir süreç” olarak tanımlamaktadırlar.³

Eren'e göre “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

¹ C. C. Aktan (2008) Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt 22, Sayı 4, s. 5.

² J. M. Bryson (1988) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey Bass, San Francisco, s. 5.

³ J. L. Thompson, F. Martin (2005) *Strategic Management: Awareness and Change*, South Western Cengage Learning, 5 th edition, London, s. 10.

konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.”¹

Ülgen ve Mirze ise stratejik yönetimi “İşletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler vb.) etkili ve verimli olarak kullanma süreci” şeklinde tanımlarken, stratejik yönetimin işletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetiminin ötesinde, “işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek” işlerin yönetimiyle ilgili olduğu hususunu vurgulamaktadırlar.²

Stratejik yönetim ile stratejilerin oluşturulması, bunların uygulanması ve sonuçlarının denetlenmesi temel amaç olurken, stratejilerin oluşturulmasında da Ne, Niçin, Ne Zaman, Nereye, Nasıl, Kim? gibi sorulara uygun cevaplar bulunmasına ve bunların analiz edilmesine çalışılmaktadır.³

Dess ve diğerleri, stratejik yönetimin dört temel özelliği üzerinde durmaktadırlar. İlk olarak stratejik yönetim, bir bütün olarak organizasyonun amaç ve hedeflerini belirleme ve yönlendirmeye yöneliktir. Yani organizasyonun sadece bir ya da bir kaç işlevsel alanını değil, tümünü ilgilendirmektedir. İkincisi stratejik yönetim, karar vermede pek çok unsurun göz önünde bulundurulduğu bir süreçtir. Yani stratejik yönetimde yöneticiler organizasyon için bir karar verirken, çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, hatta bütün olarak toplumun taleplerini de dikkate almak durumundadırlar. Üçüncüsü, stratejik yönetim hem kısa dönemdeki hem de uzun dönemdeki görünümünün birleştirilmesini gerektirmektedir. Önde gelen stratejik yönetim yazarlarından Peter Senge bu gerekliliği “yaratıcı gerilim” olarak tanımlamaktadır. Buna göre yöneticiler bir yandan organizasyonun geleceği için bir vizyon belirlerken, diğer yandan organizasyonun mevcut ihtiyaçlarını da gözetmek

¹ E. Eren (2005) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınevi, 7. Baskı, İstanbul, s. 25.

² H. Ülgen, S. K. Mirze (2004) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, s. 25-26.

³ Aktan (2008), a.g.e., s. 6.

durumunda kalmaktadırlar. Son olarak stratejik yönetim, etkinlik ve verimlilik arasındaki ilişkinin farkındalığını gerektirir. Bazı yazarlara göre etkinlik “doğru şeyi yapma”, verimlilik ise “bir şeyi doğru şekilde yapma” olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü özellik de yakından ilgili olan bu özellik organizasyonun verimli ve etkin çalışabilmesi için, organizasyonun ihtiyaçlarının neler olduğunun yöneticiler tarafından bilinmesini gerektirmektedir.¹

Geleceğe yönelik kararlar alınmasında etkili olan stratejik yönetimin genel özellikleri ise aşağıdaki gibi özetlenebilir.²

- Bir bütün olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur.
- Stratejik yönetim gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgili olduğundan, belirlenen zaman ufku içinde işletmenin ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
- Stratejik yönetim bir yandan işletmeyi, birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görürken, diğer yandan bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilendiğinden, bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçaların üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur.
- Stratejik yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlar. İşletmeler içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Bu sebeple, stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip eder.

¹ G.G. Dess , vd. (2004) *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, McGraw-Hill , 2nd Edition, s. 10-11.

² Ö. Dinçer (1998) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınevi, İstanbul, s. 36.

- Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır. Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.
- Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturduğundan, stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
- Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgili olduğundan, işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları mamul veya pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.
- Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır. Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir. Birçok işletme, bölüm, fonksiyon ve çevreye ait oldukça fazla olan bilgi ve verileri zorunlu kılar.

İşletmelerin rakipleri ile aralarındaki farklılıkları tespit etmelerini, eksikliklerini görerek kendilerini yenilemelerini ve geleceği tahmin etmelerini sağlayan stratejik yönetimin yararları ise aşağıdaki gibi özetlenebilir.¹

- Stratejik yönetim, organizasyonlarda değişen durumları önceden sezme gücü verir.
- Stratejik yönetimde organizasyonel sınırlar daha esnektir ve geleceğe ilişkin düşüncelerin ortaya çıkmasına olanak sağlar.
- Stratejik yönetim, gerçekleştirilebilir amaçlar belirlenmesini sağlar.
- Stratejik yönetim, iş kararlarının sisteme edilmesini olanaklı kılar.
- Stratejik yönetim, bir işletmenin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder.

¹ T. Akgemci (2008) *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara, s. 8-9.

- Stratejik yönetim, organizasyonel performans ve süreç kalitesi üzerine odaklanılmasını sağlar.
- Stratejik yönetim, işletmedeki iletişimin gelişmesine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.
- Stratejik yönetim, değişime kolay bir şekilde adapte olunmasını sağlayacak bir örgütsel kültür oluşturulmasına katkı sağlar.

Stratejik yönetimin yukarıda belirtilen yararlarının yanında, söz konusu yararlarının maksimum düzeyde gerçekleşmesini sağlamak için dikkat edilmesi gereken hususlar da bulunmaktadır. Bunlar da özetle aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹

- Organizasyonda tepe yönetimince belirlenen stratejilerin uygulayıcısı konumundaki alt kademe yöneticilerinin belirlenen stratejinin dışında kararlar almaması gerekmektedir. Zira bu durum başarıyı olumsuz biçimde etkileyecektir.
- Stratejik yönetimde hazırlanan planların etkili olması başarı için tek başına yeterli olmadığından, aynı zamanda beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı olunması gerekmektedir.
- Stratejik yönetimde başarının anahtarlarından bir diğeri de yöneticilerin geleceği öngörebilme, değişimleri yakalayabilme, hızlı karar alma ve uygulama gibi yeteneklere sahip olması gerekmektedir.
- Öte yandan bir önceki maddeyle paralel olarak stratejilerin uygulayıcılarının da gerekli yeteneklere sahip olması gerekliliği stratejinin, bir ekip işi olmasının sonucudur.
- Stratejinin başarılı olması için strateji oluşturma sürecinde insan faktörünün gözardı edilmemesi, bunun için de çalışmaların gereğinden fazla analitik

¹ Akgemci (2008), a.g.e., s. 9-10.

düşünce etkisinde kalarak tamamen sayılara endeksli olarak yürütülmemesi gerekmektedir.

- Son olarak stratejik yönetim işletmenin geleceğe yönelik vizyonunu yansıttığından, işletmenin başarısı için stratejik yönetimin tek başına yeterli olması beklenmemelidir.

2.1. STRATEJİK YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Günlük yaşamda çoğu zaman gelişigüzel kullanılan stratejik yönetimle ilgili kavramların tanımı, ne olup ne olmadıkları konusunda bir fikir birliği sağlanamamıştır. Kimi zaman birbiri yerine kullanılan ancak aslında aralarında küçük ya da büyük farklar bulunan kavram ve terimler söz konusu olabilmektedir.

Son yıllarda artan önemi nedeniyle stratejik yönetim alanında pek çok araştırma ve çalışma yapılmasına karşın, stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları kimi yazarlarca aynı anlamda, bazıları tarafından ise farklı anlamlarda kullanılmaktadır.

Bu bakımdan çalışmanın bu bölümünde strateji, misyon, vizyon, plan gibi kavramların ne olduğu ve bunların birbirleriyle ilişkileri, benzerlikleri ve farklılıkları stratejik yönetim süreci de göz önünde bulundularak açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1.1. Strateji

Esasen askeri bir terim olan strateji, kısaca “uzun dönemde daha önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için izlenen yol” olarak tanımlanmaktadır.

Etimolojik olarak kökeni Eski Yunanca'ya dayanan strateji kelimesi “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşmuştur. Öte yandan bazı yazarlar ise stratejinin etimolojik olarak yol, çizgi, nehir yatağı anlamlarına gelen Latince “stratum” kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Sözlük anlamı “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olan

strateji kelimesi savunma alanında Eski Yunanlı General Strategos'un adından esinlenilerek, onun bilgi ve taktiklerini ifade etmektedir.¹

Strateji kelimesinin savunma alanı dışında sosyal bilimlerde de kullanılmaya başlaması 20. yüzyılın ikinci yarısına rastlamaktadır. 1950'lerde Peter Drucker, Alfred Chandler ve H. İgor Ansoff gibi yazarların strateji kavramını araştırmaları ile birlikte, strateji bir yönetim konusu olarak ele alınmaya başlamıştır. 1960'larda işletmeler için planlama büyük önem kazanmış ve kavram olarak stratejik planlama önem kazanmıştır. 1970'lere gelindiğinde ise beş yıl ara ile görülen iki Petrol Şokunun etkisiyle dünya ekonomisinde ortaya çıkan makro ekonomik dengesizlik ve ülkeler arasında artan rekabet nedeniyle stratejik planlama yerine stratejik yönetim kavramı ön plana çıkmış ve stratejinin temel hedefi rekabet üstünlüğünü sağlamak olmuştur. 1980'ler boyunca ve 1990'lı yılların başında rekabet üstünlüğünü sağlama hedefi doğrultusunda işletmelerin kaynakları ve yetenekleri, karlılığa ulaşma ve uzun dönemli stratejilerin oluşturulmasına yönelik kullanılmıştır. 1990'lı yıllarda ise işletmelerin stratejilerini oluşturmada özellikle bilgi ön plana çıkmış, aynı zamanda stratejik ittifaklar ve şirket evlilikleri de önem kazanmıştır.²

Strateji kavramı ekonomi bilimi açısından ilk olarak Neuman ve Morgenstern tarafından mikro ekonomi yönüyle ele alınmış ve faydalarını maksimize etmek isteyen iki oyuncunun davranışlarını olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel açıdan değerlendirerek karar almaları anlamında kullanılmıştır.³

Chandler'e göre strateji "İşletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlamadır."⁴

¹ Aktan (2008), a.g.e., s. 5-6.

² İ. T. Dursun (2007) *Stratejik Yönetim Yaklaşımları Açısından Sektör Analizi: Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü Örneği* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya., s. 6-8.

³ KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü (2004) *Strateji ve Stratejik Yönetim*, Ankara,s.3.

⁴ İ. A. Kadioğlu (2009) *Kamu ve Özel Sektörde Stratejik Yönetim Anlayış ve Süreçlerinin Karşılaştırılması* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, s. 11.

Mintzberg strateji kavramını beş farklı açıdan ele almaktadır. İlk olarak strateji, organizasyonun zaman içinde benzer davranışlar göstermesi nedeniyle bir “modeldir” (davranış kalıbıdır). İkinci olarak strateji bir “plandır”, çünkü gelecekte ulaşılmak istenen hedefe yönelik niyetleri kapsamaktadır. Üçüncüsü, bir “pozisyon” ya da “konum” olarak strateji organizasyonun dış çevre içinde bulunduğu durumu ya da konumunu belirlemektedir. Dördüncüsü, strateji organizasyonun geleceğe yönelik bir “bakış açısıdır”(perspektiftir). Son olarak strateji daha popüler olarak kullanımıyla rakiplerine üstünlük sağlamak için kullanılan “taktikler” ya da “manevralardır.”¹

Thompson ve Strickland'a göre “strateji, değişen bir çevrede faaliyet göstermek zorunda olan örgütlerin en az zararla hedeflerine ulaşmasını sağlayacak tüm kural ve yaklaşımların bütünüdür.”²

Porter ise stratejiyi daha çok pazar odaklı olarak tanımlarken, özellikle üç temel ilke üzerinde durmaktadır. İlk olarak strateji, pazar içerisinde bir dizi farklı faaliyetler zincirini içeren, eşsiz ve değerli bir konumun oluşturulmasıdır. İkinci olarak, strateji rekabetçi bir ticarete yapılmayı seçmek için gereklidir. İşletmenin yürüttüğü rekabetçi faaliyetler bir yerde başarıyı getirirken, başka bir yerde aynı sonucu sağlamayabilir. Yani işletme ya rakiplerinden farklı faaliyetler yürütmeli ya da benzer faaliyetleri farklı şekillerde yürütmelidir. Üçüncüsü, bir önceki ilkenin bir sonucu olarak, söz konusu faaliyetlerden rekabete uygun olanların seçilmesidir. Diğer bir deyişle işletmenin faaliyetleri arasında bir uygunluk sağlanmalıdır.³ Özetle Porter stratejiyi “Pazardaki rekabetin seviyesi ve bunun geleceği belirlendikten sonra, pazar fırsatlarına dayanarak rakiplere üstünlük sağlayacak karar ve faaliyetler” biçiminde tanımlamaktadır.⁴

¹ H. Mintzberg (2007) *Tracking Strategies : Toward a General Theory*, Oxford University Press, New York, United States, s. 3-9.

² A. Thompson , A. J. Strickland (2001), *Strategic Management*, Mc Graw Hill Companies, Twelfth Edition, New York, s. 18-19.

³ M. E. Porter (1996) What is Strategy?, *Harvard Business Review*, November-December, s. 60-78.

⁴ B. Güvercin (2008) *Rekabetçi Stratejik Yönetim ve Rekabet Edilebilirlik Arasındaki Köprü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s. 9.

Tüm bu tanımlar göz önünde bulundurulduğunda strateji, işletmenin uzun dönemde hayatta kalabilmesi ve çevresine uyum sağlayabilmesi için gerek kendisini gerekse çevresini değerlendirmesine ve geleceğe ilişkin tahminler yapabilmesine imkan veren karar ya da faaliyetler olarak tanımlanabilir.

Öte yandan strateji, işletmenin finansal yapısından insan kaynağına kadar tümünü ilgilendirmekte, işletmenin gündelik işlerinden ziyade uzun vadede işletmenin bulunacağı konumun belirlenmesi ile ilgilenmekte, işletmenin kendisini ve çevresini sürekli olarak analiz ederek çevresiyle olan ilişkilerini düzenlemekte, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamakta ve gelecekte gideceği yönü belirlemektedir.

2.1.2. Vizyon ve Misyon

İlerleyen bölümlerde stratejik yönetim süreci anlatılırken de değinileceği gibi işletmelerin stratejisi oluşturulmadan önce vizyon, misyon ve amaçlarının belirlenmesi, yani organizasyonun gelecekte gideceği yolun tespit edilmesi gerekmektedir.

Bu bakımdan stratejilerin belirlenmesi aşamasında vizyon bir başlangıç noktası ya da bir pusula olarak kabul edilirken, misyon arzu edilen rüyanın yani vizyonun stratejik analiz sonucunda somutlaşmış bir ifadesi ya da sonucu olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir deyişle, vizyon organizasyon açısından gidilmek istenen yer olurken, misyon ise organizasyonun varlığının nedenidir.¹

Kavramsal açıdan bakıldığında, görülmek istenen veya görülen bir resim ya da manzara anlamına gelen vizyon, organizasyonda farklı birimler ya da farklı faaliyetler arasındaki uyumun sağlanmasında büyük rol oynarken aynı zamanda organizasyonun hem bugünkü yerini hem de gelecekte ulaşmak istediği hedefi ya da varış noktasını göstermektedir.

Bu bakımdan organizasyonun tümünü kapsayan genel bir yaşam biçimi ya da yaşam felsefesi oluşturma anlamını da taşıyan vizyon, bir işletmenin gelecekte ulaşmak

¹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 179.

istediği nokta veya işletmenin ileride ne olabileceğine ilişkin bir fotoğraf olarak tanımlanabilir.

Bir tanıma göre vizyon ‘‘bir firmanın olmak istediği ve geniş anlamda sonuçta elde etmek istediği bir resimdir.’’¹

Diğer bir tanıma göre vizyon ‘‘Ne olabileceğine ilişkin bir görüntü; bir kişi ya da organizasyon için tek olan ve mevcut hoşnutsuzluğun farkında olan bir idealdir. Vizyon, davranışlar için bir katalizatrdr ve temel değerleri yansıtır.’’ öte yandan vizyon olmaksızın, organizasyonun yönü, geleceğe ilişkin izleyeceği kurumsal yolu açıkça belli olmaz ve gelecek için herhangi bir taahhütte bulunulamaz. Ayrıca vizyon, liderlik rolünün ayırt edici bir özelliğidir.’’²

Başka bir tanıma göre ise vizyon ‘‘bir organizasyonun bulunduğu ya da beş yıl içinde bulunmak istediği yer hakkındaki oldukça kısa bir açıklamadır.’’³

Eren' e göre ise ‘‘vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarılamamış olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü (orijinal) düşünceleridir.’’⁴

İşletmenin gelecekte ne olmak istediğine ilişkin bir açıklama olan vizyon, oyun için geçerli olan kuralları aşama aşama tanımlar. Eğer bugün bir işletme başarılı olmak istiyorsa bir gereklilik olarak vizyonunu belirlemek durumundadır. Çünkü hiç bir organizasyon, nereye gittiğini ve başarıya ulaşmak için ne yapması gerektiğini anlamaksızın ilerleme kaydedemez. Vizyon, organizasyonda st düzey yöneticiler tarafından belirlenen organizasyonun geleceğine ilişkin bir aıklama veya idealdir.’’⁵

¹ M. A. Hitt, vd. (2008) *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*, South Western Cengage Learning, 8th Edition, s. 18.

² T. Bush , M. Coleman (2000) *Leadership and Strategic Management in Education*, Paul Chapman Publishing, London, s. 10.

³ R. G. Murdick vd. (2001) *Business Policy and Strategy: An Action Guide*, CRC Press, Sixth Edition, USA, s. 63.

⁴ Eren, a.g.e., s. 18.

⁵ F. Analoui , A. Karami (2003) *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*, Thomson Learning, London, s. 112

Vizyonu olan bir işletmede işbirliği, yaratıcılık ve rasyonel davranış mümkün olurken, vizyonu bulunmayan bir işletme ise başarısızlık, yeteneksizlik ve kaosla karşı karşıya kalabilmektedir.¹

İşletmelerin uzun dönemde başarılı olabilmeleri ve stratejik yönetimden de beklenen faydayı görebilmeleri için vizyon kadar misyon kavramı da büyük önem taşımaktadır. Yukarıda da değinildiği gibi, geleceğe ilişkin bir ideal ya da rüya olan vizyonun aksine misyon işletmenin bugününe ilişkin daha somut bir kavramı ifade etmektedir.

Kelime anlamı olarak “bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev” demek olan misyonu Dinçer işletme bilimi açısından, “örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer” şeklinde tanımlamaktadır.²

Eren ise misyonu “örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri” şeklinde tanımlarken, misyonun “işletmenin hangi mal veya hizmet sektörünü seçtiği ya da hangi iş kolunda olduğunu, temel ürün veya hizmetlerin neler olacağını, tüketici ve pazar ihtiyaçlarını, teknoloji gereksinimini veya tüm bu hususların müştereken ifadesini içerdiğini” belirtmektedir.³

Bir organizasyonun misyonu organizasyonun niçin var olduğuna ilişkin soruya cevap aramaktadır. Bir misyon bildirisi, organizasyonun dış dünya ile olan iş ilişkilerinin bir yöntemi olarak tanımlanırken, bu bildirinin organizasyonun ilgili olduğu geniş yelpazedeki taraflarca benimsenmesi gerekmektedir.⁴ Bu bakımdan misyon bildirgesi, “bir organizasyonun çalışma alanını, işlemsel faaliyetlerini ve hizmet ettiği baskı gruplarına olan sorumluluklarını, iş felsefesi ve değerlerini kapsamlı olarak tanımlayan kalıcı bir beyan”⁵ olarak tanımlanmaktadır.

¹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 180.

² Dinçer, a.g.e., s. 10.

³ Eren, a.g.e., s. 20.

⁴ A. Henry (2008) *Understanding Strategic Management*, Oxford University Press, New York, s. 11.

⁵ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 176.

Organizasyonun ne olduğunu belirleyen, tanımlayan misyonun formüle edilmesi sürecinde önemli adımlardan biri, misyonun işletmenin yaptığı iş ile birlikte değerlendirilmesidir. Belirlenecek olan misyon özellikle “Yaptığımız iş nedir?, Ne olacak? ve Ne olmalı?” sorularına cevap bulacak şekilde olmalıdır.¹

Pek çok organizasyon misyon ve vizyonlarını tek bir bildiri olarak birleştirmektedir. Ancak misyon bildirisi, sıklıkla ve öncelikli olarak organizasyonun mevcut sorunları ve problemlerine yönelik tepki ve yanıtlarına odaklanmaktadır.²

Stratejik yönetim sürecinde önemli yere sahip olan vizyon ve misyon kavramlarına ilişkin özellikler Tablo 2.1'de özetlenmektedir.

Tablo 2.1. Vizyon ve misyona ilişkin bazı önemli özellikler

Vizyon	Misyon
<ul style="list-style-type: none"> ● İdealisttir; yürekte gelmesi hissedilmesi gerekir. ● Özgündür; örgüte aidiyeti belirgindir. ● Ayırt edicidir; örgütün vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir. ● Çekicidir; örgüt içinden olan ve olmayan kişilerin ilgisini çeker. ● Kısa ve akılda kalıcıdır. ● İlham verici ve iddialıdır. ● Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir. ● Hizmetin yerine getirilme süreci değil, hizmetin amacı tanımlanır. ● Örgütün üretim ve hizmet alanı belirtilir. ● Örgütün ürettiği mal ve hizmet tanımlanır. ● Çalışanları motive edecek, mal ve hizmet üretirken sürekli göz önünde tutacakları ve gurur duyacakları anlamlı bir iddia ön plana çıkartılır.

Kaynak: Akgeçici (2008), a.g.e., s. 26.

Vizyon ve misyonun işletme başarısındaki fonksiyonları da aşağıdaki gibidir.³

- Vizyonun en önemli fonksiyonu işletmeye bir gelecek tasvir etmesidir. Bunun yanında vizyon, organizasyonların stratejilerini seçmelerinde, amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde yol göstermektedir.

¹ C. Hill , G. Jones (2008) *Essentials of Strategic Management*, South Western Cengage Learning, Second Editions, 28.

² A. W. Steiss (2003) *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*, CRC Press, New York, s. 64.

³ Dinçer , a.g.e., s. 27.

- Vizyonun diğeri bir fonksiyonu ise yöneticilere motivasyon ve ek bir sinerji sağlamasıdır. Ancak bunun için de organizasyondaki tüm bireylerin aynı vizyonu paylaşmaları gerekmektedir. Bu bakımdan lider tarafından vizyonun oluşturulması sürecinde diğeri çalışanların da katılımının sağlanması ve organizasyon içindeki herkes tarafından benimsenmesi de başarıda etkili olacaktır.
- Misyon ise, vizyonu ve genel amaçları somut hale getirerek yapılacakları tespit eder. Böylece çalışanlar için sağlam bir hedef ortaya koyarak herkesin tek tek değil, ortaklaşa olarak ne yapacağını tespit eder. Bu bakımdan organizasyonun misyonu, herkes tarafından paylaşılan ortak bir değer olmak zorundadır.
- Öte yandan misyon, çalışanlara bir kimlik ve aidiyet duygusu kazandırarak onların daha istekli çalışmalarını ve organizasyonun etkinliğini sağlamaktadır.

Buraya kadar yapılan açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda vizyon işletmenin gelecekte olmak istediği durumu, diğeri bir deyişle işletmenin gelecek hayalini gösterirken, misyon işletmenin var olma nedenini tespit etmektedir. Bu bakımdan vizyonun işletmenin geleceğiyle ilgili, misyonun ise mevcut durumuyla ilgili olduğu söylenebilir. Diğeri taraftan gelecekte ulaşılması istenen hayal veya ideal anlamında vizyon soyut bir kavramı ifade ederken, misyon ise bu hayal veya idealin gerçekleştirilmesi için yapılacakları açıkça ortaya koyması nedeniyle somut bir kavramdır. Öte yandan hem vizyon hem de misyon, işletme strateji ve amaçları için çıkış kaynağı ve pusula niteliğindedir.

2.1.3. Amaç ve Hedefler

Günlük yaşamda sıklıkla ancak çoğu zaman yanlış bir şekilde birbirini yerine kullanılan amaç ve hedef kavramları da farklı anlamlar taşımaktadır.

Amaç, güç ya da kaynakların hangi yöne doğru harekete geçirileceğine ilişkin tercihleri tanımlar. Bu nedenle amaç, kavramsaldir. Diğeri bir deyişle ilerlemenin yönünü belirler. Hedef ise ilerlenecek yön üzerinde ulaşılacak noktaları belirler. Bu

nedenle hedef, sayısaldır ve bu özelliği sayesinde uygulamadaki gelişmelerin izlenmesini ve değerlendirilmesini sağlar.¹

Amaçlar bir organizasyonun gelecekte başarmayı umduğu şeyleri ifade etmektedir. Bu bakımdan gelecekteki bir durumu ya da şu andaki çabaların bir sonucunu temsil etmektedirler. Hedefler ise, özellikle amaçlara nasıl ulaşılabileceğini açıklayan sonuçlardır. Yani hedefler, genel bir kavram olan amaçların tersine somut ve özeldir. Diğer yandan amaçlar niteliksel iken, hedefler nicelikselidir. Böylece hedefler ölçülebilir ve karşılaştırılabilir.²

Bir işletmenin amaçları ile kastedilen, o işletmenin faaliyetlerinin sonucunda elde etmek istedikleri şeylerdir ve işletmenin yaptığı işleri, faaliyetleri “niçin” yaptığını, “neyi ya da neleri elde etmek için” yaptıklarını ortaya koymaktadır. Hedefler ise daha kesin ve ölçülebilir nitelikte olmaları nedeniyle genellikle “amaçların nicelik olarak belirtilmiş şekli” olarak ifade edilmektedir. Örneğin bir işletme yönetimi “şirketi büyütmek” gibi genel bir amaç belirlemişse, bu amaca ulaşip ulaşamadığını tespit edebilmek için daha kesin ve niceliksel olarak bir hedef belirlemelidir. Bu durumda işletme için “gelecek beş yıl boyunca her yıl satışları % 20 artırmak” gibi bir hedef oluşturabilir. Hedeflerin bu şekilde somut ve kesin olarak ortaya konulması, ileride sonuçlarının değerlendirilebilir ve ölçülebilir olması nedeniyle yöneticilerin, işletmenin yönünü belirlemelerinde kolaylık sağlamaktadır.³

Amaçlar, işletme kaynaklarının gelecekte ulaşılacak istenen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesini sağlamakta ve dolayısıyla strateji oluşumunun dayanağı olmaktadır. Dolayısıyla gerek strateji gerekse planlar amaçların gerçekleştirilmesinde birer araç konumundadırlar. Diğer bir deyişle amaçlar da işletmenin strateji ve planlarına yol gösterirler.⁴

¹ G. Pamuk vd. (1997) *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayıncılık, İstanbul, s. 22.

² A. Kazmi (2002) *Business Policy and Strategic Management*, Tata McGraw-Hill, Second Edition, New Delhi, s. 76.

³ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 185.

⁴ Eren, a.g.e., s. 15-16.

2.1.4. Planlama, Plan ve Program

Ülgen ve Mirze planlamayı “işletmenin amaçlarının tesbiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi”, planı ise “neyi, nasıl, nerede yapmamız gerektiğini bildiren, bunları uygun şekilde yerine getirirsek arzu ettiğimiz sonuçlara veya amaçlara ulaşabileceğimizi açıklayan, kabul ettiğimiz kararlar, yollar ve araçlar” olarak tanımlarken; planlamanın bir süreç olduğunu ve bu süreç sonunda amaçların ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak yolların tespit edildiğini, plan kavramının ise genel olarak strateji, politika, yöntem ve program gibi kavramları da kapsamına aldığı ve planın daha çok rakamlandırılmış ve yazılı hale getirilmiş olduğunu ifade etmektedirler.¹

Eren'e göre, uzun süreli seçimler ve amaçlar ile ilgili olan stratejiden farklı olarak plan “amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağına saptanmasıdır.” Öte yandan planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi bulunmakta ve bu belirsizlikler planın süresi ile doğru orantılı olarak azalıp artmaktadır. Bu bakımdan uzun süreli planlar strateji ile aynı anlamı taşıyabilmekte, ancak kısa ve orta vadeli planlar ise stratejiden farklı olarak daha kesin ve belirlilik niteliği kazanarak daha çok politika, taktik ve programa benzemektedir. Planlar daha çok hesaplanmış, rakamlandırılmış diğer bir deyişle yazılmış bir öngörü türü iken, strateji kimi zaman yazılı olmayıp sadece yöneticilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olmaktadır.²

Planlama, bir işletmenin bütününe ya da herhangi bir birimini ilgilendiren ileriye dönük alternatif davranış biçimleri arasında bir seçim yapmaktır. Planlar ise işletmenin amaçlarını ve bu genel amaçların çatısı altında toplanan birimler için kararlaştırılan amaçları kapsar.³

¹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 32-33.

² Eren, a.g.e., s. 24-25.

³ M. Kevser (2007) *Stratejik Planlama ve KOBİ'lerdeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s. 73.

Planlama ile bir işletmede yönetim, işletmenin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli alternatif seçenekleri, yol ve araçları tespit etmektedir. Diğer bir deyişle planlama ile işletmede nelerin, nasıl, ne zaman, niçin ve kimler tarafından yapılacağı önceden düzenli olarak belirlenerek sistemli bir kurallar ya da davranışlar bütünü haline getirilmektedir. Böylece işletme faaliyetleri bir düzen içine alınmış, iş ve faaliyetlerin rastgele yapılması engellenmiş olmaktadır.

Program ise, sürelerin belirlenmesi, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanların ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağıın tespit edilmesidir. Bu açıdan program, bir planın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektedir. Programlar kısa süreli, daha çok alt kademeler ve uygulamalar ile ilgili olan ve bir defa kullanılan plan niteliğindedirler. Oysa ki strateji, işletmenin uzun dönemde amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan davranış ve faaliyetler ile ilgilenmektedir. Öte yandan programlar, esneklik özelliklerinin çok az olması nedeni ile kesin bir nitelik taşırlar.¹

Hedeflerin, politikaların, yöntemlerin ve görevlerin bağlantı kısmını oluşturan programlar,² işletme faaliyetlerinin nerede, ne zaman, kimler tarafından, nasıl yapılacağını ayrıntılı olarak açıkladığından, genel olarak planlara göre daha kesindir ve programların beklenen sonuçları daha kısa sürelerde elde edilebilir.

2.1.5. Politika ve Taktik

Politikanın sözlük anlamı “bugünkü ve gelecekteki kararlara bir yön verebilmek için bir çok alternatif arasından seçilen belirli bir yol veya davranış tarzı” veya “genel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan uzun süreli genel bir plandır.”³

Ülgen ve Mirze politikayı “işletme veya örgütlerde arzulanan amaçlara ulaşılabilmesi için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde çalışanların vermesi gerekli olan kararlara ve yapılması gerekli faaliyetlere yol gösteren bir düşünce tarzı,

¹ Eren, a.g.e., s. 23.

² Dinçer, a.g.e., s. 25.

³ Dinçer, a.g.e., s. 21.

rehber, bir pusula” olarak tanımlamaktadır. Ancak politika, işletmede iş ve faaliyetlerin nasıl yapılacağını belirten bir kurallar dizisi olmadığından, emredici değildir ve çalışanlar politikanın izin verdiği sınırlar dahilinde kendileriyle ilgili konularda takdir haklarını kullanabilmektedirler. Bu açıdan politika “işletmeyi amaçlarına yönlendirecek strateji ve faaliyetlerle uyumlu ve genellikle değişmeyen durumlarla ilgili olarak alınması gereken kararlar ile gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere rehberlik eden, çalışana iki sınır arasında takdir hakkı veren bir yol” olarak ta tanımlanmaktadır.¹

Eren' e göre ise politika, “yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır.” Bu açıdan politika, uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar bütünü oluşturduğundan yoruma imkan tanımamakta ve bu nedenle taktiğe benzemektedir. Öte yandan “ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan şirketin bütünü ilgilendiren bir karar türü” olan stratejiden farklı olarak politika, işletmenin bir fonksiyonu ile ilgili (kısmi) ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Bu nedenle politika bir kere belirlendikten sonra sık sık değişmezken, strateji ne olacağının kestirilemediği bir ortamda belirlendiğinden sürekli olarak değiştirilebilir. Diğer taraftan gerek politika gerekse strateji uzun süreler için belirlenmektedir. Ancak politika stratejiye göre daha az esnekler.²

Bir tanıma göre işletme politikası, bir işletmenin içsel ve dışsal değerlerine dayalı rekabetçi avantajlarının sürdürülmesi ve artırılmasına yönelik bir yönetim kararları dizisidir. Dışsal değerlerle kastedilen işgücü, müşteriler, yatırımcılar, satıcılar ve toplum gibi tarafların oluşturduğu paydaşlara sunduğu ya da sunmayı umduğu değerlerdir. İçsel değerler ise, işletmenin sahip olduğu ya da hayatta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için gerekli olan etik değerler ve güvenilirlik gibi temel değerlerdir.³

¹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 35.

² Eren, a.g.e., s. 21-22.

³ V. Gupta vd. (2005) *Business Policy and Strategic Management: Concepts and Applications*, Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi, s. 1.

Çoğu zaman birbiri ile karıştırılan politika ve strateji kavramlarının farkları Tablo 2.2'de özetlenmektedir.

Tablo 2.2. Politika ile strateji arasındaki farklar

Politika	Strateji
<ul style="list-style-type: none"> ● İşletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtir. ● Açıkça tanımlanabilen ve sık sık değişmeyen durumlarla ilgilidir. ● Her türlü seviyede ve alanda tekrar eden yönetim uygulamalarıyla ilgilidir ve bu uygulamayı yapacak yöneticilerin davranışlarını yönlendirir. ● Daha uzun sürelidir ve amaçlarla her zaman doğrudan doğruya ilgili değildir. ● Hem stratejik faaliyetler yerine getirilirken, hem de diğer yönetim kademelerindeki kararlar icra edilirken uyulması gereken kuralları ortaya koymaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar. ● Sürekli değişen durumlarla ilgilidir ve eksik bilgiyle alınan kararlardan oluşur. ● Daha çok işletme ile çevresi arasındaki ilişkiler üzerinde odaklaşır ve değişen her durum ve olay için genellikle özel bir çaba ve kararı gerekli kılar. ● Amaçlarla daha yakından ilgilidir ve eldeki bütün güçleri etkili bir şekilde amaçlara yöneltme faaliyetini kapsar. ● Daha çok ileriye görme ve gelecekte toplum içinde işletmenin yerini belirleme veya alacağı şekli tasarlama sürecidir.

Kaynak: Dinçer, a.g.e., s. 22.

Taktik ise basit olarak, “hem rakiplerin davranışlarına karşı bir cevap vermek hem de bir stratejiyi uygulamak için belirlenen rekabetçi eylemler ve faaliyetler”¹ olarak tanımlanabilir.

Stratejiler gibi bir plan türü olan taktikler “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 faaliyetler ve kararlardır.” Stratejinin bir parçası olması nedeniyle taktikler nihai sonuca odaklanmaz ve usul ve teknik açıdan da stratejiden daha ayrıntılıdır. Diğer yandan uygulama sırasında saptanabilen taktikler, stratejiye göre daha özel fikirlerin uygulanmasıdır.²

¹ T. H. Davenport vd. (2006) *Strategic Management in the Innovation Economy: Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*, Publicis and Wiley, Germany, s. 82.

² Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 35

Daha özel ve daha kısa karar ve eylemlerden oluşan taktik, strateji gibi düşünsel bir işlem olmanın aksine uygulamaya yöneliktir. Bazı durumlarda uygulanan taktikler kısa bir süre için genel strateji düşüncesine de ters düşebilir.¹ Örneğin, rakibin üzerine daha çok gidip rakip alanda pres uygulama ve böylece rakip takımı bezdirme ve sindirme stratejisine yönelik bir düzene sahip olan bir futbol takımının taktik gereği ani olarak geri çekilmesi söz konusu olabilir. Bu bakımdan taktikler stratejilerin gerçekleştirilmesine yöneliktirler.

İşletmenin kaynaklarından maksimum düzeyde yararlanmak için “değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlar” olan taktiklere aynı zamanda “fonksiyonel stratejiler” ya da “alt stratejiler” de denilmektedir. Buna göre stratejik kararların ayrıntılarını içeren taktikler, daha özel ve daha kısa dönemli fikir ve uygulamalardan, işletmenin tümünü değil, bölümlerini içine alan kararlardan, daha çok işletme içi analizlere dayalı planlardan oluşmaktadır.²

2.1.6. Yöntem ve Kural

Sözlük anlamı “bir amaca ulaşmak için izlenen ya da benimsenen usul veya metot” olan yöntemler faaliyetlerin ne şekilde yürütüleceğini tespit eder.

Kullanılış özelliği açısından politikaya benzeyen yöntem, politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Dolayısıyla strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir. Yapılan her iş, işlem ve faaliyet için kullanılan bir yöntem bulunmaktadır. Öte yandan strateji ile kıyaslandığında yöntemin standartlaştırılma özelliği bulunmaktadır. Ayrıca yöntem ve program uygulamaya daha yakın olmaları ve bir iş ya da işlemi ilgilendirmeleri yönüyle birbirlerine benzemektedir.³

¹ Eren, a.g.e., s. 23.

² Dinçer, a.g.e., s. 25.

³ Eren, a.g.e., s. 24.

Kural ise kısaca davranışlarımıza yön veren ve uyulması gereken ilkelerdir. Diğer bir deyişle kurallar, uygulamada uyulması gerekli olan emredici hükümlerdir.

Stratejik yönetimle ilgili olan ve çoğu zaman yanlış bir şekilde kullanılan kavramlar açıklandıktan sonra şöyle bir özetleme yapılabilir.

Geleceğe yönelik amaç ve hedeflerini belirleyen bir işletme, rakiplerine karşı bir üstünlük sağlamaya, müşterileri için cazibe merkezi olmaya ve kaynaklarını da etkin bir şekilde kullanmaya çalışmaktadır. Bu süreçte de, planlar, işletmenin amaçlarına ulaşmak için gerekli olan araçları ve yolları, diğer bir deyişle genel olarak neyin nasıl yapılacağını; strateji, işletmenin nerede olmak istediğini ve oraya ulaşmak için izleyebileceği yolu; politikalar, bu yolda ilerlerken dikkate alınacak temel kurallar dizisini; taktik, yine bu yol üzerinde kullanılacak ayrıntı ve uygulamaya yönelik kararlar ile özel araçları; yöntemler, bu faaliyetlerin nasıl yapılacağını; programlar, üç aylık, aylık ve haftalık faaliyetlerin neler olduğunu ve nerede, ne zaman, kimler tarafından nasıl yapılacağını göstermektedir.¹

2.1.7. Stratejik Planlama

Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi incelendiğinde 2. Dünya Savaşı'ndan sonra ve özellikle 1950 ve 1960'lı yıllarda planlama kavramının, 1970'lere gelindiğinde ise stratejik planlama kavramının önem kazandığı görülmektedir. 1980'lerden itibaren ise stratejik yönetim kavramı ön plana çıkmıştır.

Stratejik planlama “bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışma” olarak tanımlanabilir.²

¹ Dinçer, a.g.e., s. 26.

² J.M. Bryson, F.K. Alston (2004). *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey Bass: A Wiley Imprint, Second Edition, San Francisco, s. 3.

Başka bir tanıma göre stratejik planlama,“organizasyonun amaçlarına ulaşmak için gerekli kaynakların elde edilmesi ve dağıtılmasına yön veren misyon, ana amaç, strateji ve politikaları belirleme sürecidir.”¹

Stratejide planlama bir organizasyonun amaç ve misyonlarında açıklanan durumlara erişmek için tepe yönetimi tarafından yapılan uzun vadeli planlardır. Buna göre stratejik planlama ise bir organizasyonun uzun dönemli başarısını belirleyen kararlar bütünüdür.²

Yönetim literatüründe üzerinde uzlaşmış bir stratejik planlama tanımı bulunmamakla birlikte bu tanımlardan yola çıkılarak stratejik planlamanın belli başlı özelliklerinin aşağıdaki gibi olduğu söylenebilir.³

- İşletmeye yönelik temel sorunlarla ilgilidir. “Biz hangi iş kolundayız? Ya da hangi iş kolunda olmalıyız?” gibi sorulara cevap vermeyi sağlar.
- Diğer tip planlara nazaran daha uzun zamanlıdır.
- Zaman içinde işletmenin hareketlerine daha çok güven ve tutarlılık duygusu sağlar.
- Üst yönetimin aktif olarak katılması gereken üst düzey bir faaliyettir.

Çoğu zaman uygulamada aynı anlamlarda kullanılmakla birlikte, yönetim literatüründe bazı yazarlar stratejik planlamanın stratejik yönetimden farklı bir kavram olduğunu ve stratejik planlamanın esas olarak stratejik yönetimin bir aşamasını oluşturduğunu ifade etmektedirler.

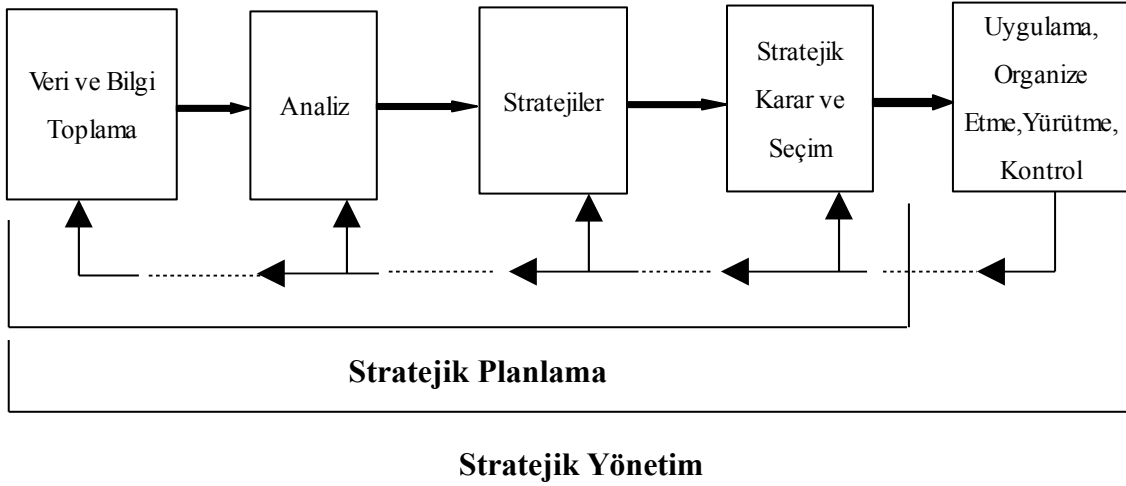
Gerçekten de stratejik yönetimin bir organizasyonun amaçlarına ulaşılabilmesi için etkili stratejiler geliştirilmesi, bunların planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi süreci olduğu göz önünde bulundurulduğunda stratejik planlamanın stratejik

¹ J.A. Pearce, J.A., F.R. David, F.R. (1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line *Academy of Management Executive*, May, Vol: 1, No: 2, s. 109.

² Eren, a.g.e., s. 4.

³ Kevser, a.g.e., s. 88.

yönetimin bir aşamasını oluşturduğu söylenebilir. Stratejik planlamanın stratejik yönetim içerisindeki yeri Şekil 2.1'deki gibi gösterilebilir.



Kaynak : Akgemci (2008), a.g.e., s. 20.

Şekil 2.1. Stratejik planlamanın stratejik yönetim içerisindeki yeri

Bazı araştırmacılara göre ise stratejik yönetim stratejik planlamanın gelişmiş bir şeklidir. Bu yazarlara göre, stratejik planlamanın yalnızca planlama üzerinde yoğunlaşması ve yönetim döngüsünün diğer unsurları olan uygulama ve kontrole yeterince yer verilmemesi stratejik planlamanın zayıf noktalarından birini oluşturmuş ve zaman içerisinde bu sorunu çözecek şekilde uygulama ve kontrolü de içeren stratejik yönetim yaklaşımı gelişmiştir.¹ Tablo 2.3'te stratejik planlamanın stratejik yönetimden farkları (stratejik yönetimin stratejik planlamaya eklenen özellikleri) görülmektedir.

¹ V. Erkan (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*; DPT Yayını, Ankara, s. 8.

Tablo 2.3. Stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki farklar

Stratejik Planlama	Stratejik Yönetim
Güçlü ve zayıf yanlara dış bağlantılar (ürünler, pazarlar ve çevre gibi)	Eklene: İç unsurlar (organizasyon, yönetim biçimi ve iklimi gibi)
Problem çözümü için strateji formülasyonu	Eklene: Uygulama ve kontrol
Dış çevrenin gerçeklerine odaklanma	Eklene: Sosyal ve politik açılar
Yeni durumlara uyabilmek için işletmede planlı değişim	Eklene: “Planlı öğrenme” kavramını hayata geçirecek adaptasyon yaklaşımının öğeleri

Kaynak : Erkan, V. (2008), a.g.e., s. 9.

İşletmenin sahip olduğu stratejik yönetim anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıkan stratejik planlamanın stratejik yönetim sürecinin unsurlarından biri olduğunu söylemek mümkündür. Zira yönetim sürecinin gerçekleştirilmesi gereken beş önemli süreçten (planlama, organize etme, yürütme, koordinasyon, kontrol) biri olan planlama, işletmenin stratejik amaçlarına ulaşabilmek için yönetmesi gereken bir süreçtir.¹

Stratejik planlama stratejik yönetimin sistematik çevre analizi ile ilgili bir unsur olarak önemini devam ettirmekte² ve özellikle büyük işletmelerin yönetim sistemlerinde hala önemli merkezi bir rol üstlenmektedir. Bununla birlikte, özellikle son yirmi yılda strateji formülasyonu ve belirsiz çevre şartlarının etkisiyle stratejik planlama uygulamalarında değişiklikler meydana gelmiş ve stratejik planlama, daha az merkezi olan, informal, daha kısa süreli, daha hedef odaklı, faaliyet ve kaynaklarla ilgili olarak daha az spesifik bir hal almıştır. Öte yandan stratejik planlamanın işletmelerin stratejik yönetim sistemlerindeki rolü de değişmiş ve stratejik planlama, stratejik karar oluşturma ile daha az ilgili ve yönetimin performansı koordinasyonu ile daha ilgili hale gelmiştir.³

2.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Daha önce de değinildiği gibi stratejik yönetim, bir işletmenin uzun dönemde hayatta kalabilme ve rekabet üstünlüğü sağlayabilme doğrultusunda amaçlarını

¹ Akçemci (2008), a.g.e., s. 19.

² Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 37.

³ Özgür, a.g.e., s. 13.

gerçekleştirebilmek için tüm üretim kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanma sürecidir.

Tanımdan hareketle stratejik yönetimin bir kereye mahsus uygulanan bir yönetim anlayışı olmadığı, işletmelerin kısa vadeli uygulamalarından ziyade uzun dönemli faaliyetlerini kapsayan bir süreç olduğu söylenebilir. Çünkü sürekli değişim ve belirsizliklerin söz konusu olduğu günümüz iş dünyasında stratejik yönetimin uygulanması ve beklenen sonuçlarının elde edilmesi uzun bir dönemi gerektirmektedir.

Dolayısıyla işletmelerin gelecekteki konumu ve belirsiz bir gelecekle ilgili olan stratejik yönetim süreci, stratejik rekabet gücü sağlayabilmek ve ortalamanın üzerinde bir kâr elde edebilmek için işletmeler tarafından kullanılan rasyonel bir yaklaşım olarak tanımlanabilir.¹

Genel anlamda stratejik yönetim süreci, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol safhalarından oluşan genel yönetim sürecinin stratejik konular için kullanımudur. Diğer taraftan uygulamada bu safhaların sınırı ve sırası çok kesin çizgilerle ayrılmayıp birbiri içine geçişli ve birbirini tamamlayıcı özelliktedir. Ancak stratejik yönetim sürecinin iki boyutlu bir akış şeması olarak ele alınması ve süreci oluşturan aşamaların sırası strateji literatüründe genel kabul görmüştür.²

Diğer bir deyişle stratejik yönetim süreci tek taraflı ilerleyen, bir aşamanın bitirilmesi ile diğerine geçilen bir süreç olmayıp, aynı anda bir çok aşamaya ilişkin sürekli çalışma ve değerlendirmelerin yapıldığı dinamik bir süreçtir.

Literatürde yazarlar stratejik yönetim sürecini farklı şekillerde tanımlamakta ancak aralarında çok büyük farklılıklar bulunmamaktadır. Bazılarına göre öncelikle misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesinden sonra dış ve iç çevre analizleri yapılmakta, bazılarına göre ise önce dış ve iç çevre analizleri ile işletme için fırsat ve tehlikeler belirlendikten sonra misyon, vizyon ve amaçlar oluşturulmaktadır.

¹ Hitt vd., a.g.e., s. 24.

² L. Alpkan (2000) *Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler* (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, s. 6.

Bir işletmenin ilk kez bir işe başlaması durumunda öncelikle dış ve iç çevre koşulları değerlendirildikten sonra misyon, vizyon ve amaçlar şekillendirilerek bunlara uygun stratejiler geliştirilmelidir. Öte yandan daha önceden bir sektörde faaliyette bulunmakta olan ve misyon, vizyon ve amaçları önceden belirlenmiş olan bir işletmenin ise dış ve iç çevre koşullarını değerlendirdikten sonra stratejiler oluşturması gerekmektedir.

İşletmenin uzun dönemde ayakta kalabilmesini ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesini sağlamaya yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümünü kapsayan stratejik yönetim süreci öncelikli olarak stratejik bilince sahip olmak ile başlar ve genel olarak aşağıda belirtildiği gibi 6 aşamadan oluşur.¹

- Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi evresi,
- Stratejik analiz evresi: Çevresel olanak ve sınırlamaların saptanması, işletme dışı çevrenin (makro çevre ve sektör) analizi ve işletme içi çevrenin analizi, durum tespit matrislerinin hazırlanması,
- Stratejik yönlendirme evresi: Misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi,
- Strateji oluşturma evresi: Temel (genel) stratejiler ve alt stratejilerin kurumsal, sektörel, işlevsel stratejilerin belirlenmesi ve seçimi, bunların uygulanmasında kullanılacak tekniklerin belirlenmesi,
- Stratejik uygulama evresi: Stratejinin uygulanma esnasındaki organizasyon yapısı, kullanılacak bilgi ve karar sistemleri, uygun liderlik anlayışı, kurum kültürü ve yönetim tarzları ile ilgili çalışmalar,
- Stratejik kontrol evresi: Stratejilerin uygulanması sonucunda elde edilen performansın kontrolü ve kontrol süreci ile ilgili teknikler.

¹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 57-59

Yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda, çalışmanın bu bölümünde stratejik yönetim süreci genel hatlarıyla incelenecektir. Daha sonra ise stratejik yönetim sürecinin ve stratejik planlamanın KOBİ'lerde ne şekilde uygulanabileceğine ilişkin açıklamalara yer verilecektir.

2.2.1. Stratejistlerin Belirlenmesi Evresi

Stratejistler, stratejilerin formülasyonu, uygulanması ve değerlendirilmesine öncelikli olarak dahil olan bireyler veya gruplardır. Sınırlı anlamda değerlendirildiğinde tüm yöneticiler stratejisttir. Öte yandan stratejik yönetimin çeşitli aşamalarına katkıda bulunan organizasyon dışından kişiler de olabilir.

İşletmenin her seviyesinde strateji belirlendiği düşünüldüğünde yönetici olsun ya da olmasın stratejist olarak nitelendirilebilen kişiler bulunmaktadır. Bu bakımdan, yönetim kurulu üyeleri, CEO'lar (tepe yöneticileri), girişimciler, üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler, alt yönetim düzeyinde yöneticiler, kurumsal planlama personeli, danışmanlar ve yönetici asistanlar stratejist olarak nitelendirilmektedir.¹

Her ne kadar işletmenin her düzeyinde görev yapan ya da işletme dışından danışmanlık hizmeti veren kişilere stratejist denilse de şöyle bir ayırım yapılabilir. Stratejilerin hazırlanması ve uygulanmasından birinci derecede sorumlu olan ve stratejik seçim kararını verecek olanlar yönetici pozisyonundaki stratejistlerdir. Öte yandan stratejik yönetim sürecinin çeşitli düzeylerinde profesyonel olarak çalışan ve konuyu stratejilerin oluşturulmasından ve uygulanmasından sorumlu olanların önüne getirerek, onların karar vermesine imkan sağlayanlar ise, genellikle profesyonel uzman stratejistlerdir.²

Stratejik yönetimin üst kademe yönetiminin bir fonksiyonu olması nedeni ile, özellikle stratejilerin tasarlanması işletmenin herhangi bir bölümüne ya da birimine devredilemez. Ancak stratejik süreçlerle ilgili araştırma ve analiz yapma yetkisi,

¹ Kazmi, a.g.e., s. 43-54.

² Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 59-60.

konuyla ilgili uzmanlara verilebilir ya da danışmanlar kullanılabilir. Özetle, stratejilerin oluşturulması ve planlanması, tepe yöneticilerinin sorumluluğunda olmakla beraber seçilen stratejileri uygulamak alt kademedeki yöneticilerin işidir.¹

Özellikle aile işletmesi niteliğinde olan KOBİ'lerle, sahip-yöneticilerin işletme yönetiminde tek başına söz sahibi olduğu KOBİ'lerde stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması aşamasında orta ve alt düzeydeki yöneticilerin ve işletme dışından uzman stratejistlerin görüşlerinden faydalanmak stratejik yönetim sürecinde KOBİ'lere önemli katkı sağlayacaktır.

2.2.2. Stratejik Analiz Süreci

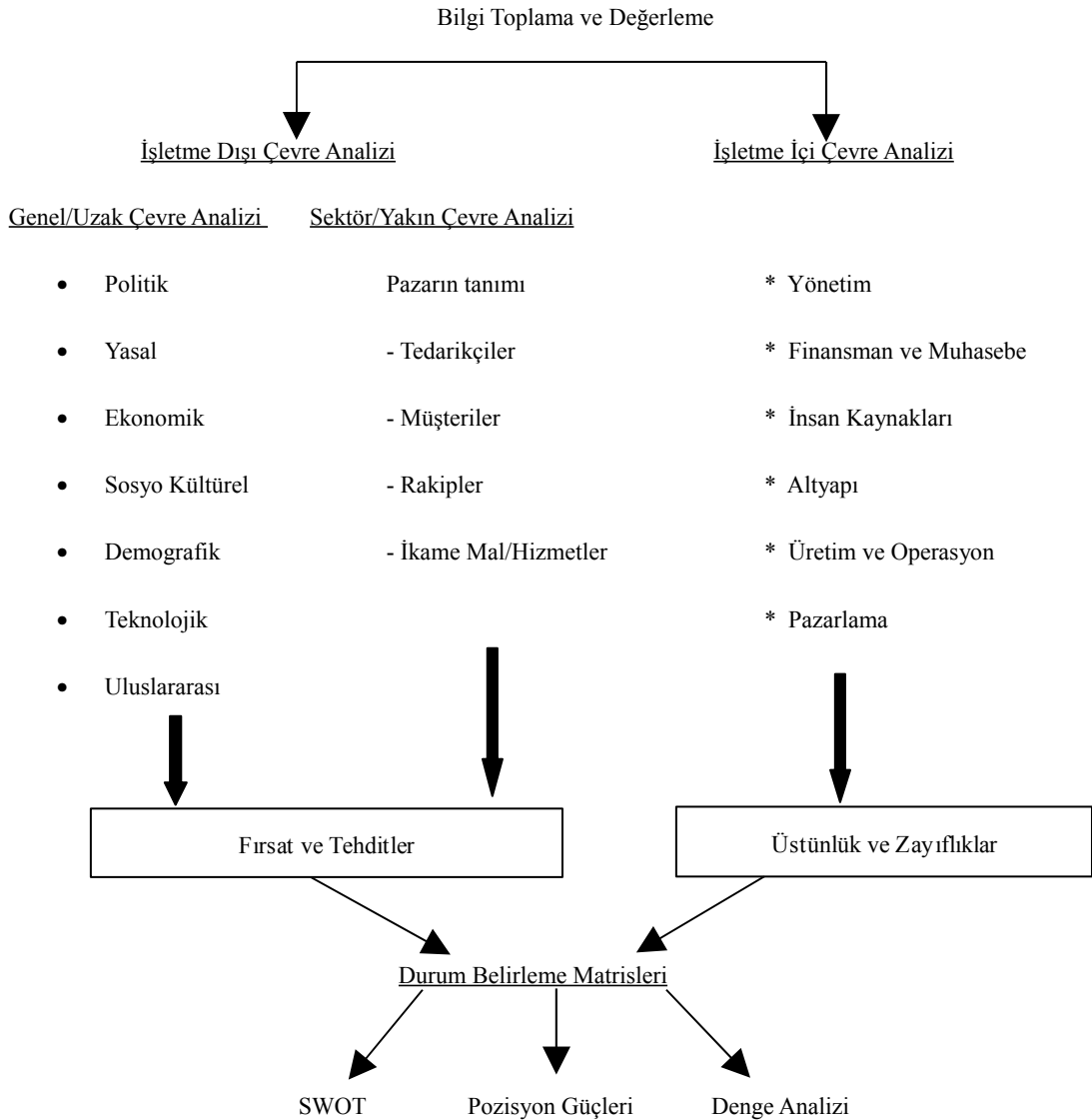
Stratejik analiz, amaçların tanımlanması, bunlara uygun stratejilerin seçilmesi ve işletmenin iç ve dış çevresinin incelenmesine yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik açıdan sürekli değişen bir rekabet ortamında işletmeler kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, dış tehditlerden en az maliyetle kurtulmayı ve fırsatlardan da maksimum faydayı sağlayacak stratejileri geliştirmeyi, bu analizlerin sağlıklı bir şekilde yapılıp değerlendirilmesi ile sağlayacaklardır.²

Stratejik analiz süreci, işletmenin faaliyette bulunduğu genel ve sektörel çevre unsurlarının mevcut durumunun incelenmesi ve işletme içindeki unsurların değerlendirilmesi ile ilgili bir süreçtir. Şekil 2.2'de görüldüğü gibi, öncelikli olarak bilgi toplama ve toplanan bilgilerin değerlendirilmesi ile başlayan bu süreç, daha sonra iç ve dış çevresel unsurların incelenmesi ve sistem yaklaşımı içerisinde dış çevresel unsurların işletme için yarattığı fırsat ve tehditler ile işletme içindeki unsurların değerlendirilmesi sonucunda işletmenin üstünlük ve zayıflıklarının belirlenmesini kapsamaktadır. Elde edilen sonuçlar “durum belirleme matris”leri yardımıyla sınıflandırılmaktadır.³

¹ Dinçer, a.g.e., s. 38-39.

² Akgeçici (2008), a.g.e., s. 126.

³ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 64.



Kaynak : Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 64.

Şekil 2.2. Stratejik analiz süreci

2.2.2.1. Dış çevre analizi

Genel olarak tüm organizasyonlar gibi işletmeler de pek çok faktör ve unsurla etkileşim içerisinde yer almaktadır. Dolayısıyla bu tür karmaşık ilişkiler ağı içerisinde yer alan işletmeler çevrelerindeki değişiklikleri, belirsizlikleri tespit etmek ve değişen çevre koşullarına kendilerini adapte etmek durumundadırlar. Çevrelerindeki fırsat ve

tehditleri iyi analiz edebilen işletmeler geleceğe yönelik stratejilerini daha kolay ve sağlıklı şekilde belirleyebilmekte ve böylece varlıklarını sürdürme ve rekabet edebilirliği sağlama konusunda avantaj elde etmektedirler.

İşletme ile ilgili her şey genel anlamda “çevre” kavramının kapsamına girmektedir. Dış çevre ise, işletmenin kendisiyle ilgili olmakla birlikte kendi dışındaki faktörlerden oluşur. Bu açıdan dış çevre, “bir sistemle ilgili olan ve o sistemin dışında kalan her şey”¹ olarak tanımlanabilir.

Çevresel analizler, işletmelere fırsatları önceden öğrenme ve uygun stratejik seçimlerde bulunma imkanı sağlamaktadır. Eğer işletmeler dış analizler yapmazlarsa ortaya çıkan eğilimler ile olumlu ya da olumsuz değişimlerin neler olduğunu bilemezler veya zamanında tespit edemezler. İçsel analiz yapmadıklarında ise, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini gerektiği gibi değerlendiremediklerinden işletmenin sürdürülebilir rekabetçi üstünlüklerini kaybederler.²

Son yıllarda yapılan araştırmalara göre işletmeler, yeni iş fikirlerini tanımlamak ve karşılıklarına çıkacak tehdit ve fırsatları belirlemek için dış çevrelerini analiz edebildikleri ve kendi durumlarını belirleyebildikleri ölçüde başarılı olmaktadır. Burada söz konusu olan dış çevre analizinde dikkate alınması gereken iki tür çevre bulunmaktadır. Genel çevre, toplumdaki pek çok faktörün etkisinde olan en geniş çevreyi ifade etmektedir. Sektörel çevre ise doğrudan işletme ile, işletmenin rakipleriyle ilgili olan daha yakın çevreyi tanımlamaktadır.³

Dış çevrenin bazı unsurları işletmeyi dolaylı yoldan etkilemekte ve işletme ile doğrudan ilişki içinde olmamaktadır. Bu tür unsurların bulunduğu çevre genel çevre ya da işletmenin uzak çevresi olarak adlandırılmaktadır. Öte yandan bazı unsurlar ise dış çevrede olmakla birlikte işletme ile doğrudan ilişki içinde olup bu ilişkiler sonucu

¹ Dinçer, a.g.e., s. 167.

² Akgemci, a.g.e., s. 129.

³ J.G. Longenecker vd. (2005) *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*, Thomson-South Western, 13th Edition, Ohio, s. 56.

birbirlerini etkilemektedir. Bu tür unsurların oluşturduğu dış çevre ise işletmenin iş çevresi, sektör, endüstri ya da yakın çevresini oluşturmaktadır.¹

Bu bağlamda dışsal çevre değişkenleri iki temel gruba ayrılmaktadır. İlki genel çevre kapsamında yer alan ekonomik, sosyo-kültürel, politik-yasal, teknolojik, ekolojik ve doğal, etik ve ahlaksal faktörlerdir. Diğeri ise, sektörel çevre ya da endüstri çevresi kapsamında olan işletmenin günlük ve uzun dönemli kararlarında onu doğrudan etkileyen ve ondan doğrudan etkilenen müşteriler, satıcılar (tedarikçiler), rakipler, bankalar gibi kişi, grup ya da kuruluşlardır.²

2.2.2.1.1. Genel dış çevre analizi

İşletmeyle doğrudan ilişkisi olmamasına rağmen onların faaliyetlerini ve geleceklerini etkileyen pek çok dış unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar işletmeleri direkt değil ama bir şekilde dolaylı yoldan etkilemektedir.

İşletmelerin makro düzeydeki bu dış çevre faktörlerini iyi analiz etmesi gerekmektedir. Bunun için stratejik yönetim literatüründe PEST (Political-Economic-Social-Technological) olarak adlandırılan analiz kullanılmaktadır. Bu analiz politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevre faktörlerinin işletmeler üzerindeki etkilerini ölçme ve değerlendirme amacıyla kullanılmaktadır³. Son yıllarda bu faktörlere yasal, çevresel, eğitim ve demografik faktörler gibi yenilerinin eklenmesi ile PESTEL, PESTLE, STEEPLE, STEEPLED gibi farklı isimlerle anılmaya başlanan bu analiz, işletmelerin faaliyette buldukları ya da bulunmayı düşündükleri pazar yapılarını, kendi durumlarını ve potansiyellerini anlamalarında kullandıkları faydalı bir stratejik araçtır.

Politik çevre, devletlerin, hükümetlerin gerek uluslararası gerekse ulusal ya da bölgesel düzeyde izlediği politikaların zaman içerisinde değişikliğe uğraması ve günümüzde ülkelerin birbirleriyle daha aktif ilişkiler içinde olması nedeniyle dinamik bir yapıya kavuşmuştur.⁴

¹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 79-80.

² Eren, a.g.e., s. 118.

³ Thompson ve Martin, a.g.e., s. 168.

⁴ Dinçer, a.g.e., s. 180-181.

Devlet ve hükümet rejimleri, seçim sonuçları, iktidar-muhalefet ilişkileri, güç dengeleri, politik istikrar veya istikrarsızlık, politik saygınlık, resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik derecesi, hak arama yöntemleri, devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimi, özelleştirme ve/veya devletleştirme gibi politik çevre faktörlerinin işletmeler tarafından iyi analiz edilmesi gerekmektedir.¹

Politik çevre unsurları ile doğrudan ilgili olan yasal çevre unsurları ise devletler ya da hükümetler tarafından toplumsal yaşamı, iş yaşamını düzenlemek için çıkarılan kanun, tüzük, yönetmelikleri vb. düzenlemeleri ifade etmektedir. Bu açıdan özellikle ticaret, borçlar, eşya, icra ve iflas, iş ve vergi hukuku alanlarında yapılan bu tür hukuki ve yasal düzenlemeler iş yaşamını önemli ölçüde etkilemektedir.

Ekonominin büyüme hızı, faiz oranları, enflasyon oranları, döviz kuru oranları, milli gelir düzeyi, dış ticaret ve ödemeler dengesi ve hükümetin benimsediği ve uyguladığı ekonomi politikaları gibi faktörler işletmenin ekonomik çevreyi değerlendirirken göz önünde bulundurmaları gereken unsurlardır.

Politik, ekonomik ve teknolojik faktörlere göre daha karmaşık ve ölçülmesi daha zor olan² sosyo-kültürel faktörler ise insanların değer yargıları, davranış biçimleri, tutumları, kültürel alışkanlıkları, yaşam biçimleri ve olaylara bakış açıları³ gibi faktörlerdir. Bu unsurlarda zaman içerisinde ortaya çıkan değişiklikler işletmeler tarafından yakın bir şekilde takip edilmelidir.

Endüstride araştırma ve geliştirme için toplam hükümet harcamaları, endüstriyi oluşturan firmaların Ar-ge faaliyetleri için yaptıkları toplam harcamalar, üretilen yeni ürün sayıları, otomasyon aracılığı ile verimliliği artırma, internet ve telekomünikasyon olanaklarına sahip olma⁴ gibi diğer dış çevre faktörleri ile kıyaslandığında daha hızlı

¹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 82.

² M.I. Katsioloudes (2002) *Global Strategic Planning: Cultural Perspectives for Profit and Nonprofit Organizations*, Butterworth-Heinemann, Woburn., s. 84.

³ Ülgen ve Mirze , a.g.e., s. 86.

⁴ Eren, a.g.e., s. 127.

değişen ve gelişen teknolojik çevre faktörleri, işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlama konusunda yeni fırsatlar ortaya çıkarmaktadır.

Demografik unsurlar, işletmelerin faaliyette bulunduğu çevredeki nüfusun sayısal büyüklüğü, nüfus içindeki yaş, cinsiyet oranları, etnik yapı, gelir dağılımı, nüfusun bölgeler ve ülkeler arası coğrafi dağılımı gibi toplumsal yaşamı ve işletmelerin gelecekteki konumlarını etkileyen faktörlerdir.¹

Uluslararası çevre unsurları ise işletmelerin faaliyette bulunduğu ülkenin dışında olan ancak dolaylı bir şekilde (örneğin işletmenin yurt dışında bulunan müşterileri, tedarikçileri, rakipleri aracılığı ile) de olsa onları etkileyen, dış ülkelerin politik, yasal, ekonomik ve sosyo-kültürel olayları, birimleri ve değişkenleridir. Özellikle küreselleşme ile birlikte bu unsurların önemi daha da artmıştır.

Son olarak, hava ve su kirliliği, küresel ısınma, ormanların yok olması gibi doğal çevre faktörleri (çevresel faktörler) de artık günümüzde işletmeler tarafından dikkate alınması yasal yükümlülükler ya da sosyal sorumluluk gereği olan unsurlardır.

2.2.2.1.2. Sektör (iş çevresi) analizi

İşletmenin sektör çevresi ya da endüstri çevresi, işletmenin girdilerini temin ettiği tedarikçilerinin, ürettiği mal ve hizmetlerini sattığı müşterilerinin ve benzer, tamamlayıcı ya da ikame mal ve hizmetleri üretip satan rakiplerinin bulunduğu, işletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileyen çevredir.

Aynen genel dış çevre gibi işletme için fırsat ve tehditler yaratan işletmenin faaliyette bulunduğu sektör/iş çevresi (yakın çevre) analizi yapılırken, işletmenin hammadde temin ettiği tedarikçiler, kredi temin ettiği bankalar, işgücü temin ettiği işgücü pazarı, ürettiği mal ve hizmetlerini sattığı müşteriler, aynı mal ve hizmetleri üreten asıl rakipleri, sektöre girme niyetinde olan olası rakipler, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin ikamesi olan mal ve hizmetleri üreten satıcılar analiz sürecine dahil edilmektedir.

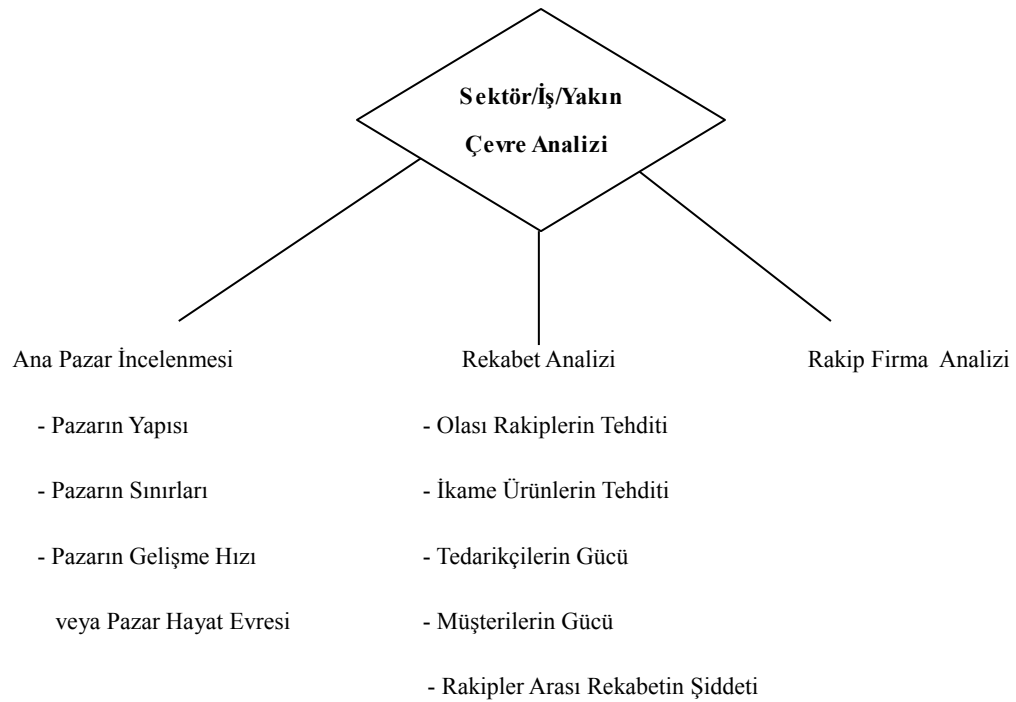
¹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 87.

Şekil 2.3'te görüldüğü gibi yukarıda belirtilen unsurların oluşturduğu iş/sektör çevresinin analizi üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar ana pazar incelenmesi, rekabet analizi ve rakip firma analizidir.¹

Ana pazar işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri arz ettiği, rakip firmalarla rekabet içinde bulunduğu ve bu faaliyetleri sonucunda gelir elde etmeyi beklediği pazardır. Ana pazarın analizi, pazarın yapısı, pazarın sınırlarının belirlenmesi ve pazarın gelişme (büyüme) hızı veya pazar hayat evresi çerçevesinde yapılmaktadır.

Pazar yapısı, pazardaki işletme sayısı, pazardaki rekabet derecesi (monopol, oligopol, tam rekabet pazarı) ve pazara giriş zorluk derecesi açısından incelenmektedir. Pazarın sınırları belirlenirken ürün yapısının özelliği (işletmenin misyonunda belirtilen ürün veya ürünler) ve coğrafi ve bölgesel konum göz önünde bulundurulmaktadır. Pazarın gelişme hızı tanımlanırken ise işletme açısından pazarın olumlu ya da olumsuz gelişimi tespit edilmeye çalışılır. Bu açıdan işletmeler için fırsat yaratan, onların gelişmesini sağlayan ve amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olan pazarların olumlu yönde gelişen diğer bir deyişle büyüyen pazarlar olduğu söylenebilir.

¹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 91-94.



Kaynak : Ülgen ve Mirze , a.g.e., s. 91.

Şekil 2.3. Sektör/İş çevresi analizi

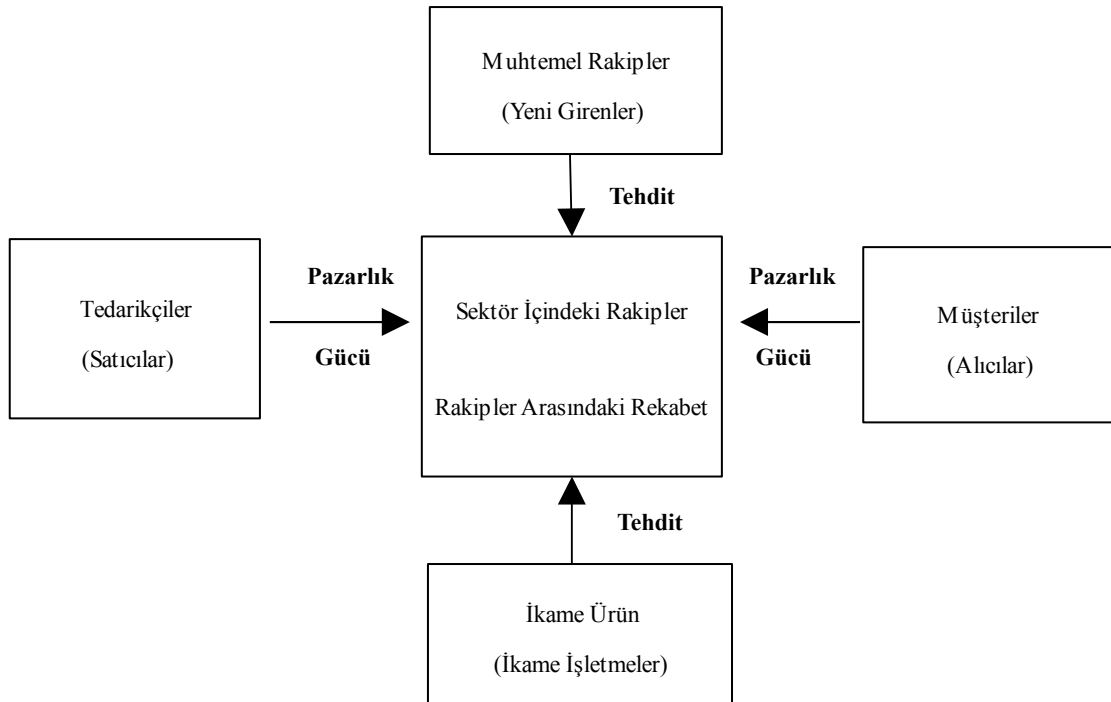
Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle küresel rekabetin artması ile birlikte işletmeler bir taraftan rakiplerinin stratejilerini, yeniliklerini tanımak ve anlamak için çaba gösterirken diğer yandan müşterilerinin ve tedarikçilerinin de pazarlık güçlerini tespit etmeye çalışmaktadırlar.

İşletmelerin gerçekçi bir strateji belirleyebilmeleri için bu analiz sürecini iyi yönetmeleri ve çevreleriyle olan ilişkilerini doğru bir şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir.

Şekil 2.4'te de görüldüğü gibi, işletmelerin sektör/iş çevresindeki rekabeti belirleyen güçler Porter tarafından 5 ana başlık altında toplanmıştır.¹ Bunlar, sektöre yeni girecek olan firmalar (muhtemel rakipler), sektördeki rakiplerin durumu, ikame

¹ P. Dobson , K. Starkey, J. Richards (2004). *Strategic Management: Issues and Cases*, Blackwell Publishing, s. 26-29.

ürünlerin etkisi, alıcıların (müşterilerin) pazarlık gücü ve satıcıların (tedarikçilerin) pazarlık gücüdür.



Kaynak : Dobson vd., a.g.e., s. 26.

Şekil 2.4. Sektör/İş çevresi rekabetini etkileyen güçler

İşletmenin faaliyette bulunduğu sektöre giriş çıkış engellerinin bulunup bulunmaması, sektöre yeni girecek olan işletmelerin sayısını etkilemektedir. Örneğin, büyük sabit yatırımlar ve yüksek teknik uzmanlık isteyen konularda pazara girmek zor olduğundan işletme açısından daha az rakiple mücadele etmek söz konusu olabilmektedir.¹ Diğer bir deyişle sektöre giriş maliyetleri ne kadar yüksek ise yeni işletmelerin pazara girmesi daha az mümkün olmakta ve bu da işletme için daha az rakip anlamına gelmektedir.

¹ Dinçer, a.g.e., s. 190.

Aynı müşteri için benzer işlevleri yerine getiren ürünler birbirinin ikamesi olarak kabul edilmektedir. Sektörel açıdan değerlendirildiğinde işletmeler, ikame ürün üreten işletmeler ile daha çok dolaylı olarak rekabet etmektedirler. Örneğin sektör ürününün fiyatının yükselmesi ile birlikte müşteriler ikame ürünlere yönelebilirler ve bu da sektördeki işletmelerin uygulayabileceği tavan fiyatları sınırlandırarak sektörün potansiyel kârlılığını düşürebilir.¹

Satıcıların (tedarikçilerin) pazarlık güçlerinin artması sektörde faaliyette bulunan işletmelerin maliyetlerini, girdilerin ve nihai ürünlerin kalitesini, üretim miktarlarını ve teslim zamanlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Diğer yandan, satıcıların gücünün artması sektöre yeni girecek işletmelerin de şevkini kırarak ve mevcut rakipler arası rekabetin şiddeti kısa dönemde artar gibi olsa da uzun dönemde azalma yönüne gidecektir.²

Alıcıların (müşterilerin) daha kaliteli ürünler, daha iyi hizmet gibi maliyetleri arttırıcı beklentilere sahip olması ve fiyatların düşürülmesine yönelik pazarlık gücüne sahip olması rekabetçi bir tehdit olarak görülmekte iken, pazarlık gücü zayıf alıcılar işletmelere fiyatları yükseltme ve daha fazla kâr elde etme imkanı sağlamaktadır.³

Mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu ve şiddeti de işletmenin rekabet stratejilerini etkilemektedir. Rakipler arasındaki reklamlar, işletmelerin fiyat politikaları, sürekli rakibin önünde olabilmek için pazara yeni ürün sunulması, müşteri hizmetlerine verilen önemin artması gibi unsurlar rekabetin şiddetini belirlemektedir. Bir işletmenin rakiplerine karşı bir yenilik yapması ya da pazara yeni bir ürün sunması durumunda, rakip işletmeler de karşı hamlede bulunurlar. Bu nedenle işletmeler birbirlerine bağımlıdırlar ve bu durum sektörü olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir.⁴

¹ İ. Beşirov (2007). *Yeni Rekabet Koşullarında İşletmelerin Yol Haritası: Azerbaycan Şarap İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme* (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, s. 12-13.

² Eren, a.g.e., s. 147.

³ Akgemci, a.g.e., s. 177.

⁴ Dursun, a.g.e., s. 16.

Stratejik yönetim kapsamında, sistematik olarak enformasyon (bilgi) toplama, bunları analiz etme ve hedefler doğrultusunda bu bilgilerin kullanılmasında rekabet istihbaratı önemli bir rol oynamaktadır. Rekabet istihbaratı ile, işletme çevresini dinamik bir biçimde algılamakta ve kontrol edebilmekte, çevreden gelebilecek tehditler konusunda üst kademe yönetimi önceden haberdar olabilmekte, başkalarının tecrübelerinden yararlanma imkanı sağlamakta, teknolojik yenilik gücünü artırmakta, işletmeye kendi potansiyelini tanıma fırsatı sunmakta ve önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.¹

2.2.2.2. İşletme (iç çevre) analizi

İşletmeler dış çevrelerini analiz ederek kendileri için söz konusu olan tehdit ve fırsatları belirledikten sonra işletme içi analizini yapmak durumundadırlar. Zira şiddetli rekabet ortamında ayakta kalmak ve rekabet üstünlüğünü sağlamak hedefi doğrultusunda işletme analizi ile kendi varlıklarını ve yeteneklerini (üstünlük ve zayıflıklarını) de değerlendirmek zorundadırlar.

İşletmenin içinde bulunduğu mevcut durumu, sahip olduğu varlıkları ve yetenekleri belirleme süreci olan işletme analizi ile birlikte, işletmenin ne durumda olduğu, nelere sahip olduğu ortaya konulmaktadır. İşletmenin sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde veya mal ve hizmet üretiminde yararlandıkları maddi veya maddi olmayan tüm unsurlar işletmenin “varlıklarını” oluştururken, bu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi ise işletmenin “yeteneklerini” belirlemektedir.²

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için sahip oldukları kaynakların (varlıkların) taşınması gereken dört özellik bulunmaktadır. Bu kaynaklar işletmenin dış çevresinden gelen tehditleri bertaraf etme ve fırsatlardan yararlanma anlamında değerli olmalı; işletmenin mevcut ve potansiyel rakipleri arasında nadir

¹ H. Akpınar, M. Edin (2007). Rekabet İstihbaratı, *Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 7, Sayı 28, s. 3-4.

² Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 115-117.

olmalı; kolaylıkla taklit edilebilir nitelikte olmamalı; bu değerli kaynaklardan başka stratejik olarak eşdeğer nitelikte olan başka varlıklar olmamalı, yani bu kaynaklar ikame edilmemelidir.¹

Bu bakımdan işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilecek, en azından bir süre taklit edilemeyen veya edilmesi pahalı olan, ikame edilemeyen varlık ve yetenekler “temel yetenekler” olarak adlandırılmaktadır. Söz konusu temel yeteneklerin işletmeye rekabet üstünlüğü sağlaması için bu yeteneklerin değişen çevre koşullarına uyum sağlaması gerekmektedir. Bu nedenle bu yeteneklerin işletme tarafından sistemli bir şekilde iyi analiz edilmesi gerekmektedir.²

Diğer yandan işletme analizinde, işletmenin ana fonksiyonları (üretim, pazarlama, finansman, ar-ge, insan kaynakları, yönetim ve organizasyon vb.) açısından mevcut durumunun rakipleri karşısındaki üstünlük ve zayıflıkları da tespit edilmektedir. Fonksiyonel analiz olarak tanımlanan bu yöntem ile amaçlanan sektördeki diğer işletmelerin fonksiyonel özellikleri ile işletmenin fonksiyonel özelliklerinin karşılaştırmalar yoluyla tespit edilmesidir.

Ayrıca işletme analizi kapsamında, rekabet üstünlüğü sağlayabilecek işletme faaliyetlerinin ve yeteneklerinin belirlenmesi, işletmenin finansal durumunun ve performansının analizi, kritik başarı faktörlerinin analizi, örgüt sistemi analizi, insan kaynakları analizi de yapılmaktadır.³

İşletme analizi kapsamında değer zinciri analizi, işletmenin herhangi bir işlevsel bölümünün değer yaratıp yaratamayacağını anlamasına yardımcı olur. Değer zinciri, bir ürünün hammadde aşamasından nihai tüketiciye ulaştırılmasına kadar geçen süreci ifade eder. Bu açıdan değer zincirinin bir işletme için temel anlamı önemli bir maliyete katlanmadan ilave bir değer yaratabilmektir.⁴ Değer zinciri analizi ise, bu katılan

¹ J. Barney (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol 17, No 1, s. 105-106.

² Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 120-121.

³ Akgemci (2008), a.g.e., s. 139-143.

⁴ Hitt vd., a.g.e., s. 84.

değerin nasıl artırılabilirliğini, 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 biçimde izah etmeye çalışmaktadır.¹ Böylece işletmeler ya faaliyetlerini düşük maliyetlerle sürdürecekler ya da bu faaliyetlerinde farklılık yaratarak daha yüksek bir fiyattan satarak kâr elde edebileceklerdir.

2.2.2.3. Durum belirleme matrisleri

İşletmenin dış ve iç çevre analizleri yapıldıktan sonra, elde edilen bilgilerin sistematik bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu tür bir düzenleme işletmenin, dış çevresinin yarattığı fırsat ve tehditler ile, sahip olduğu varlıkların ve yeteneklerin kendisine sunmuş olduğu üstünlük ve zayıflıkların bir matris üzerinde sistemli bir şekilde analiz edilip değerlendirilmesine imkan tanımaktadır.

Daha önce de değinildiği gibi işletmenin, söz konusu fırsat ve tehditler ile üstünlük ve zayıflıklarının değerlendirildiği SWOT (FÜTZ) analizi bu bakımdan en çok kullanılan analiz yöntemidir.

2.2.2.3.1. SWOT analizi

İşletmenin kontrolü altında bulunan iç çevresinin unsurları olan üstünlükleri ve zayıflıkları ile, daha az kontrol edebildiği dış çevresinin unsurları olan fırsat ve tehditlerin değerlendirildiği SWOT analizi, işletmenin dış çevresinin gereklilikleri ile kendi yetenekleri arasındaki stratejik uygunluğu belirleme imkanı sağlamaktadır.²

Diğer bir deyişle SWOT analizi ile işletmenin sahip olduğu kaynakların etkin kullanılması, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması, dış çevre faktörlerinin etkilerinin tespit edilmesi, işletmenin karşılaşacağı fırsatların ve tehditlerin önceden tahmin edilerek fırsatların değerlendirilmesi, tehditlerin ortadan kaldırılması ve

¹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 123.

² Henry, a.g.e., s. 117-118.

bunların işletmenin örgüt kültürüyle de dengelendirilip belirlenen strateji ve vizyonun gerçekleştirilmesine çalışılmaktadır.¹

Dış çevrenin analizi sonucunda, işletme için olumlu sonuçlar doğurabilecek unsurlar işletme için fırsatları, işletmenin varlığını sürdürmesine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilecek uzak ve yakın çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan, işletme için arzu edilmeyen unsurlar ise tehditleri ifade etmektedir. Diğer taraftan işletmenin üstünlükleri, iç çevresinin analizi sonucunda ortaya çıkarılan ve işletmenin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabildiği varlık ve yetenekleri göstermekte iken, zayıflıkları ise işletmenin mevcut varlık ve yetenek kapasitelerinin rakiplerine oranla güçsüz ve düşük olduğu durumları belirtmektedir.

Stratejik yönetimin amacının işletmenin ayakta kalmasını ve rekabet üstünlüğü sağlayarak ortalamanın üzerinde bir kâr elde etmesini sağlamak olduğu düşünüldüğünde, uzak ve yakın çevrenin yarattığı fırsatları ya işletmenin sahip olduğu üstünlükleri ile değerlendirmesi ya da bu fırsatları değerlendirmesine engel olacak zayıflıklarını gidermesi işletme için olumlu davranış olacaktır. Buna karşın dış çevrenin işletme için tehditler oluşturması durumunda işletmenin sahip olduğu üstünlüklerini oluşan tehditleri yok edebilmek için kullanması ya da zayıflıklara sahipse belirli bir süre için faaliyetini terk etmesinin işletme için faydalı olacağı söylenebilir.²

SWOT analizi ile işletmenin iç çevresindeki güçlü ve zayıf yanları ile dış çevresindeki fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ile birlikte, güçlü yanların üzerine gidilip zayıf yanlar iyileştirilebilir ve fırsatlar değerlendirilip tehditlerden kaçınılabilir ve böylece daha gerçekçi bir stratejik plana ulaşılabilir. Ancak aksi durumda, işletmenin yönetici ve çalışanları çevredeki kilit rol oynayan faktörleri belirleyemez, gözlemleyemez ve değerlendiremez, bu durumda da fırsatlar kaçar, tehditler farkedilmez ve işletmenin çöküşü davet edilmiş olur.³

¹ Akgemci (2008), a.g.e., s. 150.

² Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 160-163.

³ Alpkın, a.g.e., s. 11.

Daha önce de belirtildiği gibi SWOT analizinde işletmenin tüm üstünlük ve zayıflıklarına yer verilmesi analizden beklenen faydanın sağlanmasını engellediğinden SWOT matrisinde çevresel tehdit ve fırsatları telafi edebilecek ve rekabeti de olumlu yönde etkileyebilecek nitelikte önemli üstünlük ve zayıflıklara yer verilmelidir. Tablo 2.4'te SWOT analizi sonucu oluşturulan bir SWOT matrisi örneği görülmektedir.

Tablo 2.4. SWOT matrisi örneği

Potansiyel Dış Fırsatlar	Potansiyel Dış Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> - Yeni pazarların oluşması ve yabancı pazarlardaki bazı engellerin kalkması - Yeni yatırım teşvikleri - Yeni teknolojilerin maliyetleri azaltması - Müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için ürün hatlarını kullanma - Daha hızlı pazar büyümesi - Piyasadaki talep artışı nedeniyle hızlı büyüme imkanı - Rakip firmalar arasındaki memnuniyet - Toplum beğenilerinin işletme ürünlerine yönelik olarak olumlu değişimi - İthal ürünlere sınırlama getirilmesi vb. 	<ul style="list-style-type: none"> - Daha düşük maliyetli yabancı rakiplerin girişi - İkame ürünlerin fiyatlarındaki azalış ve satışlarında artış - Pazardaki talebin azalması - İç piyasada rekabetin artması - Daha yavaş pazar büyüme hızı - Müşteri ihtiyaç ve zevklerindeki değişim - Döviz kurlarındaki değişikliğin olumsuz etkisi - Kredi faizlerindeki yüksek oranlı artışlar - İş döngüsü ve durgunluk - Hükümetin fiyatlara müdahalesi - Yeni iş yasası ile maliyetlerin artması vb.
İşletmenin Üstünlükleri (Güçlü Yanları)	İşletmenin Zayıflıkları
<ul style="list-style-type: none"> - Finansal kaynaklarının güçlü olması - Kilit noktalardaki temel yetenekler - Piyasada tanınan güçlü bir lidere sahip olması - Üretim hattında yeni teknoloji kullanılması - Tedarikçilerle iyi ilişkiler - Güçlü bir teknolojiye sahip olunması - Ürün geliştirme becerileri - Maliyet avantajları - Etkinliği kanıtlanmış bir yönetim - İyi düzenlenmiş reklam kampanyaları vb. 	<ul style="list-style-type: none"> - Yönetim yetersizliği ve zaafiyeti - Belirli bir stratejik üstünlüğün olmaması - Eskimiş araç, gereç vb. - Ar-ge'de yetersizlik ve teknolojinin eskimesi - Zayıf pazar imajı ve zayıf dağıtım ağı - Pazarlama ve reklam faaliyetlerinin zayıflığı - Yoğun işlevsel sorunlar - Ürün hattının zayıflığı - Hammadde kaynağına uzaklık - Rakiplere göre nispeten daha yüksek birim maliyetler vb.

Kaynak: Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 166. ve Akgemci (2008), a.g.e., s. 153.

İşletmelerde uygulanan SWOT analizlerinde genellikle nominal grup tekniğinden yararlanılmaktadır. İşletmede pozisyonları gereği işletme ve içinde buldukları çevre ile ilgili bilgilere sahip konunun uzmanı kişilerin bir araya getirildiği bu teknikte, toplantı öncesi bu kişilerden bilgilerini güncellemeleri istenmekte ve bu bilgilerle donanmış olan en çok 7-10 kişilik çalışma grupları oluşturulmaktadır. En önemli özelliği katılanlar arasında tartışmalara ve gereksiz etkileyici iletişime izin verilmemesi hususu olan nominal grup tekniğinde katılımcılar bağımsız olarak düşüncelerini açıklar ve yine bağımsız olarak belirledikleri fırsat, tehdit, üstünlük ve

zayıflıkları kendilerine göre sıralayıp en yüksek notu taşıyanlardan SWOT matrisini oluşturmaktadırlar.¹

Öte yandan SWOT analizinin bazı sınırları da bulunmaktadır. İlk olarak işletmenin sahip olduğu güçleri ya da yetenekleri ne kadar eşsiz ve etkili olursa olsun, işletmeye pazarda rekabetçi bir üstünlük sağlamayabilir. İkinci olarak SWOT analizinde dış çevreye çok dar açıdan bakılması diğer bir deyişle stratejistlerin işletmenin dış çevresindeki ve endüstrideki unsurları geleneksel tanımlar içinde değerlendirmeleri, mevcut müşterileri, teknolojileri ve rakiplerinin ötesinde bir analiz yapmalarını engellemektedir. Üçüncüsü, SWOT analizi statik bir değerlendirme olduğundan belirli bir zamandaki durumun tespitine imkan verirken, rekabetçi çevrenin dinamiklerini değerlendirmede ve süreç hakkında yeterli bilgiyi sağlamada yetersiz kalmaktadır. Dördüncüsü SWOT analizinde stratejinin tek bir boyutuna aşırı vurgu yapılmakta ve rekabette başarılı olmak için gerekli olan diğer faktörler göz ardı edilebilmektedir. Son olarak SWOT analizi yalnızca bir başlangıç noktasıdır ve tek başına rekabetçi bir üstünlük sağlamamaktadır.²

2.2.2.3.2. Performans güçleri analizi ve denge 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. Öte yandan performans güçleri analizi işletmenin geneli için yapılabileceği gibi belirli bir alanda belirli bir bölümün veya alt bölümün performans durumlarının belirlenmesinde de kullanılmaktadır.

Denge analizi tekniği ise, işletmenin çevresel unsurlarının ve işletme yeteneklerinin işletme üzerindeki etkilerini göreceli olarak belirten bir durum belirleme analizidir ve hem iç hem de dış çevre analizlerinde kullanılabilir. Diğer yandan

¹ Ülgen, Mirze, a.g.e., s. 163-165.

² Dess vd. , a.g.e., s. 76.

denge analizi, işletmenin dış çevre unsurlarını ele alarak yapılabileceği gibi, işletme içi unsurlar ele alınarak ta yapılabilmektedir.¹

2.2.3. Stratejik Yönlendirme Evresi

İşletmenin stratejilerinin oluşturulması sürecinde, stratejik analiz sürecinden sonra işletmenin yaptığı işin belirlendiği, misyonunun, vizyonunun ve amaçlarının oluşturulduğu, diğer bir deyişle işletmenin gelecekte ilerleyeceği yönün tespit edildiği stratejik yönlendirme evresi gelmektedir.

Bazı yazarlar vizyon, misyon ve işletme amaçlarının belirlendiği bu evreyi stratejik planlama sürecinin içinde değerlendirmektedirler.

İşletmenin ürettiği mal veya hizmetlerin, üretim faaliyetinin nevinin ve faaliyette bulunduğu pazarların belirtilmesi olarak ifade edilen işletmenin yaptığı işin tanımlanması stratejik yönetimin başlangıç noktalarından birini oluşturmaktadır. Çünkü stratejik yönetim bilincine sahip olan yöneticiler işletmenin mevcut işinin ne olduğunu açıklayıp bu işle ilgili analizler yapacak ve stratejik kararlar verecektir. Öte yandan stratejik yönetim süreci devam ederken akla gelen “Yapılan işin doğru olup olmadığı, mevcut işin yeni unsurlar eklenerek geliştirilip geliştirilmeyeceği, hatta mevcut iş terkedilerek yeni bir işin yapılıp yapılmayacağı” gibi soruların işletmenin stratejik amaçları doğrultusunda çözüme kavuşturulması da gerekebilmektedir.²

Önceki bölümlerde de değinildiği gibi işletmeler stratejilerini oluşturmadan önce işletmenin ne olduğu, nereye gideceği, gelecekte ne olmak istediği gibi sorulara cevap bulmaya çalışmaktadırlar. Bu açıdan özellikle değişen çevre şartlarına uyum sağlama ve küresel rekabet ortamı içerisinde başarılı olabilmek için işletmeler mevcut ve gelecekteki durumlarını tespit etmek durumundadırlar.

¹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 167-168.

² Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 174.

Lucas'a göre insanlara kılavuzluk edip onlara yol gösteren, ilham veren, onları kontrol eden ve aynı zamanda onlara bağımsızlık ve serbestlik hissi veren¹ vizyon, değişim için önemli bir dönüm noktasını ve organizasyon için küresel, devamlılığı olan bir tarzı ifade etmekte ve çalışanları heyecanlandırıp onlara güç vererek organizasyon için ölçülebilen gelişmenin en üst standardını oluşturmaktadır.²

İşletmede gerekli olan değişimin saptanması için hem işletme çalışanlarının hem de hedeflenen müşterilerin gerçekleşen ya da potansiyel geleceklerini görme ve yaratıcılık avantajlarından yararlanabilme amacı taşıyan vizyon, bir yandan işletmenin neden var olduğunu gösteren çekirdek ideoloji ile organizasyonun ne olmak, nereye ulaşmak ve neyi yaratmak istediğini gösteren gelecek düşüncesini kapsamaktadır.³

Stratejik yönetim sürecinde önemli bir başlangıç noktası olan ve genel olarak işletmenin üst düzey yöneticileri tarafından oluşturulan vizyon aynı zamanda işletmedeki herkes tarafından benimsenmelidir. Öte yandan vizyon, ya kurucu veya lider tarafından önceden belirlenerek daha sonra organizasyondaki diğer üyeler tarafından paylaşmakta, ya da ilk aşamadan itibaren çalışanlarla birlikte oluşturulmaktadır. İlk yöntemin başarısı için, şirketin üst düzey yöneticilerinin güçlü liderlik yeteneğine sahip olması gerekirken, ikinci yöntemin başarısı için ise, organizasyonda çok sağlıklı bir iletişim ortamının bulunması gerekmektedir.⁴

Vizyonla birlikte, işletmenin başarısını artırmanın ve stratejik yönetimin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturan diğer bir kavram olan misyon, organizasyondaki tüm yönetici ve personelin saptanan amacın gerçekleştirilmesi için ortak hareket etmesini ve organizasyonel güçleri bir araya toplayarak motivasyonu sağlar, organizasyonun rasyonel kaynaklar bulması açısından uygun ortam oluşturur ve ortak strateji belirlenerek bulunan kaynakların tahsisine ve organizasyondaki herkesin

¹ J.R. Lucas (1998). Anatomy of A Vision Statement, *American Management Association International*, February, s. 24.

² J. Schermerhorn (1996). *Management*, John Wiley&Sons Inc., Fifth Editon, New York.

³ S. Doğan, C. Hatipoğlu (2009). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, s. 84-85.

⁴ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 179-183.

ve özellikle de yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasına yardımcı olur, amaç ve stratejilerin belirlenmesini kolaylaştırıcı bir atmosfer oluşmasını sağlar.¹

Misyon bildirisi (Mission Statement) organizasyonun varlık nedenini, vizyona ulaşılması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren bir belgedir. Organizasyon açısından “Niçin varız?” sorusunun yanıtı olan misyon, bir işletmeyi diğer işletmelerden ayırt eden, operasyon ölçeklerini tanımlayan, işletme felsefelerini yansımalarını somutlaştıran amaçlara dayanan bir ifadedir.

Yeni tehditlerin ve fırsatların birleştirilerek gözden geçirilmesine imkan tanıyan misyon ifadesinin bir işletmede belirlenmesi ile, kuruluş ve varlık nedenlerinin yanısıra hangi ürünlerin, nerede ve nasıl üretileceği, iş felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olunacağı, rakip işletmelerden farklılıklarının neler olacağı da tanımlanmaktadır.²

Organizasyonların başarısında oynadıkları rol göz önünde bulundurulduğunda etkin bir vizyon ve misyona sahip işletmelerin, bu kavramlara yer vermeyen işletmelere göre daha başarılı olacağı söylenebilir.

İşletmelerin temel amaçları, vizyon ve misyonları doğrultusunda gelecekte başarılı olmak ve uzun vadede ayakta kalmaktır. İşletmenin diğer tüm alt amaçları ve stratejileri bu temel amaç yönlendirmektedir. Burada kastedilen ve üst yönetimin sorumluluğunda olan başarı ekonomiktir. Kârlılık amacı, büyüme amacı, güvenlik ve özerklik amacı başlıca ekonomik amaçlardır.³

İşletmenin vizyon ve misyonunun belirlenmesinin ardından işletmenin gelecekte belirleyeceği stratejilere yol gösterecek olan amaç ve hedeflerin de belirlenmesi gerekmektedir.

Amaçlar organizasyonun temel misyonunu sürdürerek ulaşmak istediği uzun dönemli sonuçlar olarak tanımlanabilir. Hedefler ise organizasyonun uzun dönemli

¹ A.M. Dinler (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon, *Paradoks: Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Yıl 5, Sayı 2, s. 5-6. s. 13-14.

² Akgemci (2008), a.g.e., s. 23-24.

³ Alpan , a.g.e., s. 25-26.

amaçlarına ulaşmak için gerekli olan kısa dönemdeki (1 yıl ya da daha az süreli) kilometre taşlarıdır. İşletmenin amaçlarının açıkça belirlenebilmesi için “İşletmenin mevcut işi nedir, ne olmalıdır ve ne olacaktır?” gibi belli başlı sorulara net yanıtlar verilmesi gerekmektedir.

Öte yandan işletmeyi çevresi içinde tanımlamaya yardımcı olan amaçların işletmedeki tüm bireylerce benimsenmesi, amaçların açık ve anlaşılır, gerçekçi, esnek, işletme genelinde birbiriyle uyumlu, belirli bir düzen içinde sıralı, ölçülebilir ve dengeli olması gerekmektedir.¹

Amaçlarla hedefler arasındaki ilişki stratejik planlama ile yönetim kontrolü arasındaki bağ açısından da önem taşımaktadır. Hedefler belirli bir zaman dilimi içerisinde ulaşılmak istenen amaçların bir çevirisidir.² Diğer bir deyişle hedefler amaçların nicelik olarak belirtilmiş şekli olduğundan, işletmenin hedeflerinin belli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilebilir olması kontrol aşamasında yöneticilere kolaylık sağlamaktadır.

İşletmelerde ortak amaçların tanımlanmasının olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Olumlu etkileri olarak, işletmeyi kendi çevresi içinde tanımlaması, çalışanları motive ederek onlar için bir hedef oluşturması, politikaların belirlenmesinde, kaynakların seçiminde yöneticilerin davranışlarına yön vermesi, iş başarısının ölçülebilmesi için standartlar oluşturması, değişiklik düşüncesini test etme imkanı sağlaması ve tüm yönetim süreçlerine temel oluşturması sayılabilir. Belirli bir amaç üzerinde yoğunlaşmanın, diğer amaçların gözden kaçmasına veya ihmaline sebep olması ve bütün çalışanların ve organizasyonun davranışını veya başarılarını yalnızca bir kavramla değerlendirme yanlılığına sevk etmesi ise olumsuz etkileri olarak belirtilebilir.³

¹ P.K. Jalan (2004). *Industrial Sector Reforms in Globalization Era*, Sarup&Sons, First Edition, New Delhi, s. 307.

² J.C. Camillus (1986). *Strategic Planning and Management Control: Systems for Survival and Success*, Lexington Books, New York, s. 48.

³ Dinçer, a.g.e., s. 139-140.

2.2.4. Strateji Oluşturma Evresi ve Strateji Seçimi

İşletmenin iç ve dış çevre unsurlarının analizi yapıldıktan sonra durum belirleme matrisleriyle dış çevresinin yaratabileceği fırsat ve tehditler ile işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri değerlendirilerek üstünlük ve zayıflıklarının da belirlenmesinin ardından artık işletmenin geleceği için olumlu sonuçlar doğurması beklenen stratejilerin belirlenmesi aşamasına gelinmiştir.

Stratejik karar alma ve strateji belirleme süreci üst yönetimce stratejik tercihlerin oluşturulmasına kadar geçen süreçtir. Stratejik karar alma gelecekte ne tür ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörlerin oluşacağı ve bunların ne yönde etkileri olacağına ilişkin bilgi eksikliği nedeniyle belirsizlik, karmaşıklık ve çatışma içeren bir süreçtir. Bu karmaşıklığı azaltmak için ise stratejistler mevcut bilgi yapıları ve algısal filtreleri yoluyla verileri basitleştirmeye ve yapılandırmaya ve daha fazla bilgi toplamak suretiyle elde ettikleri bilgileri yorumlamaya çalışmaktadırlar.¹

İşletme için uygun stratejilerin seçiminde yöneticilerin (stratejistlerin) yaşı, eğitim düzeyi, kıdem ve tecrübeleri gibi demografik özellikleri ile bu kişilerin hayat felsefeleri, değer yargıları, inançları, arzu ve istekleri gibi kişisel özellikleri de etkili olmaktadır.

Yapılan araştırmalar işletmelerde eğitim düzeyi yüksek genç yöneticilerin, yaşlı yöneticilere göre yeniliklere daha açık olduklarını ve daha çok risk alabilme özelliklerinin bulunduğunu göstermiştir. Benzer şekilde yeniliklere karşı statükocu tutum yöneticinin konumsal, kurumsal ve sektörel kıdemine göre de doğru orantılı olarak artmaktadır.

İşletmenin belirleyeceği stratejiler işletme veya iş birimi yöneticilerinin analitik yaklaşımla hazırladıkları olmasını arzu ettikleri amaçlanan stratejilerdir. Ancak amaçlanan stratejiler her zaman hazırlandığı gibi gerçekleşemediğinden, gerçekte uygulanabilen stratejiler amaçlanan değil işletmenin gerçekleşen stratejileridir.²

¹ Alpkın, a.g.e., s. 15.

² Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 197.

İşletmeler içinde buldukları yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek ve rakiplerine göre pazarda bir üstünlük sağlamak için mücadele etmektedirler. Bu mücadelenin başarısını belirleyen en önemli faktör ise uygun stratejilerin seçimidir. Belirli bir pazarda faaliyette bulunan işletmenin strateji seçme aşamasında, mevcut stratejilerde hiç değişiklik yapmamak, mevcut stratejileri değişiklik yaparak geliştirmek ya da yeni stratejiler oluşturmak şeklinde üç alternatifle karşılaşmaktadırlar.

2.2.4.1. Temel işletme stratejileri (büyüme-küçülme-durağan-karma)

Temel işletme stratejileri işletmenin veya çeşitli iş birimlerinin yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yapması veya yapmaması gerekli olan iş ve faaliyetlerle ilgilidir.

Her yönetim düzeyinde uygulanabilen temel stratejiler, büyüme, küçülme, durağan (mevcut durumu koruma) ve karma stratejiler olmak üzere dört ana başlıkta toplanmaktadır.

Söz konusu bu stratejiler işletmenin iç kaynakları ve dış çevresel koşulları çerçevesinde, işletmenin ürettiği mal ve hizmetler, mevcut piyasa ve piyasa büyüme hızı, üretim ve satış maliyetleri, işletmenin yaşam seyrinde bulunduğu aşama, rakiplerine oranla işletmenin kaynakları, zaman, rakip ürünler, rakiplerin muhtemel hareket tarzları ve tepkileri gibi faktörler açısından değerlendirilerek seçilmektedir.¹

Büyüme stratejileri, en temel amaçları varlıklarını devam ettirmek ve pazardaki etkinliklerini artırmak olan işletmelerin bu doğrultuda izleyebileceği temel stratejilerden ilki ve işletmelerce en çok tercih edilenidir. İşletmelerin büyüme stratejilerini seçmesinde işletmenin kârlılığını artırma isteği, işletmenin büyümesinin iç ve dış çevre tarafından olumlu bir gelişme olarak algılanması, artan küresel rekabette üstünlük sağlama isteği gibi nedenler etkili olmaktadır.

Genel olarak büyüme, işletmenin toplam varlıklarının değeri, işletmenin piyasadaki değeri, toplam satış hacmi, işletmede toplam çalışan sayısı, örgütsel kârlılık

¹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 199-200.

derecesi, yatırım ve üretim hacmi değişkenlerinin bir yada bir kaçında belli bir zaman aralığında artma göstermesi olarak tanımlanabilir.¹

Büyüme amacına sahip bir işletme iç veya dış büyüme yollarını kullanarak büyümeye çalışabilir. Üretim ve satış hacmini artırmak için işletmenin mevcut pazar ve ürüne yönelik faaliyetlerini yoğunlaştırması ya da yeni ürün ve pazarlara yönelmesi söz konusu olabilir.²

İşletmeler büyüme karar verdikten sonra en uygun (optimal) büyüklüğün ne olduğuna da karar vermelidirler. Çünkü büyümenin getireceği faydaların yanında gereksiz ya da kontrolsüz büyümenin getireceği olumsuz sonuçlar da söz konusu olabilir. Kontrolsüz, hızlı ve aşırı büyüme büyümeyi finanse edecek kaynaklara ulaşmada çeşitli zorlukların yaşanmasına neden olabilir. Ayrıca büyüme ile birlikte koordinasyonda zayıflama, işletme içinde bürokrasi, formalite ve kırtasiyeciliğin artması gibi sakıncalar da ortaya çıkabilmektedir.³

Büyük işletmelerle karşılaştırıldığında, önemli ölçüde kaynak kısıtlılığı ve çevresel belirsizliğin yarattığı risklerle karşı karşıya kalan küçük işletmeler de büyüme hedeflemektedirler. Diğer yandan mevcut sorunlarını aşabilmek için daha güvenli büyüme stratejilerini arama eğilimindedirler.⁴

Küçülme stratejileri, işletmelerin izleyeceği temel stratejilerden bir diğeridir. İşletmeler bazen mevcut durumları ile piyasada ayakta duramayacaklarını anladıklarında ya da herhangi bir tehdit unsuru söz konusu olmaksızın karşılaştıkları bir fırsatı değerlendirebilmek amacıyla küçülme kararı alabilirler.

Bir işletmede organizasyonel küçülme, işletmenin yönetim kademelerince işletmenin verimliliğini, etkinliğini ve rekabet gücünü artırmak ve geliştirmek amacıyla alınan kararlar ve uygulamalar dizisidir. İşletmenin yöneticileri tarafından bir strateji olarak belirlenen küçülme, işletmenin işgücünü, maliyetleri ve iş süreçlerini

¹ Özgür, a.g.e., s. 40-41.

² Alpkın, a.g.e., s. 26.

³ Akgeçici (2008), a.g.e., s. 249.

⁴ Brouthers vd., a.g.e., s. 4.

etkilemektedir. Genel anlamda küçülme kavramı organizasyon ölçeğinin küçülmesini ifade etmektedir.¹

Küçülme sonunda işletme hiyerarşik basamaklarda azalma sağladığı gibi fonksiyonlarda da küçülmeye gider. Ancak küçülme stratejisi, işletmenin faaliyet sonuçlarının küçülmesi anlamına gelmez. Yönetim yapısını küçülterek, dış kaynakları kullanarak veya büyük bir transatlantik yerine küçük küçük gemilerden oluşan bir filo kurarak büyüme anlamına gelir ki bu durumda bu stratejiye “küçülerek büyüme” stratejisi denilebilir.²

İşletmenin piyasa payının yetersiz olduğu, daha iyi yatırım imkanlarının mevcut olduğu, yeni teknolojiler için kaynak bulunmadığı ve birleşme sonrası uyumsuzluk gösteren bölüm veya birimlerin olduğu durumlarda başvuru küçülme stratejileri, genellikle üst yönetim düzeyinde tasarruf, kısmi ve tam tasfiye stratejileri şeklinde uygulanmaktadır.

Genellikle dış ekonomik koşulların gerileme ve durgunluk dönemlerinde uygulanan tasarruf stratejisi işletmenin iç etkinliğini artırma, maliyetleri düşürme, gelirleri artırma ve aktifleri azaltmak yoluyla faaliyetleri geriletmek amacı taşır. Kısmi tasfiye ve tam tasfiye stratejileri ise işletmenin başarılı olmayan faaliyetlerinin veya bölümlerinin kısmen veya tamamen terk edilmesi şeklinde uygunmaktadır.³

Durağan stratejiler; işletmenin mevcut durumunu korumak ve yeni faaliyet alanlarına girerek risk almaktan kaçınmak amacıyla izlediği stratejilerdir. Genellikle dış çevrenin fazla değişmediği, piyasa koşullarının belirli bir seviyede stabl olduğu, rekabetin çok yoğun olarak yaşanmadığı durumlarda tercih edilen durağan stratejiler işletmenin mevcut durumunu sürdürmeye yöneliktir.

Durağan stratejileri seçen bir işletme amaçlarını ya hiç değiştirmemekte ya da benzer amaçları benimsemekte, büyüme hızında bir önceki yıla göre çok büyük bir artış

¹ K.S. Cameron (1994). Strategies for Successful Organizational Downsizing, *Human Resource Management*, Vol 33, Number 2, pp. 189-211.s. 192.

² Dinçer, a.g.e., s. 295-296.

³ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 203.

ya da azalış hedeflememekte, ürettiği ve sattığı mal ve hizmetleri ya hiç değiştirmemekte, ya da küçük değişiklikler yaparak sunmakta ve pazardaki mevcut durumunu korumaya yönelik hatırlatıcı reklam ve faaliyetlerde bulunmaktadır.

Ancak işletmenin faaliyette bulunduğu işin tanımını değiştirmedeği durağan stratejiler hiç bir şey yapmama anlamına gelmemekte, işletme küçük iyileştirmeler yaparak mevcut durumunu korumaya çalışmaktadır. Bu bakımdan durağan stratejiler tercih edildiğinde işletmeler özellikle stratejik analiz, uygulama ve stratejik kontrol süreçlerine önem vermelidirler.

Karma stratejiler; işletmelerin birkaç temel stratejiyi aynı anda tercih edip kullandığı durumlarda söz konusu olmaktadır. Burada farklı stratejilerin bir arada uygulanması işletmenin farklı bölüm ya da birimlerinde uygulanması şeklinde gerçekleştirilebilir. Örneğin işletmenin üretim departmanı için büyüme stratejisi tercih edilirken, pazarlama bölümünü küçültme stratejisi izlenebilir. Ya da ürettiği mal ve hizmetlerden bazılarının üretiminden vazgeçerek diğer mal ve hizmetlere daha çok ağırlık verebilir. Diğer taraftan faaliyette bulunduğu bazı pazarlardaki faaliyetlerini azaltma veya pazardan çıkma stratejisi izlerken, aynı zamanda yeni pazarlara girme stratejisini seçebilir.

Temel stratejiler işletmelerde her yönetim düzeyinde ve çeşitli iş birimlerinde çevresel fırsat ve tehditler karşısında işletmenin varlık ve yeteneklerine uygun olarak uygulanmaktadır. Ancak bu durumda değişik düzeylerde uygulanan temel stratejilerin amaç, kapsam ve bakış açıları farklılıklar da olabilmektedir.

2.2.4.2. Kurumsal stratejiler (çeşitlendirme-çekilme)

Kurumsal stratejiler, üst yönetim düzeyinde veya düzeylerinde belirlenen ve uygulanan, işletmenin uzun dönemde, karşılaştırmalı üstünlüklere sahip olarak firma değerini yükseltebilmesi için hangi konumda bulunması, hangi iş alanlarında faaliyette

bulunması, bunların nasıl uygulanacağı ile ilgili ve daha çok misyon değişikliğini içeren stratejilerdir.¹

Kurumsal stratejiler işletmenin tamamını kapsamakta ve bir bütün olarak kurumun tanımlanması ve stratejik iş birimlerine kaynak dağıtımının yapılmasıyla ilgilenmekte ve fonksiyonel birim politikaları, yeni yatırım kararları ve işletmenin ürün/pazar stratejilerini içermektedir.²

Bir strateji terimi olarak çeşitlendirme, mevcut mamul hatları ile doğrudan ilgisi olsun ya da olmasın işletmenin yeni ürün hatları kurarak faaliyetlerini genişletmesi anlamına gelirken, *çeşitlendirme stratejileri* işletmelerin riskleri dağıtmak veya talep büyümesi, sona eren pazarları yenilemek gibi değişik amaçlarla başvurdukları, şirketin kendisi için yeni olan ürün ve pazarlara yatırım yaparak yeni stratejik işler ve iş birimleri kurması ile ilgili stratejik yönetim alternatiflerini kapsar.³

Eğer bir işletme faaliyette bulunduğu pazarda güçlü stratejik avantajlara sahipse ayrıca ve ilave olarak çeşitlendirmeye başvurmasına gerek bulunmamaktadır. Buna karşın çeşitlendirme, düşük performans gibi korunma nedenleri ya da potansiyel sinerji gibi büyüme nedenleri için önem kazandığında, düşük seviyede bir çeşitlendirmeye başvurmak ta işletme için yetersiz kalabilmektedir.⁴

İşletmeler iki tür çeşitlendirme stratejisi izleyebilirler. Tek yönlü çeşitlendirmede ya mevcut mamullerle yeni pazarlara girme (pazar çeşitlendirme), ya da mevcut pazarlara yeni teknolojilere dayalı yeni mamuller sunma (mamul çeşitlendirme) şeklinde olabilmektedir. Çok yönlü çeşitlendirmede ise tamamen yeni pazarlara yeni pazarlara yeni mamüllerle girme stratejisi izlenmektedir.⁵

Çekilme stratejileri, işletmelerin üst düzey yönetimlerinin sorumluluğunda ve üst düzeyde uygulanan diğer bir stratejidir. Bazı yazarlar tarafından “tasarruf”, “tecrit

¹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 222.

² Akgemci (2008), a.g.e., s. 36.

³ Alpkan, a.g.e., s. 28.

⁴ R.O. Hoskisson, R.A. Johnson (1992). Corporate Restructuring and Strategic Change: The Effect on Diversification Strategy and R&D Intensity, *Strategic Management Journal*, Vol 13, 8, s. 626.

⁵ Dinçer, a.g.e., s. 284-286.

etme (ayırma)”, “etrafına bakma”, “gerileme” gibi isimlerle de anılan çekilme stratejileri genel olarak işletmenin küçülme ve daralma yönelimli stratejileridir.

Çekilme stratejileri, işletmenin genel performansını artırmak amacıyla müşteri gruplarını, müşteri fonksiyonlarını ya da alternatif teknolojileri tek tek veya birlikte değerlendirerek, faaliyetlerini önemli ölçüde azaltma ya da iş kapasitesinin bir ya da daha fazla bölümünü ortadan kaldırmayı amaçladığı stratejilerdir.¹

Çekilme stratejileri ile işletmenin mevcut işlerinden bazılarının veya tamamının terk edilmesi söz konusu olduğundan gerek işletmenin dış çevresi gerekse işletme yöneticileri tarafından olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

Ancak yine de işletmenin üst düzey yönetimi, işletme faaliyetlerinin iyi durumda olmaması, işletmenin büyüme ve gelişme stratejileri izlemesine rağmen amaçlarına ulaşamaması ve işletme başarısını ve satışlarını artırmak için hissedarlarının, müşterilerinin veya diğer yakın çevre unsurlarının baskısı nedeniyle bu stratejileri uygulamak zorunda kalmaktadırlar.²

2.2.4.3. Rekabet stratejileri (maliyet liderliği-farklılaştırma-odaklanma-birleşik)

İşletmelerin içinde bulunduğu yoğun rekabet ortamında ne şekilde hareket etmeleri ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek için ne tür adımlar atmaları gerektiği büyük önem taşımaktadır. İşte bu durumda rekabet stratejileri işletmelere rakipleri karşısındaki konumlarını belirlemelerine yardımcı olmaktadır.

İş yönetim stratejileri ya da iş birimi stratejileri de denilen rekabet stratejileri işletme yöneticilerine özellikle rekabetçi hareket edebilme konusunda ve dış çevreleri hakkında bir düşünceye varma hususunda bir çerçeve sunmaktadır. Eğer işletmeler faaliyette buldukları sektör tarafından şekillendirilen rekabetçi güçlerini kavramazlarsa ve açık ve etkili bir şekilde rekabetçi bir yanıt veremezlerse başarılarını şansa bırakmış olurlar.³

¹ Kazmi, a.g.e., s. 168.

² Eren, a.g.e., s. 237.

³ Stahl ve Grigsby, a.g.e., s. 139-140.

Porter tarafından rekabet stratejisinin temeli olarak tanımlanan rekabet avantajını elde edebilmek için işletmeler, yenilik yaratmak, kaliteyi artırmak ve maliyetleri azaltmak yoluna gitmektedirler.¹ Öte yandan Porter, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etme ve faaliyette buldukları pazarda ortalamanın üstünde performansa ulaşabilme amacıyla izleyebilecekleri jenerik stratejileri üç ana başlıkta toplamıştır. Bunlar, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileridir.

Maliyet liderliği stratejisi, bir işletmenin maliyetlerini düşürerek içinde bulunduğu endüstride düşük maliyetli bir konuma sahip olmasıyla işletmenin rakiplerine karşı üstünlük elde edeceğini öngören bir strateji modelidir. Maliyet liderliğini elde etmek için işletmeler verimli ve etkin tesisler kurmak, deneyimlerden kaynaklanan maliyet azalışlarını sağlamak, ve genel olarak giderleri ve maliyetleri sıkı kontrol etmek zorundadırlar.²

İşletmeler tedarikçilerle pazarlık yaparak girdi fiyatlarını düşürerek, enerji, haberleşme, yönetim ve ofis giderlerini azaltarak ve çalışanların yan ödemelerini kısarak maliyetleri düşürebilirler. Ancak işletmelerin burada unutmaması gereken hususlar, sadece belli başlı faaliyetlerin değil tüm faaliyetlerin incelenerek gerekli maliyet azaltmalarının sağlanması ve bir yandan maliyetleri düşürürken diğer yandan kalitenin de düşürülmesinin engellenmesidir.

Öte yandan maliyet liderliği stratejisi, rekabetçi bir fiyata sahip olmak anlamına gelmemektedir. Bu strateji işletmeye piyasadaki mevcut rekabetçi fiyatın sunduğu ilave katma değer yaratma fırsatı sağlar ve bu da gelecekte rekabetçi bir avantaj yaratabilir.³ Diğer bir deyişle, maliyet liderliği stratejisinde mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmayıp, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi ve böylece sektörde oluşan fiyatlarla, maliyetler arasındaki farkın açılmasıyla işletmenin

¹ R.S. Schuler, S.E. Jackson (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *The Academy of Management Executive*, Vol 1, No 3, s. 208.

² Akgemci (2008), a.g.e., s. 181.

³ A. Raval, C. Grönroos (1996). The Value Concept and Relationship Marketing, *European Journal of Marketing*, Vol 30, No 2, s. 27.

ortalamanın üzerinde gelir elde ederek rekabet üstünlüğü elde etmesi mümkün olmaktadır.¹

Farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi işletmeye rekabetçi avantajlar sunan ve işletmenin sektör ortalamasının üzerinde bir gelir elde etmesini sağlayan diğer bir rekabet stratejisidir.

Standart olarak tüketicilere sunulan mal ve hizmetlerin tüketicilerin beklentilerini karşılamadığı durumlarda, tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerine yönelik çözümler üretmek ve sektördeki diğer işletmelerden farklı uygulamalarla tüketicilerin tercihlerini kendi mal ve hizmetlerine yönlendirebilmek işletmelere pazarda rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Tasarım, teknoloji ve performans gibi faktörlerle, rakiplerine karşı üstün özellikli ürünler yaratarak, üstün satış sonrası hizmetler sunarak, üstün dağıtım kanalları oluşturarak, yenilik, tasarım ve reklam gibi unsurlarla güçlü bir marka yaratarak ve ürünlerini farklı ve üstün ambalajlama ile sunarak farklılaştırma yapılabilmektedir.

Bu bakımdan farklılaştırma stratejisi, yenilik, tasarım, araştırma ve geliştirme, belirli müşteri ihtiyaçları ile pazarlama bilincini ön plana çıkaran bir rekabet stratejisidir.²

Ancak bir rekabet stratejisi olarak farklılaştırmada, işletmelerin bir pazarlama stratejisi olarak benimsedikleri ve esas olarak mal ve hizmetlerde gerçekleştirilen farklılaştırma olgusunun ötesinde, işletmenin bir bütün olarak tüm süreçlerinde ve faaliyetlerinde farklılaştırmalar yapılarak rekabet üstünlüğü sağlanmaya çalışılmaktadır.³

Her durumda farklılaştırma stratejisi tüketici odaklı olduğundan, işletmenin yarattığı yeniliklerin ve farklılıkların tüketiciler tarafından doğru algılanması ve

¹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 260.

² D. Campbell vd. (2002). *Business Strategy : An Introduction*, Butterworth-Heinemann, Second Edition, Burlington, s. 165.

³ Güvercin, a.g.e., s. 112.

değerlendirilmesi işletmenin rekabet üstünlüğü elde edebilmesinde belirleyici faktör olmaktadır.

Odaklanma stratejileri, diğer stratejilerden pek çok farklı özelliğe sahiptir. Odaklanma stratejilerini izleyen işletmelerin en belirgin özellikleri, dar müşteri hedefi içinde var olmak istemeleridir. Bu durumda stratejik iş birimleri veya işletme yöneticileri faaliyetlerini belirli bir alıcı grubuna (müşteri kesimi) ya da seçilmiş belli bir coğrafi alana veya bölgeye yönlendirerek tüm pazara hizmet etme avantajlarını kullanmazlar.¹

Diğer bir deyişle odaklanma stratejileri maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin belirli ve dar bir pazar bölümünde uygulanmaktadır. Bu bakımdan işletmeler maliyet liderliği stratejisini belirli bir müşteri grubuna odaklanarak (odaklanmış maliyet liderliği stratejisi) ya da farklılaştırma stratejisini belirli bir müşteri grubuna odaklanmış olarak dar bir pazarda (odaklanmış farklılaştırma stratejisi) uygulamaktadırlar.

Rekabet eden işletme sayısının çok olduğu, rekabetin çok yoğun olduğu pazarlarda, bazı küçük ve orta ölçekli işletmeler sahip oldukları varlık ve yeteneklerle bu rekabete dayanamayabilir ve bunun sonucu olarak ta rekabet gücü elde edebilmeleri mümkün olamaz.² Düşük gelir elde eden ve sınırlı varlık ve yeteneklere sahip olan bu tür işletmeler için rekabetin yoğun olduğu pazarın genelini hedeflemek yerine, pazarı daraltarak belirli bir bölümünde rekabet edebilmelerini sağlaması bakımından odaklanma stratejileri kurtarıcı stratejiler olmaktadır.

Odaklanma stratejileri izleyen işletmeler pazarı, coğrafi/bölgesel olarak, müşterilerin farklı istek ve beklentilerine yönelik olarak ve farklı özelliklere sahip mal ve hizmet üreterek yeni bir pazar oluşumu sağlayarak daraltabilmektedirler.

Birleşik rekabet stratejileri ise, işletmelerin ana rekabet stratejileri (maliyet liderliği ve farklılaştırma) ya da odaklanmış stratejilerden iki veya daha fazlasını aynı

¹ Eren, a.g.e., s. 261-262.

² Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 269.

anda ya da birbirine yakın aralıklarla uyguladıklarında söz konusu olmaktadır. Örneğin bir işletme bir pazarda maliyet liderliği stratejisini tercih ederken, aynı zamanda başka bir pazarda ise farklılaştırma stratejisini uygulayabilmektedir.

Birleşik rekabet stratejilerinin uygulanabilmesi için işletmelerin esnek bir yapıda olması gerekmektedir. Bu bakımdan küçük ve orta ölçekli işletmeler değişikliklere kısa sürede uyum sağlayabilme ve esneklik özellikleri ile bu tür rekabet stratejilerini uygulayabilirler.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yeni uluslararası pazarlara dolayısıyla yeni rekabet alanlarına açılmalarında, pazar algılama ve müşteri bağlantısı gibi piyasaya yönelik yetenekleri dış pazarlar hakkında bilgi edinmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu yetenekler özellikle, işletmenin uluslararası deneyiminin az olduğu, uluslararasılaşmanın erken dönemlerinde etkili olmaktadır.¹

2.2.4.4. Fonksiyonel stratejiler

Fonksiyonel (işlevsel) stratejiler üretim, araştırma ve geliştirme, pazarlama, finans, insan kaynakları gibi işletmenin orta ve alt düzey yönetimini ilgilendiren faaliyetlerine yönelik olarak belirlenen stratejilerdir.

Üst yönetim düzeyindeki kurumsal stratejiler ile rekabet stratejilerine uygun olarak hazırlanıp uygulanan fonksiyonel stratejiler, daha çok teknik bilgi ve uzmanlık isteyen stratejilerdir. Bu bakımdan stratejik yönetim sürecine fonksiyonel açıdan teknik bilgi ve beceri sahibi olan yöneticilerin katılımı önem taşımaktadır.²

2.2.5. Strateji Uygulama Evresi

İşletme içi uygun stratejilerin oluşturulması ve seçiminden sonra yapılması gereken bu stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için işletmenin iyi bir şekilde organize edilmesidir.

¹ J.M. Armario vd. (2008). Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises, *Journal of Small Business Management*, Volume 46(4), s. 490.

² Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 281.

Daha önce de değinildiği gibi işletme için stratejilerin oluşturulması ve seçimi önemli olmakla birlikte, bunların hayata geçirilip uygulanması daha önemlidir. Çünkü pek çok işletme kendilerine uygun stratejiler geliştirebilmesine rağmen bu stratejileri uygulayacak organizasyonu oluşturamadıklarından bu stratejiler yalnızca planlanan stratejiler olarak kalmaktadır ki bu tür stratejiler de işletmeye pratikte bir fayda sağlamamaktadır.

İşletmeler stratejik uygulama sürecinde, radikal değişikliklerin yapılması gerektiği durumlarda yeni bir misyon tanımının yapılması ve amaçların yeniden belirlenmesi, stratejilere uygun örgütsel yapının kurulması ve her türlü işletme kaynaklarının ve sistemlerinin harekete geçirilmesi, kurulan örgütsel yapıda görev yapacak, stratejileri gerçekleştirebilecek nitelikte insan kaynaklarının seçimi, atanması ve eğitimi, stratejilerin uygulanmasını sağlayacak stratejik değişimleri ve uygulamaları gerçekleştirebilecek nitelikte yönetim biçimlerinin, uygun liderlerin tayini ve uygun örgütsel iklimin hazırlanması¹ gibi pek çok konuda düzenlemeler yapmak zorundadır.

İşletmenin organizasyon yapısı ile belirlenen stratejiler ve bunların uygulanması açısından aşağıdaki tespitler yapılabilir.²

- Yönetim tarafından planlanan ve seçilen strateji, organizasyonun yapısını yeniden şekillendirmektedir.
- Organizasyonun amaçlarına ulaşmak için seçilecek yapı, strateji ile uyumlu olmalıdır.
- Stratejiyi belirlerken organizasyonun yapısı, bu yapıyı oluşturan yönetici ve çalışanlar, bunların kişisel ve mesleki özellik ve becerileri de kesinlikle dikkate alınmalıdır. Diğer bir deyişle yapı da stratejiyi etkilemekte ve değiştirmektedir.

¹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 72.

² Eren, a.g.e., s. 386-387.

- Bir işletme organizasyon yapısında değişiklikler yapmadan yeni bir strateji uygulama konusunda başarılı olamaz.

Bu bakımdan oluşturulan stratejilerin fiilen gerçekleştirilebilmesi için işletmenin uygun organizasyon yapısına kavuşturulması gerekmektedir.

İşletmeler rekabetçi bir güç elde edebilmek için etkili stratejiler geliştirmek ve daha sonra da, işletmenin yapısını, sistemleri, lider davranışlarını, insan kaynakları politikalarını, organizasyon kültürünü, değerlerini ve yönetim sürecini bu stratejilere uygun olarak yeniden düzenlemek zorundadırlar.

Ancak formüle edilen stratejilerin uygulanması aşamasında işletmelerin karşısına bazı engeller çıkmaktadır. Bunlar yukarıdan aşağıya ya da liberal üst yönetim tarzının bulunması, belirsiz stratejilerin ve çelişkili önceliklerin varlığı, etkisiz bir üst yönetim ekibinin bulunması, zayıf ve sağlıklı dikey iletişim, işletme fonksiyonları ve birimleri arasındaki zayıf koordinasyon yapısının bulunması, orta ve alt kademe yöneticilerinin yetersizliğidir.¹

Lehner'e göre stratejilerin uygulanması, işletmenin rekabetçi çevrenin yarattığı fırsatlardan yararlanmak için kaynaklarını kullanmasına imkan sağlayan stratejilerin, politikaların, programların ve eylem planlarının uygulandığı tekrarlayıcı bir süreçtir. Thompson ve Strickland'a göre bu süreç stratejik yönetimin en karmaşık ve en çok zaman alan aşamasıdır. Hrebiniak'a göre de stratejilerin oluşturulması zordur, ancak bu stratejilerin organizasyon çapında uygulanabilmesi daha zor bir uğraştır.²

Stratejilerin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için, söz konusu stratejilerin fonksiyonel birimler ve çalışanlar tarafından doğru bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Bu bakımdan yöneticiler ile stratejileri uygulayıcı fonksiyonel birimler arasındaki iletişimin sürekliliği önem taşımaktadır. Stratejilerin fonksiyonel birim çalışanları tarafından açıkça ve doğru bir şekilde anlaşılabilmesi için, üst düzey

¹ M. Beer, R.A. Eisenstat (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning, *Sloan Management Review*, Summer, s. 29-31.

² Y. Li, S. Guohui and M.J. Eppler (2008). Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors Influencing Strategy Implementation, *ICA Lugano Working Paper*, 2008/2, s. 4.

yöneticilerin stratejileri öncelikle fonksiyonel birimlerle paylaşması ve karşılıklı olarak müzakere etmesi gerekmektedir. Aksi halde stratejilerin çalışanlar tarafından yeterince anlaşılabilmesi stratejik uygulamanın önünde önemli engel teşkil eder.¹

Oluşturulan stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesinde önemli etkileri olan faktörlerden biri *örgüt kültürüdür*. Schein tarafından “bir grubun dış uyum ve iç entegrasyon problemlerini çözmek ve yeni üyelerin de söz konusu problemleri doğru bir şekilde algılamaları, düşünmeleri ve hissetmelerini öğretebilmek için geliştirdiği, oluşturduğu temel varsayımlar” olarak tanımlanan örgüt kültürü, organizasyonun oluşturulan çevresi, yapısı, teknolojisi, ofis düzeni, görülebilir ve duyulabilir davranış kalıpları gibi çeşitli düzeylerde analiz edilebilir.²

İşletme amaçlarının, politikalarının ve stratejilerinin oluşturulmasında olduğu kadar bunların uygulanmasında da önemli rol oynayan örgüt kültürü, böylece işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesinde de dolaylı bir etkiye sahip olmaktadır.

Kurumsal kültür, şirket kültürü, işletme kültürü olarak ta adlandırılan örgüt kültürü işletmedeki bireyleri bir arada tutan ortak değerlerdir ve tutumlar, davranışlar ve işletmenin belleğinde toplanmış bilgilerin, değerlerin ve normların toplamıdır. Örgüt kültürü bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri, diğer bir deyişle örgütsel yaşamı düzenler ve örgütün geleceğini belirler.³

Öte yandan örgüt kültürü, çevrenin gereklerine göre hazırlanmış olan strateji ile uyumlu olmak zorundadır. Örneğin müşteriler yüksek kalitede mal ve hizmet talep ediyorsa örgütsel kültür değerleri kalite unsuruna odaklı olacaktır.⁴ Bu bakımdan örgüt kültürünün strateji tercihi ve bunların uygulanmasındaki başarıyı etkilemesine karşılık, stratejilerin de örgüt kültürünü şekillendirdiği söylenebilir.

¹ Özgür, a.g.e., s. 35.

² E.H. Schein (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, Winter, 25, 2, s. 3.

³ S. Köse vd. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s. 228.

⁴ Alpkın, a.g.e., s. 22.

Stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasında belirleyici olan faktörlerden bir diğeri de *stratejik liderliktir*.

Liderlik belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci iken; lider grup üyelerini bir amaca yönelik güdüleyen ve grup amaçları doğrultusunda etkileyen ve yönlendiren kişidir.¹

Liderliğin daha karmaşık ve spesifik bir tipi olan stratejik lider ise; geleceği görebilme, vizyon yaratabilme, esnek olabilme ve çalışanları güçlendirebilme, belirsizliklerle baş edebilme, başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilme, insan kaynaklarını etkili yönetebilme, paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilme, kendi paradigmalarını ve yeteneklerini sürekli sorgulama ve geliştirebilme ve çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilme yetenekleri aracılığı ile gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir. Etkili bir stratejik lider, söz konusu faaliyetleri yaparken, aynı zamanda çalıştığı diğer kişilerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı bir biçimde etkileyebilme özelliğine sahiptir.²

Stratejik liderlik son derece karmaşık ve aynı zamanda kritik öneme sahip bir yönetim sürecidir. Stratejik kararlar ve planlar etkin stratejik liderler olmadan uygulamaya geçirilemezler. İşletmelerin aşırı bürokratik ve hiyerarşik yapıda olması stratejik başarıyı engellemektedir. Bu bakımdan stratejik yönetim anlayışını benimseyemeyen ve stratejik liderlerini oluşturamayan işletmeler rakipleri ile olan mücadelesinde zorluklarla karşılaşmaktadırlar.³

Günümüz küresel ekonomisi, işletmelerin üst düzey yönetimi için etkili bir stratejik liderlik oluşturma gerekliliği ortaya çıkarmıştır. 21. yüzyıl küresel ekonomisindeki bu rekabet, sanayi toplumlarından farklı olarak postendüstriyel (sanayi

¹ Akgeci (2008), a.g.e., s. 512.

² Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 374 -375.

³ B. Değer (2007). *21. Yüzyılda Üst Düzey Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler ve Stratejik Liderlik* (Basılmamış Yüksek Lisans Projesi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, s. 28.

sonrası) toplumlarda meydana gelmektedir. Postendüstriyel çağın özellikleri ise, birden çok pazarda rekabet ederek bir zenginlik yaratma çabasında olan işletmeler için daha fazla risk ortaya çıkarmaktadır. Bu koşullarda stratejik liderler, dünya çapında ortaya çıkan ve yaygın olabilen sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu nedenle stratejik liderler, zamanlarının ve enerjilerinin bir bölümünü gelecekteki rekabet koşullarını ve zorluklarını tahmin edebilmek için kullanmak zorundadırlar¹

2.2.6. Stratejik Kontrol Evresi

Stratejik yönetim sürecinin son evresi ise stratejik sonuçları değerlendirme ve kontrol aşamasıdır.

İşletmelerde kontrol, planlama, organize etme ve yürütme işlevlerinin işletmenin amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediğini veya sonuçlara henüz ulaşılmamış ise, yapılanların işletmeyi doğru amaçlara ulaştırıp ulaştırmayacağını ortaya çıkarmaktadır. Geriye yönelik, ileriye yönelik ve eş zamanlı olarak yürütülebilen kontrol faaliyetleri, her üç yaklaşımda da standartların oluşturulması, mevcut durumun ölçülmesi ve belirlenmesi, standartlarla mevcut durumun karşılaştırılması, varsa sapmaların belirlenmesi, yorumlanması ve gerekli düzeltmelerin yapılması aşamalarından oluşmaktadır.²

Stratejik yönetim sürecinin, dinamik bir süreç olması ve bu süreç içerisinde yürütülen faaliyetlerin birbiri ile ardışık ve karşılıklı ilişkiler içinde bulunması aynı anda pek çok kontrol uygulamasını (eş zamanlı kontrol) gerekli kılmaktadır. Diğer bir deyişle stratejik yönetim sürecinin her aşamasında kontrol işlevi yerine getirilmektedir.

Stratejilerin kontrolü, bir yandan stratejik uygulamaların nasıl gittiğini, amaçların ve planların ne kadar başarılı olduğunu göstermekte, diğer yandan da işletme çalışanlarının motivasyonu için araçlar sağlamaktadır.³

¹ R.D. Ireland, M.A. Hitt (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership, *Academy of Management Executive*, Vol 19, No 4, s. 72-74.

² Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 400-401.

³ Dinçer, a.g.e., s. 52.

Stratejik kontroller, stratejik kriterlerle ilgili performansı ölçmektedir. Stratejik kontrol ölçümleri, müşteri memnuniyet kriteri, yeni patent kayıtları, yeni ürün ve süreç tanıtımlarındaki hedeflenen zamandaki başarı ve kalite kontrol standartlarındaki başarı gibi unsurları içermektedir. Ayrıca stratejik kontroller, yaratıcılıkları ödüllendirme ile yenilik fırsatlarını kovalama ve elde etme yeteneği sağlamaktadır.¹

Modern stratejik kontrol, uygulamaların incelenmesi ve düzeltilmesi için faaliyet sonuçlarına ilişkin geri beslemenin kontrolünü, yani amaçlar ve başarı standartları ile sonuçlar arasındaki uyumun değerlendirilmesini ve buna ek olarak stratejik kararlar alınırken yapılan geleceğe yönelik tahminlerin ve varsayımların ne ölçüde isabet kaydedebileceğinin değerlendirilmesini ve çevredeki gelişmelerin stratejik gözlemlerinin sürekli olarak yapılmasını kapsar. Böylece stratejiler ve genel olarak stratejik yönetim süreci kontrol sonuçlarından gelen geri besleme ile sürekli olarak iyileştirilir.²

2.2.7. KOBİ'lerde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetimin Önemi

İşletmenin güçlü yönlerinden etkin bir şekilde yararlanma, zayıf yönlerini ise ortadan kaldırma ya da azaltma amacına yönelik olarak uygulanan stratejik planlamada işletme bir bütün olarak değerlendirilmekte; işletmenin amaçları ve yetenekleri ile sürekli değişmekte olan çevrenin yarattığı fırsatlar arasında stratejik bir uyum sağlamaya yönelik uzun vadeli stratejik planlar yapılmaktadır.

Stratejik planlamada sektörün geleceğini öngörmek çok önemli bir yere sahiptir. Geleceğe yönelik ilk adımı atabilmek için, üst yönetim, ya rakip yönetim ekiplerinin göremediği fırsatları sezebilmeli ya da öteki firmaların sahip olamayacağı yetenekleri önceden geliştirerek çıkacak fırsatları değerlendirebilmelidir.³

¹ B.R. Barringer, A.C. Bluedorn (1999). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 20, s. 426.

² Alpkan, a.g.e., s. 22.

³ S. Kısacık (2005) *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri : Adanada'ki KOBİ'ler Üzerinde Bir Çalışma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, s. 26.

İşletmenin doğasını ve gideceği yönü şekillendirme ile ilgilenen stratejik planlama, bir yandan sorunları tanımlama, yönetme ve çözmeye odaklanılarak işletmenin iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine vurgu yapmakta, diğer yandan da işletmeyi başarıya taşıyacak vizyonu ile bu vizyonun nasıl gerçekleştirilebileceği ile ilgilenmektedir.

Başarılı bir stratejik planlama, zor seçimler yapmayı, işletmenin bütünü için söz konusu olan öncelikleri düzenlemeyi, işletmenin geleceğini öngörebilmeyi ve bu geleceği kazanmak için yöntemler geliştirmeyi içermektedir.¹

Küçük işletmeler de en az büyük ölçekli işletmeler kadar ihtiyaç duymalarına rağmen planlamaya yeterince önem vermemektedirler. Bu işletmelerin (yöneticilerinin) planlama konusunda yeterli deneyime sahip olmamaları; uzun dönemli düşünme alışkanlıklarının bulunmaması, günlük çalışmalar içinde boğularak planlama yapmak için zaman ayırmamaları, planlama ile belirlenen hedefleri gerçekleştirecek finansman vb. kaynaklara sahip olmamaları ve kontrol edilemeyen değişkenler nedeniyle yapılan planlarda önemli sapmaların meydana gelmesi sonucunda girişimcinin planlamanın yararına olan inancını yitirmesi gibi unsurlar küçük işletmelerin planlamaya daha az önem vermelerine neden olmaktadır.²

KOBİ'ler yapıları itibariyle uzun vadeli planlar yapmamakta ve genel olarak ta bir planlama uzmanı istihdam edememektedirler. Bu durumda planlamayı genelde işletme sahibi ve ortaklar yapmakta ancak bu kişiler organizasyon planlarını temel istatistiki yöntemlerden ziyade sezgilerine dayalı olarak oluşturduklarından planlamada ve karar almada hata yapma olasılığı artmaktadır.³ Diğer taraftan küçük işletmelerde planlama sık sık, geçici olarak, düzensiz ve gayriresmi bir şekilde yapılmaktadır.⁴ Bu

¹ J. Howe, S. Bratkovich (1995). A planning guide for small and medium size wood products companies: The keys to success, NA.TP.09.95. U.S. St. Paul, MN: Department of Agriculture, Forest Service, Northeastern Area, State & Private Forestry, s. 3.

² Özgür, a.g.e., s. 69.

³ Akgemci (2001), a.g.e., s. 22.

⁴ B.R.Jr. Richard (1982). The Importance of "Outsiders" in Small Firm Strategic Planning, *Academy of Management Journal*, Vol 25, No 1, pp. 80.

nedenle KOBİ'lerde planlama yapılırken çok dikkatli olunmalı ve değişen durumlara göre planlar yeniden gözden geçirilerek gerekli düzeltmeler yapılabilir.

1990'lı yıllara kadar yönetim literatüründe, “daha çok büyüyen organizasyonların daha iyi olduğu”, “sonsuz ve sürekli büyümenin örgütsel gelişmedeki doğal ve arzulanan bir süreç olduğu” varsayımları kabul edilmekte idi. Ancak 90'lardan itibaren bu varsayımlara ilave olarak “daha küçük olanın, daha büyük kadar iyi olduğu”, “küçülme ve çekilmenin büyüme kadar doğal ve hatta organizasyonel gelişmenin arzu edilen bir evresi olduğu” varsayımları geliştirilmiştir.¹ Sonradan geliştirilen bu varsayımların önceki varsayımların karşıtı olmadığı da burada belirtilmesi gerekmektedir.

Zira halen, işletmelerin büyümeleri sahipleri tarafından istenilen bir durum olup, her sağlıklı işletmenin zaman içinde büyümesi doğal bir süreç olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla KOBİ'ler de zaman içinde büyümekte, bununla birlikte büyümenin getirdiği çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Aynı zamanda büyüyen bir KOBİ'de planlama daha da önem kazanmakta ve özellikle stratejik planlama yapmak bir zorunluluk haline gelebilmektedir.²

Stratejik yönetim ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda ve çalışmalarda, büyük işletmelerin stratejik yönetim süreç, araç, yöntem ve faaliyetleri ile stratejik alternatifler konusunda daha çok bilgiye sahip oldukları ve bu işletmelerde strateji belirleme sürecinin daha kapsamlı olduğu kabul edilmektedir. Hatta bu nedenlerle stratejik yönetimle ilgili çalışmalar özellikle büyük işletmeleri inceleme konusu yapmaktadır.

Ancak günümüz rekabet koşulları ve dinamik piyasa koşulları dikkate alındığında, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin de yaşanan değişimlere ayak uydurabilme, büyüme ve rekabet avantajları elde edebilme konusunda stratejik yönetim gibi yeni yönetim modellerinden, rekabet stratejilerinden ve stratejik yönetim araç,

¹ Cameron, a.g.e., s. 189-190.

² M. Koçyiğit (2006). İşletmeler Sistem ve Süreç Yönetimlerine Ne Ölçüde Stratejik Yaklaşmaktadır? Eskişehir KOBİ'lerinde Sistem ve Süreçlerin Kullanılmasına Yönelik Bir Değerlendirme, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 1, No 2, s. 51.

yöntem ve tekniklerinden kendilerine uygun olanları seçerek bunları titizlikle uygulamalarının başarılarını önemli ölçüde etkileyebileceği kabul edilmektedir.

Genel olarak önceki bölümlerde belirtildiği gibi sıralanabilen stratejik yönetim sürecinin KOBİ'lerde ne şekilde uygulanacağına ilişkin literatürde farklı görüşler bulunmaktadır.

Bir görüşe göre stratejik yönetim süreci küçük işletmeler için de, dış çevrenin analizi, işletmenin özelliklerinin belirlenmesi, amaç ve stratejilerin geliştirilmesi, bunların uygulanması ve en sonunda sonuçların değerlendirilmesi ve kontrolünden oluşmaktadır. Ancak işletmenin sahip olduğu ölçek ve içinde bulunduğu pazarın yapısına göre incelenecek faktörler ve geliştirilecek stratejiler farklı olabilmektedir.¹

Diğer bir görüşe göre ise bu süreç küçük işletmeler için ve yeni girişimler için uygun değildir. Bu açıdan bu tür işletmeler, dış tehdit ve fırsatları ile potansiyel üstünlük ve zayıflıklarını karşılaştırmak dışında yeni misyonlara, hedeflere, stratejilere ve politikalara sahip olmalıdırlar. Sonuç olarak bu tür küçük işletmeler genel stratejik yönetim sürecinden farklı aşamaları olan bir stratejik yönetim modeli uygulamalıdırlar.²

Stratejik yönetim sürecini gerçekleştirmede KOBİ'ler yapısal özellikleri nedeniyle bazı avantaj ve dezavantajlara sahiptirler.³

Avantajları :

- KOBİ'lerin küçük yapıda olmaları, dolayısıyla örgütsel yapı ve faaliyetlerinin daha basit olması, stratejik yönetim faaliyetlerinin nispeten daha kolay bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır.
- Kısıtlı ürün ve hizmete odaklanmaları, nispeten daha küçük kaynağa dayanmaları ve sınırlı sayıda alternatiflerinin bulunması stratejik karar verme ve uygulama aşamasında kolaylık sağlamaktadır.

¹ Dinçer, a.g.e., s. 418-419.

² Analoui ve Karami, a.g.e., s. 56-57.

³ Akgemci (2008), a.g.e., s. 325.

Dezavantajları :

- İlk olarak küçük ve orta ölçekli işletmelerde çoğunlukla küçük bir yönetim grubunun, hatta tek bir kişinin (işletme sahibinin) bulunması, yönetici ya da girişimcinin sezgileri ile hareket etmesi sonucu resmi olmayan süreçler ortaya çıkarmaktadır.
- KOBİ'lerin kaynaklarının yetersiz olması nedeniyle iç ve dış çevre analizlerinden elde edilen bilgi ve veriler sınırlı olmaktadır.
- İşletme için kilit role sahip çalışanlar, yeteneklerini tecrübe ve zamanla kazandıklarından, sistematik süreçlere ve değişime direnç gösterebilirler.
- Özellikle aile işletmesi özelliği gösteren küçük işletmelerde, işletme mülkiyeti konusu, yönetsel sorunlara yol açabilmektedir.

Büyük işletmeler ile küçük işletmelerin stratejik yönetim sürecindeki farklılıkları işletmenin iç ve dış çevre analizinde ortaya çıkmaktadır.¹

Sınırlı kaynaklara sahip olan KOBİ'lerin stratejik yönetimde kullanılması öngörülen stratejik analizlerin tümünü yapabilmesi mümkün ve de gerekli değildir. Çünkü, karmaşık ve formel yapıdaki bir işletme çok ayrıntılı araç ve tekniklerle analiz edilirken, daha basit ve informel yapıdaki küçük bir işletmenin analizi için aynı araç ve tekniklerin kullanılmasının yararı bulunmamaktadır.

Stratejik yönetim uygulamaları bakımından KOBİ'lerde işletme analizi yapılırken belirleyici unsur yöneticilerdir. Zira stratejik yönetimin başlangıç noktası stratejik bilince sahip olmaktır ve sahip yöneticilerin bulunduğu küçük işletmeler ile aile işletmesi niteliğindeki KOBİ'lerde öncelikle yönetici konumundaki kişilerin bu bilince sahip olması, bu bilinci benimsemesi ve ondan sonra da tüm çalışanlara bu bilinci benimsetmeye çalışması gerekmektedir. Sahip yöneticilerin ya da aile bireylerinden oluşan yönetim kadrolarının profesyonel bir bakış açısına sahip olmamaları, daha çok günlük işlerle uğraşmaları ve bu tür işletmelerde dışarıdan profesyonel istihdam

¹ Akgemci (2008), a.g.e., s. 325-326.

edilmesine karşı direnç göstermeleri, işletmenin vizyonunun, misyonunun, amaç ve hedefleri ile stratejilerinin belirlenmesinin önünde engel teşkil etmektedir.

Özetle KOBİ'ler stratejik yönetimi etkin bir şekilde uygulayabilmek için, dış çevrelerini analiz ederek fırsat ve tehditlerini, iç çevre analizi yaparak ta güçlü ve zayıf yanlarını tespit ederek rekabetçi konumlarını ve kendilerine özgü rekabet stratejilerini ve politikalarını geliştirmelidirler.

2.3. STRATEJİK YÖNETİM ARAÇ, YÖNTEM VE TEKNİKLERİ

İşletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlamak amacıyla stratejik yönetimi etkin bir yönetim modeli olarak benimseyip uygularken kullanabilecekleri pek çok araç ve teknik bulunmaktadır. İşletmeler bu araç, yöntem ve teknikler ile gerek kendileri ile ilgili gerekse dış çevreleriyle ilgili sorunlarını tanımlama ve bunlara çözüm üretme konusunda gelişigüzel değil bilimsel ve belirli bir sistem içerisinde davranabilme imkanı bulmaktadırlar.

Stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin KOBİ'lerde kullanımının nasıl olacağına ilişkin üç farklı görüş bulunmaktadır. Birinci görüş, bu araç ve tekniklerin KOBİ'lerin özelliklerine, faaliyet alanlarına ve işletmeye faydalı olup olmayacağına bakılmaksızın doğrudan ve hiç bir değişiklik yapmaksızın uygulanabileceğini; ikinci görüş, KOBİ'lerin özellikleri de göz önünde bulundurularak stratejik araç ve tekniklerde değişiklik ve basitleştirme yapılarak KOBİ'lerde kullanılabilceğini; üçüncü görüş ise KOBİ'lerin belli bir büyüklüğü aşmadığı ve de organizasyonun kolay kontrol edilebildiği sürece stratejik yönetim ile araç, yöntem ve tekniklerine gerek kalmaksızın faaliyetlerini yürütebileceğini savunmaktadır.¹

Özellikle finansman yetersizliği, nitelikli insan kaynağı eksikliği, stratejik bilgi eksikliği, sahip-yönetici egemenliği ve sezgilere dayalı karar verme gibi özellikleri ile KOBİ'ler hızla değişen günümüz dünyasında, rakipleri ile rekabet edebilme ve hayatta kalabilme mücadelesinde karşılaştıkları yeni ve herbiri birbirinden farklı sorunu

¹ Akgemci (2008), a.g.e., s. 326.

çözebilmek için yeni çözümler üretmek zorundadırlar. Bu nedenle KOBİ'ler için stratejik yönetim ile araç, yöntem ve tekniklerinin uygulanması önem taşımaktadır.

Ancak bu araç, yöntem ve tekniklerden uygun olanların tespit edilmesi ve kullanılmasında KOBİ'lerin büyük işletmelerden farklı olan özellikleri, yapıları, faaliyet alanları ve ihtiyaçları belirlenmeli, yönetim ilkeleri ile işletmedeki şimdiki ve gelecekteki eğilimler doğrultusunda bir seçim yapılmalıdır. Bu bakımdan KOBİ'lerin kullanabilecekleri stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin; KOBİ'lerin özellikleri ve faaliyet alanlarına uygun olması, her bir sorun için gerekli çözümleri sağlayabilecek ve KOBİ'lerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte olması, kullanımının kolay, çok fazla zaman gerektirmeyen ve aynı zamanda da düşük maliyetli olması ve son olarak işletmede stratejik kararlara katılanlar arasında fikir birliği ile ortak bir anlayış sağlayabilmesi gerekmektedir.¹

Çalışmanın bu bölümünde söz konusu araç, yöntem ve tekniklerden bazıları incelenecektir.

2.3.1. SWOT Analizi

Çevresel değişiklikleri, yönelimleri anlayabilmek için, yöneticilerin işletmenin iç ve dış çevre koşullarını analiz etmeleri gerekmektedir. İç ve dış çevre analizleri stratejik planlamada yaygın olarak kullanılmaktadır. İşletmenin iç çevresinin analizi sonucu üstünlükleri ya da güçlü yönleri (Strengths) ve zayıflıkları (Weaknesses) ile dış çevresinin analizi sonucu fırsatlar (Opportunities) ve tehditleri (Threats) tespit edildiğinden, bu kriterlerin baş harflerinin birleşiminden yola çıkılarak bu analiz kısaca SWOT analizi olarak adlandırılmaktadır.²

Diğer bir ifadeyle etkileşim analizi de denilen (FÜTZ/SWOT Analizi), “işletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve

¹ Akgemci (2008), a.g.e., s. 326-328.

² M.J. Stahl , D.W. Grigsby (1997) *Strategic Management: Total Quality and Global Competition*, Blackwell Business, s. 30.

zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi süreci ” şeklinde tanımlanabilir.¹

İşletmeler için SWOT analizi önemlidir, çünkü bu analiz işletmenin üst düzey yöneticilerinin önemli stratejik konulara odaklanmalarını kolaylaştırmakta, problemleri gerçekleştirmelerinden önce farkedebilmelerini sağlamakta ve işletmenin güçlü yönlerini belirleyebilmelerini mümkün kılmaktadır.²

İşletmelerin üstünlük ve zayıflıkları, pazar durumu, finansman yapısı, üretim ve teknik kapasite, Ar-Ge potansiyeli ile yönetim ve insan kaynakları kriterlerine göre değerlendirilmektedir. Bir işletme için üstünlük, faaliyetlerin başarıyla uygulanması ve dolayısıyla da o işletmenin rakiplerine göre daha verimli ve etkili olmasını ifade ederken, zayıflık rakiplere göre daha az verimli veya etkili olma durumudur. İşletmenin uzun dönemli stratejilerinin belirlenebilmesi ve sağlıklı bir planlama yapılabilmesi için her iki durumun da değerlendirilmesi gerekmektedir. Öte yandan bir işletmenin gelecekte yararlanabileceği, kazanç sağlayabileceği ekonomik, sosyal, politik, teknolojik ve rekabetçi eğilimler işletme için fırsatları ifade ederken; işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran ya da imkansız hale getiren, diğer bir deyişle işletme başarısını engelleyebilecek tüm durumlar ise işletmenin tehditlerini oluşturmaktadır.³

SWOT analizi işletmelere esas olarak iki açıdan yarar sağlamaktadır. İlki, bu analiz ile işletmenin mevcut durumu, yani analizin yapıldığı dönemdeki güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri tespit edilmektedir. İkinci olarak ise SWOT analizi ile aynı zamanda işletmenin gelecekteki durumunun ne olacağı tespit ve tahmin edilmektedir. Bu açıdan SWOT analizi işletmenin bugününden geleceğine kadar durumunu tespit etmeye yarayan kapsamlı bir analiz tekniğidir.⁴

¹ Dinçer, a.g.e., s. 204.

² G.A. Cole (2003) *Strategic Management: Theory and Practice*, Thomson Learning, Second Edition, London, s. 40-41.

³ C. Üzün (2000) *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, s. 39-41.

⁴ Akgemci (2008), a.g.e., s. 148.

SWOT analizi ile ilgili olarak belirtilmesi gereken önemli hususlardan biri de, bu analiz sonucunda fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflıkları belirten matrisin, işletmenin tüm üstünlük ve zayıflıklarının yer aldığı “mutlak bir liste” olmadığıdır. Zira böyle bir mutlak liste hem karmaşıklığa yol açar hem de analizi asıl amacından uzaklaştırarak beklenen faydayı sağlamaz. Bu nedenle SWOT Matrisi, çevresel fırsat ve tehditleri karşılayabilecek, rekabeti olumlu olarak etkileyebilecek belirli sayıdaki önemli üstünlük ve zayıflıkları kapsamaktadır.¹

SWOT analizi, stratejik yönetimi uygulamak isteyen KOBİ'ler için kullanılabilir olan araçlardan biridir. KOBİ'lerde SWOT analizinin amacı, sahip oldukları tüm üstünlükler ve zayıflıkların ortaya çıkarılmasından çok, esas olarak rekabetçi pozisyonlarını etkileyen önemli üstünlük ve zayıflıkların tespit edilmesidir. Ancak özellikle sahip yöneticilerin bulunduğu işletmelerde bu değerlendirmenin objektif olarak yapılamaması söz konusu olabilmektedir.

Öte yandan KOBİ'lerin SWOT analizinde karşılaştıkları diğer bir sorun da, özellikle küreselleşme ile genişleyen pazar hakkında büyük işletmelere nazaran tam bilgi edinememeleri nedeniyle, dış çevre değerlendirilmesinde fırsat ve tehditlerin tam ve doğru olarak belirlenmesinde yaşadıkları zorluklardır.²

2.3.2. Portföy Analizi

Portföy analizi, “yatırımlarını çeşitlendirmiş bir ana şirketin işletme ve/veya stratejik iş birimi olarak mevcut yatırımlarını kullanılan çeşitli ölçülere göre değerlendirme, bunların gelecekte sağlayacakları yarar ve olanakları tahmin etme, nihayet bu değerlemeden hareket ederek işletmenin elindeki kaynakların tahsisinde yol gösterme amacıyla yapılan analitik bir tekniktir.”³

1970'lerden itibaren kullanılmaya başlayan portföy analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıda işletme faaliyetini karşılaştırma, öncelikleri oluşturma ve kazananlarla

¹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 160.

² Akgemci (2008), a.g.e., s. 332.

³ Eren, a.g.e., s. 289.

kaybedenler arasında karar verme imkanı sağlamaktadır. Pek çok stratejik durumun analiz edilmesini sağladığından işletmeler için faydalı bir tekniktir. Ancak esasen iki amaçla kullanıldığı söylenebilir. Bunlardan ilki stratejik sonuçlara ulaşabilmek amacıyla, organizasyondaki birbirleriyle ilişkili faaliyetleri gözden geçirmektir. İkinci amaç ise, işletmeyi ya da rakiplerini etkileyebilecek faaliyetleri ve muhtemel portföy (yatırım) hareketlerini izleyerek daha çok gelecek yönelimli analizler yapmaktır.¹

Stratejik yönetim alanında stratejilerin belirlenmesinde çok yaygın olarak kullanılan portföy matrisleri ile bir işletmenin piyasada nasıl bir strateji izlemesi ve yatırımlarını hangi alanlarda yoğunlaştırması gerektiği konuları hakkında analizler yapılır. Giderek artan rekabete dayalı piyasa koşullarında rakiplerin durumunu çok iyi bir şekilde değerlendirmek ve izlemek için portföy analizi uygun bir stratejik yönetim aracıdır.²

2.3.3. Fayda-Maliyet Analizi

Fayda-Maliyet analizi “En iyi ya da en kârlı olan davranış biçimini veya hareket tarzını belirleyebilmek için beklenen faydalar karşısında beklenen maliyetleri ölçme ya da tartma süreci” olarak tanımlanabilir.

Özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir karar alma tekniği olan fayda-maliyet analizi ile yatırım projelerinin fayda ve maliyetleri tespit edilmeye çalışılarak daha rasyonel karar alınmasına çalışılmaktadır.³

Fayda-Maliyet analizi ile işletme faaliyetlerinin fayda ve maliyetinin parasal karşılığının tahmin edilmesi ve karşılaştırılması suretiyle yapılmaya değer olup olmadığına ilişkin bir inceleme yapılmaktadır. İşletmelerde yeni pazarlara girme ve yeni

¹ D. Hussey (1998) *Strategic Management: From Theory to Implementation*, Butterworth-Heinemann, Fourth Edition, s. 309-311.

² Akgemci (2008), a.g.e., s. 81.

³ Aktan (2008), a.g.e., s. 9.

ürünler üretme gibi stratejik kararların verilmesinde, söz konusu kararların fayda ve maliyetine ilişkin bilgiler sunarak yöneticilere kolaylık sağlayan bir yönetim aracıdır.¹

2.3.4. Risk Analizi

Yapılacak yatırımların ne ölçüde riskli olduğunu tesbit edebilmek için yapılan risk analizleri, “ekonomik-mali risk”, “siyasi risk”, “ülke riski” vb. analizlerden oluşmaktadır. Özellikle son yıllarda yabancı sermaye yatırımlarında yaygın olarak kullanılan risk analizleri, dış borç ihtiyacı içinde olan ülkeler için kredi değerlendirmesi yapan pek çok kuruluş tarafından uygulanmaktadır.²

Risk analizinde öncelikli olarak bilgi varlıklarının envanteri çıkartılır, yapılan özel bir elemanın ardından tehditler, zayıf yönler ve bunlara karşılık gelen riskler belirlenerek alınması gereken önlemlere karar verilir. Burada asıl amaçlanan, risklerin tanımlanması ve bunlara yönelik gerekli tedbirlerin alınmasını ön plana çıkaran bir risk analizi sürecini başlatmaktır. Tüm bu çalışmalar sırasında belirlenen risklerin izlenmesi ve ölçülmesine yönelik teknikler, alınacak önlemlerin başarısını kontrol edebilmek bakımından önem taşımaktadır. Bu bakımdan risk analizinin her aşamasında fayda/maliyet dengesinin gözetilmesi yapılan analizi gerçekçi kılacaktır.³

2.3.5. Değer Zinciri Analizi

Değer zinciri analizi, “işletmenin rekabetçi avantaj elde edebilmek için, her bir değer faaliyetini ve bu faaliyetler arasındaki ilişkileri açıklayarak daha düşük maliyetlere ulaşmasını ve farklılık yaratmasını sağlayan stratejik bir araçtır.” Bununla birlikte bu analiz, işletmenin tedarikçileri, müşterileri ve piyasadaki diğer işletmelerle olan ilişkilerini ortaya koyarak rekabet gücünü ölçmesini sağlamaktadır.⁴

¹ Akgemci (2008), a.g.e., s. 79.

² C.C. Aktan (2009) Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim, <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh278.pdf> (15.07.2009)

³ M.L.Yılmaz (2007) *İlk 500'de Faaliyet Gösteren Konya'daki İşletmelerin Stratejik Yönetime Bakış Açılı, Sorunları ve Çözüm Önerileri* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, s. 69.

⁴ F. Kuyucak, Y. Şengür (2009) Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl 11, Sayı 16, s. 134.

Porter tarafından geliştirilen değer zinciri analizi, işletmenin temel amacının artık değer (kâr) elde etmek olduğu üzerine kurulmuştur. Değer ise, müşterilerin işletmenin ürün ve hizmetlerine ödemeyi kabul ettikleri fiyatlarla ölçülür. Bir işletmede yapılan ürün dizaynı, üretim, pazarlama, dağıtım ve satış sonrası hizmetler gibi faaliyetlerin iyi bir şekilde yapılması, bir yandan o işletmenin ürün veya hizmetlerinin değerini artırırken diğer yandan işletmenin rakiplerine göre üstünlük kurmasını sağlamaktadır. Bu bakımdan değer zinciri fonksiyonlarında rakiplere göre farklılık yaratmak bir rekabet avantajı sağlamaktadır.¹

2.3.6. Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik zinciri yönetimi “müşteriye doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyata tüm tedarik zinciri için mümkün olan en düşük maliyetle ulaşmasını sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının entegre yönetimidir. Bir başka deyişle, zincir içinde yer alan temel iş süreçlerinin entegrasyonunu sağlayarak müşteri memnuniyetini artıracak stratejilerin ve iş modellerinin oluşturulmasıdır.”²

Tedarik zinciri yönetiminden beklenen sonuçlar elde edebilmek için, tedarikçiler ile müşteriler arasında bütüncül bir düşünce ve hareket tarzı ve buna bağlı olarak karşılıklı bilgi paylaşımı, karşılıklı risk ve ödül paylaşımı, işbirliği, müşterilere hizmette aynı amaç ve aynı konuya odaklanma, süreçlerin entegrasyonu, uzun dönemli ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesinde işbirliği gibi faaliyetlerin başarı ile yürütülmesi gerekmektedir.³

Bu bakımdan küresel rekabetin artmasıyla önem kazanan tedarik zinciri yönetiminin, işletmenin rekabette üstünlük sağlayabilmesi için, mümkün olan en uygun koşullarla tedarikçilerinden hammadde alıp ürettiği ya da en uygun koşullarla tedarikçilerinden doğrudan temin ettiği ürün ya da ürünleri, müşterilerine yine en

¹ Eren, a.g.e., s. 178.

² E. Şen (2006) *KOBİ'lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Arttırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi*, İGEME, s. 4. http://www.dkib.org.tr/User Files/File/pratik_tedarik.pdf. (12.04.2009)

³ J.T. Mentzer vd. (2001) Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, Vol 22, No 2, s. 1-25.

uygun koşullarda ulaştırabilmesi, satabilmesi için uygulanan bir yönetim tekniği anlamına geldiği söylenebilir.

Tedarik zinciri yönetiminin KOBİ'ler için önemi, sahip oldukları esneklik, özel uzmanlık gibi avantajlarını sürdürebilmelerine imkan tanınmasıdır. Zira müşterilerinin isteklerini karşılama, stok maliyetlerini en aza indirme, üretim etkinliğini geliştirme hedefleri konusunda bir denge oluşturmada sıkıntılar yaşayan KOBİ'ler tedarik zincirleri oluşturarak ve bunların etkin bir üyesi olarak bu sıkıntıları aşabileceklerdir. Özellikle bilgi teknolojilerinde son yıllarda yaşanan gelişmelerle e-pazar ve e-ticaret uygulamalarının yaygınlaşması KOBİ'lere yeni fırsatlar ve imkanlar sunmaktadır.¹

2.3.7. Benchmarking (Kıyaslama)

Yönetim bilimi alanında yeni bir kavram olan “benchmarking”in Türkçe karşılığının ne olduğu hususunda henüz bir görüş birliği bulunmasa da bu kavram örnek alma, örnek edinme en çok ta kıyaslama şeklinde çevrilmektedir.

Yönetim literatüründe çok farklı benchmarking tanımı yapılmaktadır. Bunlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Bir tanıma göre, “benchmarking” nihai amacı performansı artırmak olan kesintisiz bir öğrenme sürecidir. Daha açık bir tanımla kıyaslama, konusunda en iyi olmak amacıyla, kendi süreçlerini, aynı ya da benzer nitelikte olan kurumlardaki süreçleri, önceden belirlenmiş bir prosedüre göre inceleyen, o süreçlerdeki uygulamalardan ders almaya çalışan ve bunu kesintisiz olarak yapan bir çalışmadır.²

Aktan'a göre benchmarking, “performans düzeyini artırmak için bir organizasyonun kendi içinde ve /veya diğer organizasyonlardaki “en iyi uygulamayı (best practice)” tespit ederek kendi organizasyonuna uyarlamasıdır. Çoğu kez “taklitçilik” olarak eleştirilen “benchmarking”in temel felsefesinde “aynen almak” değil “adapte etmek” düşüncesi vardır. Öte yandan benchmarking yalnızca kıyaslama

¹ Akgeçici, a.g.e., s. 334-335.

² O. Saraç (2005) Benchmarking ve Stratejik Yönetim, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 56, s. 54-55.

yapmanın ötesinde, aynı zamanda başka organizasyonlarla kıyaslama yaparak en iyi uygulamaları bulmak ve organizasyonun kendi yapısına ve süreçlerine bunları uyarlamaktır. Bu açıdan benchmarking kavramı “en iyi uygulamaların adaptasyonu” olarak tanımlanabilir.¹

Başka bir tanıma göre ise benchmarking, sürekli olarak çalışma ve analizler yapılarak, en iyi ve seçkin uygulamaların organizasyonun iç ve dış süreçlerine adapte edildiği (uyarlandığı) ve uygulama sonuçlarının tespit edilerek değerlendirildiği bir performans geliştirme sürecidir. Diğer bir deyişle, en iyi performansın nasıl gerçekleştirilebileceğine ilişkin bir öğrenme sürecidir.²

Benchmarking tekniği işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini analiz edebilmelerine yardım ettiğinden, KOBİ'ler için önem taşımaktadır. Çünkü zayıf özelliklerini bilen KOBİ'ler faaliyetlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yürütebileceklerdir. Bununla birlikte benchmarking tekniğini uygulayan bir KOBİ, kalite standartlarının gereklerini yerine getirmeye çalışacak ve eğitim ve personel geliştirmenin önemini daha iyi kavrayabilecektir. Aynı zamanda kaynak sıkıntısı çeken bir KOBİ bu teknik ile dış kaynaklı kuruluşlarla işbirliği içinde olma zorunluluğu da hissedecektir.³

Öte yandan benchmarking tekniği uygulamak isteyen KOBİ'ler, kendi faaliyet alanlarında, kendi kaynak ve kapasitelerine benzer en iyi performansa sahip işletmeleri bulma konusunda ve kıyaslama faaliyetlerinde veri olarak kullanılan performans ölçütleri geliştirme ve performans ölçme konusunda zorluk yaşayabilmektedirler. Bu nedenle KOBİ'ler alternatif veri kaynaklarını ve performans ölçütlerini geliştirerek benchmarking süreçlerinde kullanmak zorundadırlar.⁴

¹ Aktan (2008), a.g.e., s. 15.

² Y.F. Jarrar, M. Zairi (2001) *Future Trends in Benchmarking for Competitive Advantage: A Global Survey*, The 6th TQM World Congress, Saint Petersburg, s. 75.

³ E.Ü. Kaya, S. Gündüz (2004) Küçük Ölçekli İşletmelerde Kıyaslama Tekniğinin Uygulanması: Kuramsal Bir Çerçeve, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, s. 32.

⁴ Akgemci (2008), a.g.e., s. 331.

2.3.8. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi, “mal ve hizmet kalitesi”ni daha geniş anlamda da “organizasyon kalitesini sürekli olarak iyileştirmek için organizasyonda yapılması gereken tüm çabaları ifade etmektedir.” Bu açıdan bir işletmede toplam kalite yönetiminin, “müşterinin isteklerini tatmin edecek ürünleri ve hizmeti üretmek; şirketi çalışma prosedürlerini iyileştirici, daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek kârlılığa yöneltmek; çalışanların şirket hedefine ulaşma yolunda potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardım etmek, şirket politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etmek” gibi üç temel hedefi bulunmaktadır.¹

Bir tanıma göre toplam kalite yönetimi, “müşteri tatminini kısa vadeli kâr amacının üstünde tutan, mevcut ya da potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması doğrultusunda mal ile hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi için organizasyonun bütün çalışanlarının aktif katılımını sağlamayı amaçlayan bir yönetim teknolojisi “olarak tanımlanmaktadır.²

Powell' a göre toplam kalite yönetimi 12 unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; kararlı liderlik, toplam kalite yönetimi adaptasyonu ve iletişimi, yakın müşteri ilişkileri, yakın tedarikçi ilişkileri, benchmarking (kıyaslama), artan ve sürekli eğitim, açık organizasyon, çalışanların yetkilendirilmesi, sıfır-hata anlayışı, esnek üretim, süreç geliştirme ile ölçme ve değerlendirmedir.³

1980'lerde büyük işletmelerin düşük maliyetli ve yüksek kaliteli üretim ile uluslararası rekabette başarı sağlamaları, kalite konusundaki çalışmaların daha sistematik bir yaklaşımla ele alınmasını gerektirmiş ve böylece toplam kalite yönetimi felsefesi önem kazanmıştır. Teknolojinin çok ileri düzeylere ulaştığı ve rekabetin de

¹ C.C. Aktan (2009) Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri ve Kamu Yönetiminde Uygulanması, <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf> (21.08.2009)

² C.A. Kayalı, H. Aktaş (2003) Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Krizi ve Toplam Kalite Yönetimi, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, s. 38.

³ T.C. Powell (1995) Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study, *Strategic Management Journal*, Vol 16, No 1, s. 19.

alabildiğine arttığı günümüzde, artık işletme büyüklüğü farketmeksizin kalitenin işletme başarısındaki rolü artmıştır. Bu açıdan KOBİ'lerin toplam kalite yönetimini etkin bir şekilde uygulama gerekliliği ortaya çıkmıştır.¹

KOBİ'lerde toplam kalite yönetiminin gerekliliğinin temel nedenleri ile toplam kalite yönetimin önemi ise aşağıdaki gibi özetlenebilir.²

- Gerek iç pazarda gerekse uluslararası pazardaki rekabetin artık kalitesiz mal ve hizmete tahammülünün olmaması nedeniyle KOBİ'ler hayatta kalabilmeleri için ürün, hizmet ve insan kalitesinin önemini kavramaya başlamışlardır.
- Büyük ölçekli işletmelerin yapılarının esnek olmaması ve bu nedenle de hızlı hareket edememeleri, bu işletmelerin hizmet ve üretim bölümlerinin ayrılıp şirketleşerek orta ölçekli işletme sayısının artmasına neden olmaktadır.
- Büyük ölçekli işletmelerin, asli faaliyetleri dışında kalan mal ve hizmetleri kendi bünyelerinde üretmek yerine KOBİ'lerden sağlama eğilimi ortaya çıkmıştır.
- İç ve dış pazarlarda rekabetin yoğunlaşmasıyla büyük işletmelerin arz sağlayıcısı olmak isteyen KOBİ'lerin, yüksek kalitede mal ve hizmet üretmek zorunda olan büyük işletmelerden gelecek kalite baskısının artmasıyla toplam kalite yönetimini uygulamalarına yol açmaktadır.
- Toplam kalite yönetiminin başarı ile uygulanması KOBİ'lerin kuruluş ve büyüme dönemlerinden olgunluk aşamasına etkin bir şekilde geçebilmelerine yardımcı olmaktadır.
- Son olarak KOBİ'ler toplam kalite yönetimi felsefesini benimseyerek rekabet pozisyonlarını iyileştirebilmektedirler.

¹ Akgeci (2008), a.g.e., s. 330.

² Kayalı ve Aktaş, a.g.e., s. 38-40.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının günümüz yoğun rekabet koşullarında ayakta kalmak için uğraş veren KOBİ'ler üzerindeki etkileri de aşağıdaki gibi sıralanabilir.¹

- KOBİ çalışanlarında kalite hakkında bilinçlenmenin artması ile birlikte, ürün ve hizmet kalitesi ile verimlilik de artacaktır.
- Kalitesizlik maliyeti denilen girdi, işçilik ve müşteriden geri dönüşler azalacağından maliyetler düşecek ve bu da rekabet gücünü artıracaktır.
- Toplam kalite yönetimi sürecinde eğitim sürekli olarak uygulanacağından, çalışanların mesleki bilgi ve becerileri artacak ve böylece hatalar azalacaktır.
- KOBİ'ler büyük ölçekli işletmelerle daha büyük bir uyum içerisinde çalışacak ve böylece büyük işletmelerle işbirliği olanakları artacaktır.
- Katılımcı yönetimin etkisi ve ödüllendirme ve takdir etme uygulamaları ile çalışanların motivasyonu ve morali yükselecek, bu da beraberinde iş mükemmelliğini getirecektir.
- KOBİ'lerin “kaliteyi müşteri belirler” anlayışını benimsemesiyle müşteri isteklerinin tatmini, temel işletme felsefesi haline gelecektir.

2.3.9. Balanced Scorecard

Kurum karnesi ya da performans karnesi de denilen balanced scorecard, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesiyle birlikte ortaya çıkan ve önem kazanan araçlardan biridir.

“Dengeli sonuç kartı” olarak Türkçeye çevrilebilen balanced scorecard yöntemi,² bilgi toplumu işletmelerinin karşı karşıya kaldığı stratejik uygulamalardaki başarısızlık

¹ A. Öztürk, E. Gür (2001) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 7 , Sayı 7, s. 194.

² M.F. Güner (2008) Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, s. 249-250.

ve geleneksel performans sistemlerinin yetersiz kalması sorununa etkili çözüm önerileri getirerek işletmelerin hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunmaktadır. Diğer bir deyişle balanced scorecard, işletmenin vizyonunun, misyonunun ve stratejisinin finansal olmayan ölçütleri de içeren performans ölçütlerine dönüştürüldüğü bir çerçeve sunarak, işletmelerin performans değerlendirme alanında yaşadıkları problemlere çözüm bulmayı amaçlamaktadır.

“Bir şirketin tüm seviyelerinde çalışmakta olan elemanlar için finansal ve finansal olmayan ölçülerin bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgulayan bir sistem” olarak tanımlanabilen balanced scorecard, işletmelerin geçmiş dönemlerde ortaya koydukları ölçütler ile gelecekteki performanslarını etkileyecek etmenlere ilişkin ölçülerin birleştirilmesini sağlar. Öte yandan bu yöntemin hedef ve ölçüleri, işletmenin uzun dönemde ulaşmak istediği yere göre oluşturulan vizyon ve stratejisi dikkate alınarak belirlenir.¹

Kaplan ve Norton'a göre balanced scorecard ile işletmenin performansı finansman, müşteriler, iç işleyiş süreçleri ile öğrenme ve gelişme olmak üzere dört açıdan değerlendirilirken; bu yönetim tekniği işletmenin rekabetçi pazar ve teknolojik çevredeki değişiklikler karşısında strateji geliştirebilmesine yardımcı olmakta, ayrıca aynı zamanda işletmeye stratejilerinin uygulanması sürecini iyi yönetebilmesi için bir çerçeve sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle balanced scorecard ile işletme, stratejisini açıklayıp güncelleyebilir, stratejisini işletmenin bütününe yayabilir, işletme stratejisi ve amaçlarını bir düzen içine alabilir, stratejisini geliştirebilmek için işletmenin performans görünümünü periyodik olarak takip edebilir.²

Bir stratejik yönetim tekniği olarak balanced scorecard daha çok büyük işletmelerde uygulanmaktadır. KOBİ'ler açısından ise daha yeni bir kavram olan balanced scorecard tekniğinin sistematığı ve yaklaşımının bu işletmeler tarafından

¹ Güçlü, a.g.e., s. 83.

² R.S. Kaplan, D.P. Norton (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, Vol 74, No 1, s. 83-85.

bilinmesi önem taşımaktadır.¹ Zira “dengeli değerlendirme çizelgesi” de denilen bu yöntemin temelinde “öğrenme” önemli bir unsur olarak yer aldığından, çalışanlar öğrenme ve gelişmeleri sonucunda işletmenin içindeki süreçleri daha etkili ve verimli olarak gerçekleştirebilecekler ve böylece müşteri memnuniyetinin artırılması ve artan satışlar sonucunda da başarı sağlanması mümkün olabilecektir.²

2.3.10. Elektronik Ticaret

20. yy'ın son çeyreğinde özellikle iletişim ve bilgi teknolojilerinde görülen hızlı gelişmeler, günlük yaşamda ve hemen hemen her alanda bilgisayar kullanımının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Aynı dönemde küresel rekabetin de alabildiğine artması ile birlikte işletmeler de bu gelişmeleri yakından takip etmek durumunda kalmışlardır.

Bu gelişmelerin bir ürünü olarak ortaya çıkan ve bilgi toplumunun gerekliliklerinden biri olan elektronik ticaret gerek işletme, gerekse ülke bazında rekabet üstünlükleri yaratma ve toplumsal refahın sağlanması konusunda stratejik bir öneme kavuşmuştur.

Çeşitli uluslararası kuruluşlarca farklı tanımları yapılan elektronik ticaret genel olarak, “bilgisayar ağları aracılığı ile ürünlerin üretilmesi, tanıtımının, satışının, ödemesinin ve dağıtımının yapılması” şeklinde tanımlanabilir. Yapılan bu söz konusu işlemler, sayısal biçime dönüştürülmüş yazılı metin, ses ve video görüntülerinin işlenmesi ve işletilmesini de içermektedir.³

Bir tanıma göre elektronik ticaret (e-ticaret), “Telekomünikasyon ağları aracılığı ile ticari işlemlerin yürütülmesi, iş ilişkilerinin sürdürülmesi ve işletme bilgilerinin paylaşımıdır. İşletmeler arasındaki operasyonel sınırların çok geçişken olduğu günümüz iş dünyasında ulusal ve uluslararası iş süreçlerini birbirinden ayırmak neredeyse imkansız hale gelmiştir. Bu nedenle e-ticaret, tek bir firma içindeki ticaretin

¹ Akgemci (2008), a.g.e., s. 333

² Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 411.

³ M.H. Çolakoğlu (2002) *KOBİ Rehberi*, TOBB Genel Yayın No Genel: 359-PM-2, Ankara, s. 364.

desteklendiği kurumsal süreçlerin yanı sıra, şirketler arasındaki işlemleri ve satış ilişkilerini de içerir.¹

Yalnızca satıcı ile alıcı arasındaki ilişkilerin ötesinde tüm ticari işlemleri de kapsayan elektronik ticaret çoğunlukla internet ve diğer ağlar aracılığı ile yapılan ticaret olarak algılanmaktadır. Bilgisayar, telefon, faks, elektronik ödeme ve para transferi sistemleri, internet, elektronik veri değişimi gibi araçların kullanıldığı e-ticarette, zaman ve mekan sınırı olmaksızın ticari işlemlerde bir ya da birden fazla insan tarafından ses, görüntü ve yazılı metinlerin aynı zamanda interaktif bir şekilde iletilebilmesi söz konusu olduğundan, geleneksel ticaret yöntemine göre işlemlerin daha kısa sürelerde ve daha düşük maliyetlerle gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır.²

İşletmeler arasında rekabetin artması elektronik ticaret uygulamalarının da yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Ancak yine de ülke ekonomileri için önemli bir yer tutan KOBİ'lerde e-ticaret uygulamaları büyük işletmelere göre daha düşük seviyelerdedir.

Ancak sahip oldukları esnek yapıları nedeniyle müşterilerinin beklentilerine daha hızlı yanıt verebilme yeteneklerinin, büyük işletmelere göre e-ticarette bir üstünlük sağladığı kabul edilmektedir. Diğer taraftan KOBİ'lerin önemli dezavantajlarından biri olan uzak bölgelerdeki pazar ve müşterilere ulaşamama sorunu da e-ticaret ve internetle çözülebilmektedir.³

Günümüzde hangi ölçekte olursa olsun tüm işletmelere ve özellikle de KOBİ'lere hız ve esneklik, kalite, yenilik, maliyet ve verimlilik gibi konularda avantajlar sunan elektronik ticaret, böylece rekabet gücünün oluşturulması ve artırılmasını da sağlamaktadır.

¹ V. Zwass (1996) Electronic Commerce: Structures and Issues, *International Journal of Electronic Commerce*, Volume 1, Number 1 , s. 3.

² Ö. Canpolat (2001) *E-Ticaret ve Türkiye'deki Gelişmeler*, <http://www.platinmarket.com/e-ticaret.pdf> (21.08.2009)

³ D.B. İşler (2008) Rekabetçi Avantaj Yaratma Çerçevesinde KOBİ'lerde E-Ticaret ve E-Ticaretin Stratejik Kullanımı, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 13, Sayı 3, s. 286-287.

Özetle e-ticaret faaliyetleri KOBİ'lere, yeni pazarlara girme fırsatı sağlamakta, işlemleri hızlandırdığından ve insan unsurunu da minimum düzeye indirdiğinden maliyetleri düşürmekte, alıcı ile satıcı arasındaki ilişkilerin daha elverişli koşullarda yapılabilmesine imkan verdiği için ürün ve hizmet kalitesinin artmasına yardımcı olmakta ve bilgi paylaşımını artırdığından iş süreçlerinin ve genel olarak ekonominin verimliliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır.¹

2.3.11. Değişim Mühendisliği

Yönetim bilimi alanında yeni bir kavram olan değişim mühendisliği, genel olarak bir organizasyondaki genel yapının, sistemin ve süreçlerin köklü ve radikal bir şekilde yeniden düzenlenmesi şeklinde tanımlanabilir.

Değişim mühendisliği konusundaki çalışmalarıyla tanınan Hammer ve Champy'e göre “değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.”²

Bir stratejik yönetim aracı olarak değişim mühendisliği, işletmelerin müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve ucuz hizmet sunabilmelerini kısacası çağın gerektirdiği koşullara adapte olabilmelerini sağlamaktadır. İşletmeler değişim mühendisliği ile, verimliliklerini artırmak, hissedarlarına katkılarını maksimize etmek ve gereksiz iş ve işlemleri ortadan kaldırmak gibi amaçlarla, işletme bünyesindeki tüm iş süreç ve faaliyetlerini gözden geçirerek köklü ve büyük değişiklikler yapmaktadırlar.³

Değişim mühendisliği tanımından da anlaşıldığı gibi, işletmedeki alışlagelmiş yöntemlerin bir tarafa bırakılarak, her şeyin en baştan yeniden belirlenmesi, düzenlenmesi olduğundan diğer yönetim tekniklerine göre uygulanması zor ve de riskli

¹ Akgemci (2008), a.g.e., s. 336.

² M. Hammer, J. Champy (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York, s. 32.

³ Akgemci (2008), a.g.e., s. 67.

bir sistemdir.¹ Böyle radikal bir dönüşümün gerçekleştirilebilmesi işletmeler için yüksek maliyet anlamına gelmektedir. Bu nedenle değişim mühendisliğinin KOBİ'lerde uygulanabilirliğinin büyük işletmelere göre daha zor olduğu söylenebilir.

2.3.12. Senaryo Analizi

Senaryo analizi, farklı sektörlerdeki pek çok işletmede karşılaşılan stratejik belirsizlikler ile sürekli olarak başa çıkabilmede etkili olan bir tekniktir. Senaryo planlama, geleceğe ilişkin tek bir doğru ve kesin bir stratejik tepki belirleme yerine, belirsiz gelecekle ilgili bir dizi görüş ortaya koymaktadır.²

Senaryo analizi, yöneticilere geleceğe ilişkin birbirinden farklı pek çok değişik görüntü sunabildiği için, çevresel belirsizlikler karşısında daha hazırlıklı ve donanımlı olunmasını sağlar. İşletmeler, gelecekteki belirsizliğin yüksek olması, geçmişte maliyeti yüksek pek çok sürpriz yaşanmış olması, içinde bulunulan sektörün önemli değişimler içinde bulunması veya bu yönde bir olasılığın bulunması, rakiplerinin senaryo analizi kullanıyor olmaları gibi nedenlerle senaryo analizi tekniğinden yararlanmaktadırlar.³

Senaryo analizi, geleceğe ilişkin belirsizliklerin azaltılmasına yönelik bir teknik olduğundan büyük ya da küçük tüm işletmeler açısından önem taşımaktadır. Bu bakımdan KOBİ'ler de özellikle kriz ya da kriz beklentisinin bulunduğu dönemlerde gelecek yönelimli stratejiler belirleyebilmek, gelecekteki risk ve belirsizliklere karşı hazırlıklı olabilmek ve daha isabetli kararlar verebilmek için bu analizden yararlanabilirler.

¹ E. Aydoğan, M. Altuğ (2006) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (Kobi) Rekabet Gücünün Artırılmasında İleri Yönetim Teknolojilerinin Rolü, Makine İmalat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, s. 96.

² E.K. Clemons (1995) Using Scenario Analysis to Manage the Strategic Risks of Reengineering, *Sloan Management Review*, Summer 95, s. 66.

³ Ş.Ö. Şahin vd. (2002) Senaryo Analizi İçin Dinamik Bir Yaklaşım Önerisi, *İTÜ Dergisi/B: Sosyal Bilimler Serisi*, Cilt 1, Sayı 1, s. 35-36.

2.3.13. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Yönetim bilimi literatüründe “dış kaynak kullanımı” kavramı farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bir tanıma göre dış kaynak kullanımı (outsourcing), “ Üretim bileşenleri ve katma değer yaratan diğer faaliyetlerin dış kaynaklara bağımlılığını” ifade etmektedir. Diğer bir tanıma göre ise, “genel anlamda dış kaynak kullanımı, bir işletmede mal ve hizmetlerin başka firmalardan tedarik edilmesi” olarak tanımlanmaktadır.¹

Dış kaynak kullanımı, işletmenin bazı faaliyetlerini, konusunda uzman başka bir işletmeye veya tedarikçiye belli bir sözleşme çerçevesinde yaptırmasıdır. Bu bakımdan dış kaynak kullanımı, işletmelerin asıl olarak kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere yönelmelerini ve asıl faaliyet alanları dışındaki konularda ise özellikle o konuda uzmanlaşmış işletmelerden yararlanmayı amaçlayan bir stratejik yönetim tekniğidir.²

Maliyetleri azaltma, belirli faaliyetlerde performans ve verimliliği artırma, esneklik sağlama, belirli faaliyetlerde uzmanlaşma, yeniliklere erişimi kolaylaştırma gibi potansiyel faydaları³ olan dış kaynak kullanımı büyük küçük tüm işletmeler için önem taşımaktadır.

Özellikle kısıtlı kaynakları olan küçük işletmeler için önemli stratejik araçlardan biri olan dış kaynak kullanımı, genel olarak KOBİ'lerin kıt kaynak sorununun çözülmesinde ve asıl faaliyet alanında yoğunlaşarak rekabetçi üstünlükler sağlanmasında etkili olmaktadır.⁴

Öte yandan KOBİ'lerin dış kaynak kullanımı kararı verme konusunda büyük işletmelere göre dezavantajlı durumda bulunduğu söylenebilir. Zira KOBİ'ler bu

¹ K.M. Gilley, A. Rasheed (2000) Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance, *Journal of Management*, Vol 26, No 4, s. 764.

² C.G. Uçkun, A. Yüksel (2007) Aile Şirketlerinin Performansının Artırılmasında Bir Strateji: Dış kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing), *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi: Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, s. 29.

³ R. McIvor (2005) *The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management*, Cambridge University Press, New York, s. 21-23.

⁴ Akgemci (2008), a.g.e., s. 336-337.

kararlar verilmeden önce yapılması gereken niceliksel ve niteliksel analizler konusunda uzmanlaşmış kadrolara sahip değillerdir. Ayrıca KOBİ'lerin dış kaynak kullanımından beklenen faydayı sağlamak için birlikte iş yaptıkları işletmeleri doğru seçmeleri gerekmektedir.

2.3.14. Öğrenen Organizasyonlar

1990 yılında Peter Senge tarafından ortaya çıkarılan “öğrenen organizasyon” kavramı, “bilgi üretimi, temini ve iletimi alanlarında etkin olan ve kurumsal davranışları yeni bilgi ve öngörüler çerçevesinde dönüştüren organizasyondur.” Diğer bir tanımla öğrenen organizasyon, “pazar unsurlarının sürekli değiştiği, yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla ortaya çıktığı, ürünlerin çok kısa zamanda demode hale geldiği, rakiplerin hızla çoğaldığı, belirsizliklerin hakim olduğu hızlı değişim ortamında yeni bilgi yaratan, öğrenen, uygulayan ve sonuçlarından yeniden öğrenen organizasyondur.”¹

Öğrenen organizasyon kavramı esas olarak, bilgi yaratma, öğrenme, çalışanların bu yönde motivasyonu, ulaşılan sonuçları organizasyon bilgisi haline getirerek bu bilgiyi de sorun çözmede kullanma temeline dayanmaktadır. Diğer yandan bu kavram, organizasyonların insan kaynaklarına önem vererek bu kaynaklarını geliştirmelerini ve bu kaynakları verimli kullanarak hayatta kalabilmelerini sağlayacak stratejileri geliştirebilmelerine imkan sağlamaktadır.²

KOBİ'lerin esnek yapıda olmaları, müşteriye ve pazara yakın olmaları, öğrenen organizasyon yapısını oluşturmada avantaj sağlamaktadır. Öte yandan çalışanların bireysel olarak öğrenme sürecine katılabilmesi küçük işletmelerde daha kolay olmakta, işletme ile kendisini özdeşleştiren çalışanların öğrenme sürecine katkıları daha fazla olmaktadır. Ayrıca KOBİ'lerin büyük işletmelere nazaran daha az bürokratik yapıda olması, öğrenilen bilginin, organizasyonun her bir köşesine hızlı ve etkin bir şekilde iletilmesini kolaylaştırmaktadır.³

¹ Akgemci (2008), a.g.e., s. 98.

² Aydoğan ve Altuğ, a.g.e., s. 97.

³ Akgemci (2008), a.g.e., s. 333-334.

KOBİ'ler öğrenen organizasyon anlayışını benimsedikleri ölçüde yukarıda değinilen yeni stratejik yönetim araç ve tekniklerini uygulamada başarılı olabileceklerdir. Ancak bu başarının gerçekleşmesi önündeki en önemli engel ise özellikle aile işletmesi niteliğindeki veya sahip yöneticilerin bulunduğu KOBİ'lerde değişime karşı ortaya konulan direnç ve önyargılardır. Bu engeli aşabilen KOBİ'ler ise öğrenen organizasyon olmayı başararak rakiplerine üstünlük sağlayabilme fırsatını elde edebileceklerdir.

Stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin KOBİ'lerde uygulanabilirliği açısından bir değerlendirme yapıldığında; KOBİ'lerin yukarıda belirtilen tüm araç ve teknikleri kullanmasının mümkün olmadığı, çünkü KOBİ'lerin bu araç ve tekniklerin tümünü aynı anda uygulayabilecek organizasyon yapısına, bilgiye, zamana ve finansal güce sahip olmadığı, bu nedenle de KOBİ'lerin söz konusu araç, yöntem ve tekniklerden işletme organizasyonunun ve çalışanlarının uyum sağlayabileceği kendi özelliklerine, faaliyet alanlarına ve ihtiyaçlarına uygun, kullanımı kolay ve maliyeti düşük olanların seçilerek kullanılmasının daha rasyonel bir yaklaşım olduğu söylenebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERDE STRATEJİK YÖNETİM ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejik yönetim modelinin, stratejik planlama, stratejik analiz, araç, yöntem ve tekniklerinin kullanım ve uygulanma düzeyinin tespit edilmesinin amaçlandığı bu çalışmada, İzmir ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle İzmir ilinin ülke ekonomisi içindeki yeri ve önemi hakkında genel bilgi verilecektir. Ardından İzmir ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin genel özellikleri açıklanacaktır. Daha sonra ise İzmir ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler ile ilgili olarak yapılan araştırmanın sonuçları analiz edilerek değerlendirilecektir.

3.1. İZMİR İLİ VE İZMİR'DE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LER HAKKINDA GENEL BİLGİ

3.1.1. İzmir İlinin Ülke Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi

İzmir ili, nitelikli işgücü ile hammadde ve ara mamul maddelere sahip olması, bir ticaret limanının bulunması, iç ve dış pazarlara yakınlığı ve kişi başına düşen nispi gelirin yüksek olması gibi özellikleri ile yerli ve yabancı pek çok yatırımcının ilgisini çekmiş ve halen de çekmektedir. İzmir ilinin ülke ekonomisi içindeki yeri ve önemi hakkında aşağıdaki tespitler yapılabilir.¹

Özellikle sanayi, ticaret, ulaştırma-haberleşme ve tarımsal faaliyetlere dayalı olan İzmir ekonomisinde % 30,5 ile sanayi, % 22,9 ile ticaret, % 13,5 ile ulaştırma-haberleşme ve % 7,8 ile tarımsal faaliyet yer almaktadır.

¹ İzmir Ticaret Odası Web Sitesi (2009). <http://www.izto.org.tr> (18.12.2009)

2008 yılında 17,7 Milyar TL vergi ödeyerek ülke vergi gelirlerinin % 10,5'ini karşılayan İzmir, yine 2008 yılı verilerine göre ülke ihracatının % 6'sını, ülke ithalatının ise % 4'ünü gerçekleştirmiştir.

İzmir ekonomisi içindeki faaliyet alanları değerlendirildiğinde, sanayide petrol ve kimyevi ürünler, metal, tekstil, makine, otomotiv, gıda, tütün ve toprağa dayalı sanayi ağırlıklı olarak yer tutmaktadır. İzmir ticaret sektöründe ise gıda, inşaat, tekstil-konfeksiyon, ağaç-mobilya, kimya-plastik ve tarım ürünleri ticareti önemli bir yere sahiptir. Tarım ve hayvancılıkta ise, pamuk, üzüm, zeytin, incir, tütün, sebze-meyve, balık ve hayvansal yan ürünler ön plana çıkmaktadır.

Tablo 3.1'de İzmir iline ilişkin temel makroekonomik veriler yer almaktadır. Buna göre İzmir'de işsizlik hem oran olarak hem de sayısal olarak yıldan yıla azalmasına rağmen yine de Türkiye ortalamasının üzerindedir. Zira tabloda da görüldüğü üzere 2008 yılında ve 2009'un Ocak-Ağustos döneminde kapanan ve tasfiye firma sayısı göz önünde bulundurulduğunda söz konusu işsizliğin boyutu daha iyi anlaşılabilir. İstihdam oranının 2008 yılında düşük gerçekleşmesi küresel ekonomik krizin bir sonucu olarak açıklanabilir.

Tabloda dikkat çeken bir diğer husus da, gerçekleşen teşvik belgeli yatırım sayısının 2004 yılından 2009 yılına kadar azalma eğilimi göstermesidir. İşsizlik sorunu açıklanırken bu husus da dikkate alınmalıdır.

İzmir'de 2004 yılından 2009 yılına kadar gerçekleşen ihracat rakamları ile ithalat rakamları artarken, bunun sonucu olarak ihracatın ithalatı karşılama oranı azalmış ve dış ticaret dengesi de ithalat lehine oluşmuştur. Bu oran 2009'a kadar düzenli olarak artmıştır.

Öte yandan banka şube sayısı, banka mevduatları, banka kredilerinin de 2004 yılından 2009 yılına kadar düzenli olarak arttığı yine söz konusu tablodan anlaşılmaktadır.

Tablo 3.1. İzmir ili makroekonomik verileri

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
İşsizlik Oranı (%)	14,3	13,1	11,2	10,5	11,8	*
İşsizlik Sayısı (Bin kişi)	190	173	152	142	156	*
İstihdam Düzeyi (Bin kişi)	1.137	1.146	1.201	1.202	1.171	*
İstihdam Oranı (%)	41,8	40,9	41,9	41,5	39,9	*
Kamu Yatırımları (Milyon TL)	426,4	527,5	486,5	428,9	464,4	*
Gerçekleşen Teşvik Belgeli Yatırım Sayısı	201	164	169	117	100	34 (Ocak-Temmuz)
İhracat (Milyar \$)	11,2	12,8	15,6	17,7	21,6	7,5 (Ocak-Temmuz)
İthalat (Milyar \$)	11,5	14,6	17,8	21,1	26,1	8,5 (Ocak- Temmuz)
Dış Ticaret Dengesi (Milyar \$)	-0,3	-1,8	-2,2	-3,4	-4,5	9 (Ocak- Temmuz)
İhracatın İthalatı Karşılama Oranı (%)	97,4	87,7	87,6	83,8	82,7	88,2 (Ocak- Temmuz)
Açılan Firma Sayısı (Adet)	4.974	5.200	5.808	5.396	4.813	2.956 (Ocak- Ağustos)
Kapanan ve Tasfiye Firma Sayısı (Adet)	1.748	1.688	1.958	1.909	2.941	2.087 (Ocak- Ağustos)
Turist Sayısı (Toplam)	1.145.531	1.145.582	1.149.587	1.304.512	1.079.000	*
Vergi Gelirleri (Milyar TL)	8	10	13,9	15,4	17,7	7,8 (Ocak- Haziran)
Banka Mevduatları (Milyar TL)	11,1	13,9	17,9	21,6	26,8	*
Banka Kredileri (Milyar TL)	5,0	7,8	10,6	14,7	19,9	*
Banka Şube Sayısı	472	478	525	600	667	*
Uluslararası Sermayeli Şirket Sayısı (1954 – 2009 Haziran)	1.321					

* Bu veriler henüz bilinmiyor.

Kaynak: İzmir Ticaret Odası Web Sitesi (2009). <http://www.izto.org.tr> (18.12.2009)

Tüm dünyada etkileri görülen ve Türkiye'de de olumsuz sonuçları açıkça gözlenen küresel ekonomik krizin etkilerini ölçmek için 526 sanayi firmasının faaliyet gösterdiği ve 30 bin kişinin çalıştığı İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde Kasım

2008'de bir anket yapılmıştır. Söz konusu anket sonuçlarına göre küresel ekonomik krizin etkileri aşağıdaki gibi özetlenmektedir¹

- Kriz nedeniyle 17 sanayi işletmesi kapanmış ve bu işletmelerde çalışan 3500 kişi işini kaybetmiştir.
- Firmaların % 45'i işçi çıkarmış, % 12'si ise yeni işçi almıştır.
- Yaşanan kriz nedeniyle firmaların % 63'ü üretimini azaltmak zorunda kalmış ve bu firmaların üretimi % 44 oranında azalmıştır. Bu firmaların yalnız % 6'sının üretimi artmış, % 31'inin ise üretim miktarı değişmemiştir.
- İşletmelerin % 72'sinin siparişleri azalmış, siparişlerde ise genel olarak % 43 oranında azalma olmuştur. Ankete katılan firmalardan % 6'sının siparişleri artarken, % 22'sinin ise siparişleri krizden etkilenmemiştir.
- Kriz ortamında işletmelerin % 82'sinin tahsilat süreleri uzamış, % 56'sının ise alacak miktarı artmıştır.
- Yaşanan kriz nedeniyle işletmelerin % 41'inin borçları artmış, özellikle Avrupa'ya ihracat yapan işletmelerin % 49'unun ise ihracatları azalmıştır.

Anket sonuçlarından da anlaşıldığı üzere İzmir ilinde faaliyet gösteren işletmeler küresel ekonomik krizden önemli ölçüde etkilenmişlerdir.

3.1.2. İzmir İlinde Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Genel Özellikleri

İzmir ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin mevcut durumu hakkında yapılan en kapsamlı çalışma, KOSGEB tarafından Mart 2005'te tüm Türkiye genelinde yapılan saha araştırması çalışma sonuçlarının değerlendirildiği rapordur. Küçük ve orta ölçekli işletmelere verilen hizmet ve desteklerin en etkin şekilde sunulabilmesi için bu desteklerden faydalanacak olan işletmelerin genel durumunu tespit edebilmek amacıyla gerçekleştirilen saha araştırması kapsamında İzmir ilinde faaliyet gösteren 2.468 adet küçük ve orta ölçekli işletmenin katıldığı bir anket

¹ İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Web Sitesi (2009). <http://www.iaosb.com.tr> (19.12.2009)

yapılmıştır. Aşağıdaki gibi özetlenebilen değerlendirme raporu İzmir ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin genel özelliklerini ortaya koymaktadır.¹

Buna göre İzmir ilindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin çoğunluğunu (10-50) aralığında çalışanı olan küçük işletmeler oluştururken, bunları (1-9) arası çalışanı olan mikro ölçekli işletmeler izlemektedir. Yapılan çalışma kapsamındaki işletmelerin % 56,24'u (1315 işletme) 10-50 aralığında, % 30,92'si (723 işletme) 1-9 aralığında ve %12,83'ü (300 işletme) 51-150 aralığında işçi çalıştırmaktadır.

İzmir ilindeki KOBİ'ler faaliyet konuları bakımından değerlendirildiğinde ise ilk sırayı makine ve teçhizat imalatı almaktadır. Diğer faaliyet konuları ise mobilya, gıda ürünleri ve içecek, tekstil ürünleri, fabrikasyon metal ürünleri, plastik ve kauçuk ürünleri ve deri ürünleri imalatı ile ana metal sanayi ve kimyasal madde ve ürünleri imalatı şeklinde sıralanmaktadır.

İzmir ilindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin yarıdan fazlası (% 53,53'ü) tüketim malı üretirken, % 38,30'u sanayi girdisi, % 8,18'i ise hem tüketim malı hem de sanayi girdisi üretmektedir.

Faaliyet yeri bakımından değerlendirildiğinde İzmir'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin yarıdan fazlasının organize sanayi bölgeleri, küçük sanayi siteleri ve serbest bölge dışında yerleşik olduğu, bunun sonucu olarak ta işletmelerin altyapısı tamamlanmış organize sanayi bölgelerine taşınması konusunda bir ihtiyacı olduğu tespit edilmiştir.

İzmir ilindeki KOBİ'ler kuruluş yılı açısından incelendiğinde özellikle 1990-1999 ve 1980-1989 arası dönemler dikkat çekmektedir. Araştırma kapsamındaki küçük ve orta ölçekli işletmelerin, % 50'si 1990-1999 arasında % 20,39'u da 1980-1989 arasında kurulmuştur. 2000 ve sonraki yıllarda kurulan işletmelerin oranı % 19,77 iken, 1980 öncesinde kurulan işletmelerin oranı ise yaklaşık % 10'dur. Bu sonuçlar 1990 ve sonrasında yaşanan krizlere rağmen girişimcilik ruhunun devam ettiğini

¹ KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü (2005). *KOSGEB Saha Araştırma Çalışması İzmir İli Değerlendirme Raporu*, Ankara.

göstermektedir. Öte yandan bu sonuçlar İzmir ilindeki KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunun yeni kurulmuş işletmelerden oluştuğunu, diğer bir deyişle bu işletmelerde kurumsallaşmanın sağlanamadığını göstermektedir.

Hukuki statüleri bakımından İzmir KOBİ'lerinin çoğunluğu (Anket kapsamındaki işletmelerin % 63,71'i) limited şirket statüsündedir. Geri kalan işletmelerin ise % 18,54'ü anonim şirket, % 15,76'sı da şahıs işletmesidir.

Yönetim yapıları açısından değerlendirildiğinde İzmir ilindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük bir çoğunluğu (% 62,31) işletme sahibi tarafından yönetilmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin % 29,12'sinin tepe yönetimleri ise profesyonel yöneticilerden oluşmaktadır. Bu sonuçlardan İzmir'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunun sahip yöneticilerden oluştuğu söylenebilir.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde İzmir ilindeki KOBİ'lerin işletme sahiplerinin yarıya yakınının (% 43,75) üniversite mezunu olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan lise ve ilköğretim mezunlarının sayısı da dikkate değer görülmekteyken, akademik kariyer yapmış olan işletme sahiplerinin oranının ise düşük olduğu (yaklaşık % 6) saptanmıştır.

İzmir ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin yine büyük bir çoğunluğunun (% 66,52) üniversite mezunu yönetici çalıştırdığı, geri kalan yöneticilerin ise yaklaşık % 26'sının lise ve ilköğretim mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Değerlendirme raporuna göre, İzmir'deki KOBİ'lerde işletme sahiplerinin daha çok 50 yaş civarında olduğu, tepe yöneticilerinin ise daha çok 40 yaş civarında yoğunlaştığı saptanmıştır.

Yine söz konusu rapora göre İzmir ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yarıdan fazlası ihracat yaparken, söz konusu işletmeler bunu müşteriye doğrudan satış, aracı firma ile ihracat ve komisyoncu/müessil firma aracılığı ile ihracat yöntemlerinin her üçünü de birlikte kullanarak gerçekleştirmektedirler. Ancak bunlardan en çok kullanılanı ise müşteriye doğrudan satış yöntemidir. İhracat yapan KOBİ'lerin ihracat yaptıkları ülke sıralamasında ise Almanya, Yunanistan, İngiltere, ABD ve Hollanda ilk sıralarda yer almaktadır.

Öte yandan ihracat yapmayan küçük ve orta ölçekli işletmeler ise ihracat yapmama nedeni olarak kaynak yetersizliğini (sermaye, teknoloji ve malzeme eksikliği) ilk sırada belirtmektedirler. Diğer ihracat yapmama nedenleri ise, dış pazarı tanımama, iç pazarda tatmin, aracı işletme bulamama, uygun fiyatta sunamama, kaliteli mal sunamama ve yabancı dil eksikliği olarak ifade edilmektedir.

Değerlendirme raporuna göre İzmir ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler ile ilgili olarak tespit edilen diğer bir husus ise, işletme içinde internet bağlantısı bulunan işletme oranının yüksek (% 83,39) ve Web sayfası bulunan işletme oranının % 51,74 olmasına rağmen elektronik ticaret yapan işletme oranının yalnızca % 10 olmasıdır.

Öte yandan İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA) tarafından Eylül 2008'de hazırlanan "İzmir Bölgesi Mevcut Durum Raporu"nda ise İzmir ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler ile ilgili olarak yapılan değerlendirmede, İzmir'de bilgiye erişim probleminin çözülemediği, kurumsallaşamayan dolayısıyla da kalkınmayı ivmelendirecek bir istikrar gösteremeyen KOBİ'lerin bilinçlendirilmesi ve teşvik edilmesi, altyapı sorunu yaşamadan daha verimli çalışmaları için sanayi bölgelerine geçişlerinin hızlandırılması ve belirli standart ve kalitede ürünün piyasaya sunulabilmesi, bu sayede de İzmir'deki KOBİ'lerin küreselleşen dünya pazarına dahil olması gerektiği ifade edilmiştir.¹

3.2. ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejik yönetim uygulamaları üzerine İzmir ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır.

3.2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı İzmir ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin stratejik yönetime bakış açılarını, stratejik yönetim faaliyet ve uygulamalarının düzeyini tespit etmektir.

¹ İzmir Kalkınma Ajansı (2008). *İzmir Bölgesi (TR31) Mevcut Durum Raporu*, İzmir, s. 209.

Diğer yandan söz konusu işletmelerin formal stratejik planlama yapıp yapmadıkları, işletme yöneticilerinin stratejik tercihlerinin ve yaklaşımlarının neler olduğu ile bu tercih ve yaklaşımların belirlenmesinde yöneticilerin kişilik ve demografik özelliklerinin etkili olup olmadığı, işletmelerdeki stratejik kararların organizasyonun hangi düzeyinde alındığı ve uygulandığı, işletmelerin geleceğe yönelik stratejik hedeflerinin ve politikalarının neler olduğu, iç ve dış çevre faktörlerinin işletmeleri ne şekilde etkilediği ve araştırma konusu işletmelerde stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin ne düzeyde tanındığı ve uygulandığını ortaya çıkarabilmek araştırmanın diğer amaçlarını oluşturmaktadır.

3.2.2. Araştırmanın Yöntemi

İzmir ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde stratejik yönetim uygulamalarının konu edildiği araştırma, modern anket yöntemlerinden e-posta aracılığı ile anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Ankette yer alan soruların çok seçenekli olması, her bir işletmenin bizzat ziyaret edilerek yöneticilerle mülakat tekniğinin uygulanmasını mümkün kılmadığından zaman ve maliyet unsurları açısından bu yöntem tercih edilmiştir.

Araştırmaya katılımın istenilen düzeye ulaştırılabilmesi amacıyla, anket formları işletmelere belirli zaman aralıklarında birkaç defa gönderilmiş ve yine belirli sürelerle anket formlarının doldurulması hatırlatılmıştır. Ancak yine de yeterli sayıya ulaşamadığından bazı işletmelere telefonla ulaşılarak anket formlarının doldurulması özellikle rica edilmiştir.

3.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini İzmir ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi ile Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi'nde¹ faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerden e-

¹ İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi ile Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi'nde yaklaşık toplam 800 işletme faaliyet göstermektedir. (Bkz. İAOSB Web Sitesi ve KOSBİ Web Sitesi)

posta adresleri tespit edilebilen ve tesadüfi olarak seçilen 450 adet küçük ve orta ölçekli işletme ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.¹

E-posta yoluyla gönderilen anket formlarının kendilerine ulaştığı tespit edilen 300 işletmenin 72'sinden geri dönüş sağlanmıştır. Bu bakımdan geri dönüş oranı % 24'dür. Ancak söz konusu 72 adet anket formu içinde 2 işletme hem çalışan sayısı hem de yıllık ciro büyüklüğü bakımından KOBİ olma sınırını aştığından, 1 işletme de ciro büyüklüğü bakımından şartları sağlasa da çalışan sayısı kriteri açısından KOBİ olma sınırını aştığından değerlendirmeye alınmamıştır. Öte yandan stratejik yönetimin çok küçük ve küçük işletmelerde uygulanabilirliğinin literatürde tartışmalı bir konu olması nedeniyle, gönderilen anket formlarından (1-9) arası çalışanı olan çok küçük işletmeler ile (10-49) arası çalışanı olan küçük işletmelere ait olan 14'ü de değerlendirme dışı tutulmuştur.

Bu bakımdan araştırma kapsamında çalışan sayısı kriteri göz önünde bulundurularak tamamı (50-249) aralığında çalışanı olan 55 adet işletmeden gelen anket formları değerlendirmeye alınmıştır.

3.2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada zaman kısıtı nedeniyle ve daha ekonomik olması dikkate alınarak modern anket yöntemlerinden biri olan e-posta aracılığı ile anket yöntemi tercih edilmiştir.

Ancak bu yöntemin olumlu yanlarının yanında klasik posta yönteminde olduğu gibi cevaplanma oranının düşük olması, soruları kimin cevapladığının bilinmemesi, cevaplayıcıların soruları tam olarak anlayarak cevaplandırıdıklarından emin olunamaması ve gözlem yapma imkanının olmaması² gibi bazı olumsuz yanları da bulunmaktadır. Öte yandan henüz yeni bir anket yöntemi olan e-posta ile anket

¹Ancak istenilen düzeyde anket formunun geri dönüşü sağlanamadığından, bu iki bölge dışında faaliyet gösteren işletmelerden gönderilen az sayıda anket formu da değerlendirmeye alınmıştır.

² Y. Odabaşı (1999). "Anket Yöntemi" Ünitesi, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Editör: Ali Atıf Bir, Anadolu Üniversitesi Yayın No:1081, Eskişehir, s. 83.

yönteminde işletmelerin mevcut ve geçerli olan e-posta adreslerinin doğru bir şekilde tespit edilmesinde zorluk yaşanırken, işletmelerin e-postalarını aktif olarak kullanmamaları ve düzenli olarak kontrol etmemeleri de sıkıntı yaratmaktadır.

Araştırmaya katılımın düşük olmasında e-posta aracılığı ile anket yönteminin bu olumsuz yönlerinin etkisi dışında işletmelerin (yöneticilerin) stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları, bilgi eksikliklerinin anlaşılma endişesi, işletmeleri hakkında bilgi vermekten kaçınmaları ve işletmelerine ait verilerin elektronik ortamda aktarılmasını güvenli olarak görmemelerinin de etkili olduğu düşünülmektedir. Öte yandan anket formlarının üst düzey yöneticiler tarafından doldurulması özellikle istenilmişse de bazı anket formlarının üst düzey yönetici olmayan çalışanlar tarafından cevaplandırıldığı da görülmüştür.

Bu bakımdan araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde yukarıdaki açıklamaların ve araştırma bulgularının örneklem dışında evreni temsil etmediği hususunun göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Dolayısıyla bu araştırma yalnızca örneklem olarak seçilen ve ankete katılan işletmeler ile sınırlı olarak bir fikir vermektedir.

3.2.5. Veri Toplama Yöntemi ve Soruların Niteliği

Araştırmada verilerin toplanması işletmelere e-posta aracılığı ile gönderilen anket formlarının doldurtularak aynı şekilde geri gönderilmesinin sağlanması şeklinde yapılmıştır. Anket formlarında araştırmanın amacı, önemi ve doldurulması sırasında dikkat edilecek hususlar açıkça belirtilmiştir.

Anket formu 17 adet sorudan oluşmaktadır.¹ Anket formu işletmeye ve anketi dolduran kişiye ait bilgileri ortaya koyan bölümün ardından, işletmenin stratejik planlama, stratejik yönetim yaklaşım ve uygulamalarını, yöneticilerin stratejik tercihlerinde etkili olan faktörleri, işletmenin geleceğe yönelik stratejilerini ve

¹ Anket formundaki sorular G. Özgür'ün "Denizli KOBİ'lerinde Stratejik Yönetim" adlı tez çalışmasında kullandığı anket formundan yararlanılarak oluşturulmuştur.

politikalarını, işletmeyi etkileyen iç ve dış çevre faktörlerini ve işletmelerde kullanılan stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerini ölçmeye yarayan soruları içermektedir.

3.2.6. Araştırmanın Soruları

Araştırmada İzmir'de faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerin stratejik yönetim uygulamalarını ve faaliyetlerini tespit edebilmek amacıyla aşağıdaki sorulara cevap bulunmaya çalışılmıştır.

1. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejik yönetim modeli yeterince bilinmekte ve uygulanmakta mıdır?
2. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde formal stratejik planlama yeterince bilinmekte ve uygulanmakta mıdır?
3. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejik yönetim araç, yöntem ve teknikleri yeterince bilinmekte ve kullanılmakta mıdır?
4. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde hangi stratejik hedefler ve bu hedeflere ulaşabilmek için hangi stratejiler tercih edilmektedir?
5. İşletme yöneticilerinin kişilik ve demografik özellikleri ile stratejik tercihleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?

Bu sorular çalışmanın “Tartışma” ve “Sonuç” bölümlerinde, araştırmada elde edilen bulgular çerçevesinde irdelenecektir.

3.2.7. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler

Araştırma kapsamında elde edilen anket verilerinin çözümlenmesi SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 15.0 for Windows paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Tanımsal istatistikler frekans (sıklık) dağılımı şeklinde yapılmıştır. Ölçeklerin dağılımı incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Bu nedenle parametrik testlerin kullanımı uygun görülmüştür. İki grup arasındaki farkı belirlemek için t-testi, ikiden fazla grup arasındaki farkı belirlemek için Anova testleri Tukey fark testleri ile birlikte uygulanmıştır. Ölçeklerin arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson korelasyon analizi ve bazı sorular için çapraz tablo analizleri yapılmıştır. Anket formunda yer alan “Hiç

katılmıyorum - Tamamen katılıyorum” biçimindeki sorular (1'den 5'e kadar numaralandırılarak) 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir.

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach's Alfa) yararlanılmıştır. Ankette yer alan ölçeklerin (soru gruplarının) güvenilirlik katsayıları 0,933 (en yüksek) ile 0,635 (en düşük) arasında bulunmuştur.

3.3. BULGULAR

Anket çalışmasında geri dönüşü sağlanan anket formlarından 55'i değerlendirmeye alınmıştır. Ankete katılan işletmelerden 13'ü KOBİ'ler için üst sınır olan 25 milyon TL'lik ciro sınırını aşmasına rağmen diğer şartları taşıdıklarından değerlendirme kapsamına alınmıştır.

Bu çalışmada İzmir ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler ile ilgili olarak değerlendirmeye alınan anket formlarından; işletmenin faaliyet konusu ve kuruluş yılı, çalışan sayısı, sermaye ve yönetim yapısı, yıllık ciro miktarı, yöneticilerin yaşı, cinsiyeti, öğrenim düzeyi, çalışma süreleri ile işletmenin stratejik yönetim ve stratejik planlamaya ilişkin uygulama ve faaliyetleri hakkında bilgiler elde edilmiştir.

3.3.1. İşletmelere Ait Demografik Bulgular

Bu bölümde işletmelerin faaliyet alanları, çalışan sayıları, kuruluş yılları, sermaye yapıları, yönetim yapıları ve yıllık ciroları ile ilgili bulgular elde edilmiştir.

3.3.1.1. İşletmelerin faaliyet alanları

Tablo 3.2'de de görüldüğü gibi ankete katılan işletmelerin % 21.8'i (12 işletme) gıda, % 20'si (11 işletme) makine ve teçhizat, % 14,5'i (8 işletme) ana metal ve fabrikasyon metal ürünleri, % 10,9'u ise (6 işletme) plastik-kauçuk-ambalaj ürünleri sektöründe faaliyet göstermektedir. Diğer işletmeler ise, % 9,1 (5 işletme) ile kimyasal madde ve ürünler, % 9,1 (5 işletme) ile ulaşım araçları ve ürünleri ile otomotiv, % 5,5 (3 işletme) ile tekstil, % 3,6 (2 işletme) ile elektronik ve elektrikli ürünler, % 1,8 (1'er işletme) ile kağıt hamuru ve kağıt ürünler, ağaç ürünleri ve inşaat-yalıtım malzemeleri sektörlerinde faaliyette bulunmaktadır.

Tablo 3.2. İşletmelerin faaliyet alanlarına göre dağılımı

Faaliyet alanı	İşletme sayısı	%
makine ve teçhizat imalatı	11	20,0
gıda	12	21,8
plastik-kauçuk-ambalaj ürünleri	6	10,9
ana metal ve fabrikasyon metal ürünleri	8	14,5
kimyasal madde ve ürünler	5	9,1
tekstil	3	5,5
elektronik ve elektrikli ürünler	2	3,6
ulaşım araçları ve ürünleri-otomotiv	5	9,1
kağıt hamuru ve kağıt ürünler	1	1,8
ağaç ürünleri imalatı	1	1,8
inşaat ve yalıtım malzemeleri imalatı	1	1,8
Toplam	55	100,0

Ankete katılan işletmelerin bu şekilde dağılımında araştırmanın 50-249 arası çalışanı olan işletmeler ile sınırlandırılmasının ve ankete katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi ile Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet göstermesinin etkili olduğu düşünülmektedir.

3.3.1.2. İşletmelerin çalışan sayıları

Ankete katılan işletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımı Tablo 3.3'te gösterilmektedir. Buna göre ankete katılan işletmelerin tümünü 50-249 arası çalışanı olan orta büyüklükte işletmeler oluşturmaktadır.

Tablo 3.3. İşletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımı

Çalışan sayısı	İşletme sayısı	%
1-9	-	-
10-49	-	-
50-249	55	100,0
250+	-	-
Toplam	55	100,0

3.3.1.3. İşletmelerin kuruluş yılları

Tablo 3.4'te işletmelerin kuruluş yıllarına göre dağılımı görülmektedir. Buna göre ankete katılan işletmelerden 23'ü (% 41,8) 21-30 yıllık, 14'ü (% 25,5) ise 10-20 yıllık işletmedir. Anket kapsamındaki işletmelerden yalnızca 2'si (% 3,6) 50 yıldan fazla süredir ve yalnızca 1'i (% 1,8) 41-50 yıldır faaliyetlerini yürütmektedir. Ankete katılan işletmeler içinde 31-40 yıl önce kurulmuş olanların sayısı 7 (% 12,7) olup, 10 yaşından küçük işletme sayısı ise 8'dir.

Tablo 3.4. İşletmelerin kuruluş yıllarına göre dağılımı

Kuruluş yılı	İşletme sayısı	%
10 yıldan az	8	14,5
10-20 yıl	14	25,5
21-30 yıl	23	41,8
31-40 yıl	7	12,7
41-50 yıl	1	1,8
50 yıldan fazla	2	3,6
Toplam	55	100,0

3.3.1.4. İşletmelerin sermaye yapıları

Ankete katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun (% 90,9-50 işletme) yerli sermayeye sahip olduğu Tablo 3.5'ten anlaşılmaktadır. Yalnızca 1 işletmenin sermayesinin tamamı yabancı olup, 1 işletmedeki yabancı sermaye oranı % 35, 2 işletmede % 30 ve 1 işletmede de % 26'dır.

Tablo 3.5. İşletmelerin sermaye yapılarına göre dağılımı

Yerli sermaye oranı	Yabancı sermaye oranı	İşletme sayısı	%
-	% 100	1	1,8
% 65	% 35	1	1,8
% 70	% 30	2	3,6
% 74	% 26	1	1,8
% 100	-	50	90,9
Toplam		55	100,0

3.3.1.5. İşletmelerin yönetim yapısı

Tablo 3.6'da da görüldüğü gibi ankete katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu (47 işletme- % 85,5) aile bireyleri tarafından yönetilmekte iken, yalnızca 6 işletmenin (% 10,9) yönetimi profesyonel yöneticiler tarafından yürütülmektedir. Aile dışından ortakların yönetimindeki işletme sayısı ise 2'dir. Bu sonuçlar İzmir ilinde faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir çoğunluğunun aile şirketi olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Tablo 3.6. İşletmelerin yönetim yapılarına göre dağılımı

Yönetim yapısı	İşletme sayısı	%
Aile bireyleri	47	85,5
Aile dışından ortaklar	2	3,6
Profesyonel yöneticiler	6	10,9
Toplam	55	100,0

3.3.1.6. İşletmelerin ciro miktarları

Ankete katılan işletmelerin yıllık ciro miktarlarına göre dağılımı Tablo 3.7'deki gibidir.

Tablo 3.7. İşletmelerin yıllık ciro miktarlarına göre dağılımı

Ciro	İşletme sayısı	%
1 milyon TL'den az	-	-
1-4 milyon TL	11	20,0
5-25 milyon TL	31	56,4
25 milyon TL'den fazla	13	23,6
Toplam	55	100,0

Buna göre ankete katılan işletmelerin yarıdan fazlası (% 56,4'ü) 5-25 milyon TL arası yıllık ciro yaptığını belirtirken, 11 işletme (% 20) 1-4 milyon TL arası ciroya sahip olduğunu ifade etmiştir. 25 milyon TL'lik yıllık ciro miktarını aşan ancak çalışan sayısı bakımından KOBİ tanımındaki şartları sağlayan işletme sayısı ise 13'tür. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde ankete katılan işletmelerden yarıdan fazlasının hem çalışan sayısı, hem de yıllık ciro büyüklüğü bakımından orta ölçekli işletmelerden oluştuğu görülmektedir.

3.3.2. İşletme Yöneticilerine Ait Demografik Bulgular

İşletme yöneticilerine ait demografik bulgular, yöneticinin yaşı, cinsiyeti, işletmedeki pozisyonu, kıdemi (çalışma süresi) ve öğrenim durumuna ilişkin bilgilerden oluşmaktadır.

3.3.2.1. Yöneticilerin işletmedeki pozisyonları

Ankete katılan işletmelerdeki yöneticilerin pozisyonları Tablo 3.8'de görülmektedir.

Tablo 3.8. Yöneticilerin pozisyonlarına göre dağılımı

Pozisyon	İşletme sayısı	%
Üst kademe yönetici	37	67,3
Orta-alt kademe yönetici	18	32,7
Toplam	55	100,0

Buna göre ankete cevap veren işletme yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunu (37 işletme-% 67,3) üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Ancak anket formunun üst düzey yöneticiler tarafından doldurulması istenilmişse de yine de 18 işletmede anket formunun orta ve alt düzey yöneticiler tarafından doldurulduğu görülmüştür.

Öte yandan ölçeklerden alınan puanların yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına göre farklılaşmaları t-testi ile incelendiğinde, pozisyonlara göre anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. (Tüm ölçekler için $p > 0,05$ bulunmuştur.)

3.3.2.2. Yöneticilerin yaşları

Anketi cevaplayan yöneticilerin yaşlarına göre dağılımı Tablo 3.9'daki gibidir.

Tablo 3.9. Yöneticilerin yaşlarına göre dağılımı

Yaş	İşletme sayısı	%
21-30	9	16,4
31-40	17	30,9
41-50	17	30,9
51 ve üzeri	12	21,8
Toplam	55	100,0

Tablo 3.9'a göre yöneticilerin yarıya yakını (% 47,3) 40 yaş ve altındadır. 41-50 yaş aralığındaki yönetici sayısı 17 (% 30,9) olup, 51 yaş ve üzerindeki yönetici sayısı ise 12'dir.

Diğer yandan ölçeklerden alınan puanların yöneticilerin yaşlarına göre farklılaşmaları Anova testi ile incelendiğinde yaşlara göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. (Tüm ölçekler için $p > 0,05$ bulunmuştur.)

Yöneticilerin yaşları ile stratejik tercihleri arasındaki ilişki çapraz tablolar ile karşılaştırıldığında istatistiksel anlamda bir farklılık görülmemiştir. Ancak 50 yaş altı ve 50 yaş üstü olarak bir ayırım yapıldığında, 50 yaş altındaki yöneticilerin yeniliklere ve değişime daha açık oldukları söylenebilirken; yeni pazarlara girme ve yeni ürünler geliştirme hedefini seçen 50 yaş üzeri yöneticilerin hiçbirinin bu hedef için yenilikçilik ve ilgisiz çeşitlendirme stratejilerini seçmedikleri görülmüştür.

3.3.2.3. Yöneticilerin cinsiyetleri

Tablo 3.10'da da görüldüğü üzere ankete katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (% 78,2'si) erkeklerden oluşmaktadır. Ankete cevap veren yöneticilerin ise yalnızca 12'sinin (% 21,8'i) bayan yönetici olduğu görülmektedir.

Tablo 3.10. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımı

Cinsiyet	İşletme sayısı	%
Bay	43	78,2
Bayan	12	21,8
Toplam	55	100

Ölçeklerden alınan puanların yöneticilerin cinsiyetlerine göre farklılaşmaları t-testi ile incelendiğinde elde edilen sonuçlar Tablo 3.11'de görülmektedir.

Tablo 3.11. Ölçeklerden alınan puanların yöneticilerin cinsiyetlerine göre farklılaşması

Ölçek	Cinsiyet	N	X	SS	S.Hata	t	p
7	Bay	43	3,61	0,739	0,112	- 2,647	0,011
	Bayan	12	4,21	0,463	0,133		
14	Bay	43	1,55	0,674	0,111	2,514	0,015
	Bayan	12	1,05	0,592	0,129		

Buna göre stratejik yönetim faaliyetlerine ilişkin ölçekte (Ölçek 7) yer alan sorulara bayanların erkeklere göre daha olumlu (yüksek) puan verdikleri, müşterilere ilişkin faktörlerin değerlendirilmesine ilişkin sorulara (Ölçek 14) ise erkek yöneticilerin bayan yöneticilere göre daha olumsuz cevaplar verdikleri görülmektedir. Bu iki ölçek dışındakilere verilen cevaplarda ise bir farklılaşma görülmemiştir. ($p>0,05$)

Öte yandan yöneticilerin cinsiyetleri ile tercih ettikleri stratejik hedefler bakımından bir değerlendirme yapıldığında hem bay ve hem de bayan yöneticilerin daha çok yeni pazarlara açılma ve yeni ürünler geliştirme hedefinde yoğunlaştığı, dolayısıyla değişim ve büyüme yönelimli stratejileri tercih ettikleri görülmüştür.

3.3.2.4. Yöneticilerin öğrenim durumları

Ankete katılan yöneticilerin öğrenim durumlarına göre dağılımı Tablo 3.12'de gösterilmektedir.

Tablo 3.12. Yöneticilerin öğrenim durumlarına göre dağılımı

Öğrenim durumu	İşletme sayısı	%
İlköğretim	-	-
Lise ve dengi okullar	-	-
Lisans	45	81,8
Yüksek Lisans	10	18,2
Doktora	-	-
Toplam	55	100,0

Buna göre ankete katılan yöneticilerin 45'inin (% 81,8'i) lisans ve 10'unun da (% 18,2'si) yüksek lisans mezunu olduğu göz önünde bulundurulduğunda anketi cevaplandıran yöneticilerin eğitim düzeyinin oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Ölçeklerden alınan puanların yöneticilerin öğrenim durumlarına göre farklılaşmaları t-testi ile incelendiğinde işletmelerin pazardaki güçlerini değerlendirmelerine ilişkin sorulara (Ölçek 11) yüksek lisans mezunlarının lisans mezunlarına göre daha yüksek puanlar (olumlu cevaplar) verdikleri görülmektedir. (Bkz. Tablo 3.13)

Tablo 3.13. Ölçeklerden alınan puanların yöneticilerin öğrenim durumlarına göre farklılaşması

Ölçek	Öğrenim Durumu	N	X	SS	S.Hata	t	p
11	Lisans	45	4,07	0,602	0,090	- 2,267	0,027
	Y. Lisans	10	4,53	0,450	0,142		

Öte yandan diğer ölçeklerden alınan puanlarda ise yöneticilerin öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. ($p>0,05$)

Literatürdeki bazı yazarlara göre yöneticilerin eğitim süresi ile işletmenin yenilikçilik düzeyi arasında olumlu bir ilişki olduğu kabul görünken, bazı yazarlar da eğitim düzeyi yüksek olanların düşük olanlardan daha farklı yönetsel kararlar aldıklarını savunmaktadır. Ancak ankete katılan yöneticilerin öğrenim durumları ile stratejik tercihleri arasındaki ilişki çapraz tablolar ile karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Bununla birlikte araştırma kapsamındaki işletme yöneticilerinin tamamının eğitim düzeyinin yüksek olduğu dikkate alındığında, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun değişime ve rekabete açık oldukları gözlenmiştir.

3.3.2.5. Yöneticilerin kıdemleri

Ankete cevap veren yöneticilerin kıdemleri ise aşağıdaki üç ayrı tabloda izlenmektedir. Tablo 3.14'e göre ankete katılan yöneticilerin % 54,5'i (30 yönetici) 10 ve daha fazla yıldır işletmede çalışmaktadır. Geri kalan yöneticilerin % 23,6'sı (13 yönetici) 1-3 yıldır, % 14,5'i (8 yönetici) de 4-6 yıldır aynı işletmede çalışmaktadır. 1 yıldan az ve 7-9 arası yıldır çalışan yöneticiler ise 2'şer kişidir.

Tablo 3.14. Yöneticilerin işletmedeki çalışma sürelerine göre dağılımı

İşletmedeki çalışma süresi	İşletme sayısı	%
1 yıldan az	2	3,6
1-3 yıl	13	23,6
4-6 yıl	8	14,5
7-9 yıl	2	3,6
10 yıl ve üzeri	30	54,5
Toplam	55	100,0

Tablo 3.15'te yer alan ankete katılan yöneticilerin işletmedeki yöneticilik sürelerinin işletmedeki çalışma süreleriyle paralel olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin 30'u (% 54,5) 10 ve daha fazla yıldır, 14'ü (% 25,5) 1-3 yıldır, 6'sı (% 10,9) 4-6 yıldır, 3'ü (% 5,5) 7-9 yıldır ve 2'si (% 3,6) de 1 yıldan az süredir işletmede yönetici olarak çalışmaktadır.

Tablo 3.15. Yöneticilerin yöneticilik sürelerine göre dağılımı

Yöneticilik süresi	İşletme sayısı	%
1 yıldan az	2	3,6
1-3 yıl	14	25,5
4-6 yıl	6	10,9
7-9 yıl	3	5,5
10 yıl ve üzeri	30	54,5
Toplam	55	100,00

Ankete katılan yöneticilerin iş yaşamlarındaki toplam çalışma süreleri ise Tablo 3.16'daki gibidir. Buna göre yöneticilerin % 49,1'i (27 kişi) 20 yıl ve üzeri bir iş yaşamı tecrübesine sahipken, 11-20 yıl arası tecrübeye sahip yönetici oranı % 27,3 (15 kişi) ve 10 yıl ve daha az toplam çalışma süresi olan yönetici oranı da % 23,6'dır.

Tablo 3.16. Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre dağılımı

Toplam çalışma süresi	İşletme sayısı	%
10 yıl ve daha az	13	23,6
11-20 yıl	15	27,3
20 yıl ve üzeri	27	49,1
Toplam	55	100,0

Ölçeklerden alınan puanların yöneticilerin işletmedeki çalışma süreleri ile yönetici olarak çalışma sürelerine göre farklılaşmaları t-testi ile incelendiğinde anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. ($p>0,05$)

Öte yandan ölçeklerden alınan puanların yöneticilerin iş yaşamındaki toplam çalışma sürelerine göre farklılaşmaları Anova testi ve Tukey fark testi ile incelendiğinde stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerini bilme ve kullanma düzeyini ölçen sorulara (Ölçek 16), toplam çalışma süresi 11-20 yıl arası olanların, 10 yıl altı ve 20 yıl

üzeri olan yöneticilere göre daha olumlu cevaplar verdikleri görülmüştür. (Bkz. Tablo 3.17)

Tablo 3.17. Ölçeklerden alınan puanların yöneticilerin iş yaşamındaki toplam çalışma sürelerine göre farklılaşması

Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
16	Gruplararası	5,352	2	2,676	8,071	0,001	11-20 yıl arası – 10 yıl altı ve 20 yıl üzeri
	Gruplarıçi	17,241	52	0,332			
	Toplam	22,593	54				

3.3.3. Stratejik Plan İle İlgili Bulgular

Stratejik plan ile ilgili olarak ankete katılan işletmelerin stratejik plan uygulamaları, stratejik plan süreleri, stratejik planın kimler tarafından hazırlandığına ilişkin bulgular elde edilmiştir.

3.3.3.1. İşletmelerde stratejik plan süreleri

Ankete katılan işletmelerin stratejik plan sürelerine ilişkin vermiş oldukları bilgiler Tablo 3.18'de görülmektedir.

Tablo 3.18. İşletmelerin stratejik plan sürelerine göre dağılımı

Stratejik plan süreleri	İşletme sayısı	%
yok	8	14,5
1 yıl ve daha az	18	32,7
2-4 yıl	22	40
5 yıl	5	9,1
5 yıldan çok	2	3,6
Toplam	55	100,0

Buna göre anketi cevaplandıran işletmelerden 8'i (% 14,5'i) stratejik planları olmadığını belirtmiştir. Stratejik plan yapıldığını ifade eden 47 işletmenin 22'si (% 40'ı) 2-4 yıl arası, 18'i (% 32,7'si) de 1 yıl ve daha az süreli plan hazırladıklarını belirtmiştir. 5 yıl ve daha fazla süreli stratejik planları olduğunu ifade eden işletme sayısı ise yalnızca 7'dir.

3.3.3.2. İşletmelerde stratejik planı hazırlayanlar

Ankete katılan işletmelerde stratejik plan hazırlayıcılarının dağılımını gösteren Tablo 3.19'da da görüldüğü gibi, yöneticiler birden çok seçeneği aynı anda işaretlemişlerdir.

Tablo 3.19. İşletmelerin stratejik plan hazırlayıcılarına göre dağılımı

Stratejik planı hazırlayanlar	İşletme sayısı	%
Üst düzey yöneticiler	28	50,9
Yönetim kurulu	18	32,7
İşletme sahipleri	16	29,1
Fonksiyonel birimler	11	20,0
Dışarıdan uzmanlar	4	7,3
Diğer çalışanlar	2	3,6
Toplam	55	100,0

Buna göre anketi cevaplandıran işletmelerin yaklaşık yarısı (28 işletme) stratejik planın üst düzey yöneticiler, % 32,7'si (18 işletme) yönetim kurulu, 29,1'i (16 işletme) ise işletme sahipleri tarafından hazırlandığını bildirmişlerdir. Stratejik planların fonksiyonel birimler ve diğer çalışanlar tarafından hazırlandığını ifade eden işletme sayısı 13 iken, stratejik planın hazırlanmasında işletme dışı uzmanlardan yardım aldığını belirten işletme sayısı ise yalnızca 2'dir.

3.3.3.3. İşletmelerde stratejik planın uygulanması

Tablo 3.20'de ankete katılan işletmelerin stratejik plan uygulamalarına göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.20. İşletmelerin stratejik plan uygulamasına göre dağılımı

Stratejik planın uygulanması	İşletme sayısı	%
Tamamıyla gerçekleşmektedir	2	3,6
Faaliyet sırasında oluşturulmaktadır	16	29,1
Faaliyet sırasında revize edilmektedir	29	52,7
Uygulanmamaktadır	8	14,5
Toplam	55	100

Tablo 3.20'ye göre stratejik planın tamamıyla gerçekleştiğini belirten işletme sayısı yalnızca 2 (% 3,6) iken, stratejik planın uygulanmadığını belirten işletme sayısı ise 8'dir. Öte yandan işletmelerin yaklaşık yarısı (% 52,7) hazırlanan stratejik planın faaliyet sırasında revize edildiğini ifade ederken, % 29,1'i (16 işletme) de stratejik planın faaliyet sırasında oluşturulduğunu bildirmiştir.

3.3.4. Yöneticilerin Değişime Bakışı ve Stratejik Hedefleri İle İlgili Bulgular

Bu bölümdeki sorularla yöneticilerin değişime bakışı ile stratejik hedef ve tercihlerine ilişkin bulgular elde edilmiştir.

3.3.4.1. Yöneticilerin değişime bakışı

Tablo 3.21'de ankete katılan işletme yöneticilerinin değişim konusundaki görüşleri yer almaktadır.

Tablo 3.21. Yöneticilerin değişime bakışlarına göre dağılımı

Yöneticilerin değişime bakışı	İşletme sayısı	%
Değişim yozlaşmadır	1	1,8
Değişim zaman kaybıdır	-	-
Rakipler değişiyorsa, biz de değişmeliyiz	7	12,7
Rakiplerden önce değişmek daha avantajlıdır	47	85,5
Toplam	55	100

Buna göre değişimin zaman kaybı olduğunu düşünen yönetici bulunmazken, yalnızca 1 yönetici değişimin yozlaşma olduğu düşüncesini ifade etmiştir. Ankete katılan yöneticilerin % 85,5'i ise rakiplerden önce değişmenin daha avantajlı olduğu düşüncesine sahiptir. “Rakipler değişiyorsa biz de değişmeliyiz” anlayışına sahip olan 7 işletme de dahil edildiğinde eğitim düzeyi yüksek yöneticilerin tamamına yakınının değişime açık olduğu kolaylıkla söylenebilir.

3.3.4.2. İşletmelerin stratejik hedefleri

Anketi cevaplayan işletmelerin stratejik hedeflerine göre dağılımı Tablo 3.22'de sunulmaktadır.

Tablo 3.22. İşletmelerin stratejik hedeflerine göre dağılımı

Stratejik hedef	İşletme sayısı	%
Pazar payını artırma	30	54,5
Yeni pazarlara açılma	19	34,5
Yeni ürünler geliştirme	22	40,0
Mevcut durumu koruma	7	12,7
Küçülme ve tasarruf yapma	1	1,8
Pazardan çıkma	-	-
Toplam	55	100

Tablo 3.22'den ankete katılan işletme yöneticilerinin birden fazla seçeneği işaretlediği anlaşılmaktadır. Buna göre anketi cevaplayan işletmelerin yaklaşık % 75'i (41 işletme) yeni pazarlara açılma veya yeni ürünler geliştirme stratejisini tercih ederken, % 54,5'i (30 işletme) ise pazar payını artırmayı hedeflemektedir. Öte yandan mevcut durumunu koruma veya küçülme ve tasarruf yapma stratejini seçen işletme sayısı ise yalnızca 8'dir.

Verilen cevaplar değerlendirildiğinde ve ankete katılan yöneticilerin % 85,5'inin rakiplerden önce değişimin daha avantajlı olduğunu belirttikleri de göz önünde bulundurulduğunda, ankete katılan işletmelerin çok büyük bir çoğunluğunun yaşanan küresel ekonomik krize rağmen büyüme eğilimli, değişime ve yeniliklere açık olduğu söylenebilir.

Pazar payını artırma hedefini seçen 30 işletmenin % 43,3'ü (13 işletme) farklılaştırma, % 40'ı (12 işletme) ise maliyet liderliği stratejisini benimserken, % 16,7'si (yalnızca 5 işletme) de odaklanma stratejisini seçmiştir.

Yeni ürünler geliştirme ve yeni pazarlara açılma stratejik hedefi olan işletmelerin yarısından fazlası (% 58,6'sı) ilgili çeşitlendirme stratejisini seçerken, % 31'i yenilikçilik stratejisini, % 10,3'ü de ilgisiz çeşitlendirme stratejisini tercih etmiştir.

Mevcut durumunu koruma hedefi olan 7 işletmenin 6'sı yavaş büyüme stratejisini benimserken yalnızca 1 işletme kâr ve harmanlama stratejisini seçtiğini belirtmiştir.

Küçülme ve tasarruf yapma hedefi olan tek işletme ise bu hedefi için turn around stratejisini seçmiştir.

3.3.5. Stratejik Yönetim Süreci İle İlgili Bulgular

Stratejik yönetim süreci ile ilgili olarak işletmelerin stratejik yönetim faaliyetleri, stratejik planlama faaliyetleri, geleceğe yönelik politikaları, faaliyette buldukları pazara bakış açıları, dış çevre ve işletme analizine ilişkin bulgular elde edilmiştir.

3.3.5.1. İşletmelerin stratejik yönetim faaliyetleri

Anket kapsamındaki işletmelerin stratejik yönetim faaliyetlerine göre dağılımı Tablo 3.23'te yer almaktadır.

Tablo 3.23'e göre ankete katılan işletme yöneticilerinin % 52,7'si işletmelerinin vizyon ve misyonu olduğunu belirtirken, % 38,2'si ise kısmen misyon ve vizyona sahip olduklarını ifade etmiştir. Bu soruya olumlu cevap veren işletmelerin toplam oranı % 90,9'dur. % 9,1 oranında yönetici ise bu konuda kararsız kaldığını belirtmiştir.

Aynı tabloda ankete cevap veren işletmelerin % 98,2'sinin işletmelerinin ortak amaç ve hedefleri olduğunu kısmen veya tamamen kabul etmektedir. Bir önceki soruyla karşılaştırıldığında kararsız işletme oranının bu soruda oldukça azaldığı görülmektedir.

Tablo 3.23'te de görüldüğü gibi; işletmenin stratejik amaçlarının üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hale getirildiğine kısmen veya tamamen katılan işletme oranı yaklaşık % 51 iken, stratejik amaçlarının nicel ve ölçülebilir olduğunu belirten işletme oranı ise % 47,3'tür.

İşletmelerinin stratejik planının performans farklılıkları ve düzeltmelerin de prosedürünü içerdiğini ankete cevap veren işletmelerin yaklaşık % 35'i belirtmiştir. (Tablo 3.23)

Tablo 3.23. İşletmelerin stratejik yönetim faaliyetlerine göre dağılımı

	Hiç katılmıyor %	Katılmıyor %	Kararsız %	Kısmen katılıyor %	Tamamen katılıyor %
İşletmemizin belli bir misyonu ve vizyonu vardır	-	-	9,1	38,2	52,7
İşletmemizin ortak amaç ve hedefleri vardır	-	-	1,8	45,5	52,7
İşletmemizin stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hale getirilir	5,5	25,5	18,2	21,8	29,1
İşletmemizin stratejik planı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin de prosedürünü içerir.	5,5	20	40,0	21,8	12,7
İşletmemizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir	3,6	14,5	34,5	27,3	20,0
İşletme stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir	-	5,5	25,5	40,0	29,1
İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir	1,8	12,7	21,8	40,0	23,6
İşletme stratejimiz belirlenirken işletmemizin güçlü ve zayıf yanları tespit edilir	-	1,8	12,7	50,9	34,5
İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir	3,6	10,9	30,9	36,4	18,2
Alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçilir	1,8	9,1	25,5	34,5	29,1
İşletme stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçeler yapılır	-	21,8	23,6	20,0	34,5
İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır	-	16,4	40,0	27,3	16,4
İşletmemizin organizasyonel yapısı seçilen stratejiye adapte edilir	10,9	16,4	23,6	38,2	10,9
İşletmemizde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir	3,6	3,6	20,0	45,5	27,3

Tablo 3.23'ten anlaşıldığı üzere, işletme stratejisi belirlenirken yaklaşık % 70 oranında işletme çevredeki tehdit ve fırsatların, % 63,6 oranında işletme rakip firmaların, % 85,4 oranında işletmelerinin güçlü ve zayıf yanlarının analizinin yapıldığını ifade etmişlerdir.

Ankete katılan işletmelerin % 54,6'sı işletme stratejisi belirlenmeden önce alternatif stratejilerin belirlendiğini, % 63,6'sı alternatif stratejiler arasından uygun stratejinin seçildiğini, % 54,5'i strateji belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçeler yapıldığını, yaklaşık % 50'si işletmenin organizasyonel yapısının seçilen stratejiye

adapte edildiğini ve % 72,8'i de uygulanan stratejilerin sonuçlarının ve etkinliğinin değerlendirildiğini beyan etmişlerdir. (Bkz. Tablo 3.23)

İşletmelerin stratejik yönetim faaliyetlerinin değerlendirildiği ölçeğin güvenirlik katsayısı hesaplandığında Alpha değeri 0,933 olarak yüksek bulunmuştur.

Öte yandan ölçeklerden alınan puanların işletmelerin yıllık cirolarına göre farklılaşmaları Anova testi ile incelendiğinde stratejik yönetim faaliyetleri ile ilgili sorulara yıllık cirosu 25 milyon TL'den fazla olanların (özellikle yıllık cirosu 1-4 milyon TL arasında olanlara göre) daha olumlu cevap (yüksek puan) verdikleri görülmüştür.

3.3.5.2. İşletmelerin stratejik planlama faaliyetleri

Ankete katılan işletmelerin stratejik planlama faaliyetlerine göre dağılımı Tablo 3.24'te gösterilmektedir.

Tablo 3.24. 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	-	5,5	5,5	49,1	40,0
İşletme, değişim ile ilgili sorunlarını aşmak için özellikle stratejik planlamaya başvurmaktadır	3,6	10,9	25,5	49,1	10,9
Stratejik planlama için, önceki yapılan planlar bir politika olarak kabul edilmektedir	3,6	14,5	18,2	52,7	10,9
Üst yönetimin geçmiş stratejik planlama başarılarına bağlı olarak değişime ayak uydurmaya çalışması, planlama sürecinin başarısı üzerinde tereddüt oluşturmaktadır	-	23,6	40,0	32,7	3,6
Stratejik planlamanın başarısında ve gelecek fırsatlardan zamanında yararlanmada, yazılı veri, sezgisel davranıştan daha önemli değerlendirilmelidir	1,8	14,5	18,2	27,3	38,2
Çalışanlar, stratejik planlamayı uygulama beceriksizliği ihtimali karşısında, katkılarını olumsuzlaştırmakta ve kayıtsız kalmaktadırlar.	5,5	20,0	30,9	40,0	3,6
Stratejik planlama, işletmelerin diğer süreçlerinden ayrı bir süreç olarak düşünülerek yapılmaz	1,8	5,5	30,9	25,5	36,4
Stratejik planlamanın bürokratik kararlar sistemine olan ihtiyacı dolayısıyla, süreç biçimsel (resmi) düzeyde algılanmaktadır.	3,6	18,2	29,1	45,5	3,6

Tablo 3.24'e göre ankete katılan işletmelerin yaklaşık % 90'ı stratejik planlamada üst yönetimin kişisel sezgilerinin etkisi ve sorumluluğunun daha fazla olduğunu, % 60'ı değişim ile ilgili sorunlarını aşmak için özellikle stratejik planlamaya başvurduğunu, % 63,6'sı da önceki planların politika olarak kabul edildiğini bildirmiştir.

Aynı tabloda, üst yönetimin geçmiş stratejik planlama başarılarına bağlı olarak değişime ayak uydurmaya çalışmasının, planlama sürecinin başarısı üzerinde tereddüt oluşturduğu düşüncesine işletmelerin % 36,3'ünün kısmen ya da tamamen katıldığı, % 40'ının ise kararsız kaldığı görülmüştür.

Stratejik planlamanın başarısında ve gelecek fırsatlardan zamanında yararlanmada yazılı verinin sezgisel davranıştan daha önemli değerlendirilmesi gerektiğini bildiren işletmelerin oranı % 65,5 iken, çalışanların stratejik planlamayı uygulama becerisizliği karşısında katkılarını olumsuzlaştırdığını ve kayıtsız kaldığını ileri süren işletme oranı % 43,6 ve bu konuda kararsız kalan işletme oranı da yaklaşık % 31'dir.

Yine Tablo 3.24'te görüldüğü gibi anketi cevaplayan işletmelerin yaklaşık % 62'si stratejik planlamanın işletmenin diğer süreçlerinden ayrı olarak düşünülerek yapılamayacağı görüşüne kısmen ya da tamamen katılırken, % 31 oranında işletme kararsız kaldığını beyan etmiştir. Öte yandan işletmelerin yaklaşık % 50'si stratejik planlamanın bürokratik kararlar sistemine ihtiyaç duyduğu düşüncesine katıldığını bildirirken % 30'unun bu konuda kararsız kaldığı görülmüştür.

İşletmelerin stratejik planlama faaliyetleriyle ilgili ölçeğin güvenilirlik katsayısı hesaplandığında Alpha değeri 0,767 olarak bulunmuştur.

3.3.5.3. Alt strateji veya politikaların değerlendirilmesi

Tablo 3.25'de ankete katılan işletmelerin alt strateji veya politikaları değerlendirmelerine göre dağılımı sunulmaktadır.

Buna göre maliyet liderliği stratejisinin uygulanması olan rakiplerden daha ucuz bir satış fiyatı belirlenmesi politikası ya da alt stratejisinin faydalı olduğunu düşünen işletme oranı % 58,1'dir. Diğer yandan belirli bir müşteri grubuna ya da belirli bir coğrafi alana odaklanma stratejisi doğrultusunda sadece zengin müşterilere hitap

etmenin faydalı olduğunu düşünen işletme oranı % 27,3 iken, sadece belirli bir coğrafi alana yönelmenin faydalı olduğunu düşünen işletme oranı ise yalnızca % 14,3'tür.

Tablo 3.25. İşletmelerin alt strateji veya politikaları değerlendirmelerine göre dağılımı

	Hiç faydalı değil %	Faydasız %	Kararsız %	Kısmen faydalı %	Tamamen faydalı %
Rakiplerden daha ucuz bir satış fiyatı belirlemek	18,2	10,9	12,7	34,5	23,6
Sadece zengin müşterilere hitap etmek	30,9	32,7	9,1	25,5	1,8
Sadece belirli bir coğrafi alana hitap etmek	21,8	47,3	16,4	10,9	3,6
Mevcut ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmek	-	-	5,5	14,5	80,0
Rakiplerden daha çok reklam harcaması yapmak	7,3	23,6	23,6	43,6	1,8
Rakiplerden daha kaliteli çalışanlar istihdam etmek	-	1,8	9,1	32,7	56,4

Aynı tablodan işletmelerin % 45,4'ünün rakiplerinden daha çok reklam harcaması yapmayı faydalı gördüğü anlaşılmaktadır. Ankete cevap veren işletmeler içinde mevcut ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmenin faydalı olacağı görüşünü ileri süren işletme oranı % 94,5 iken, rakiplerden daha kaliteli çalışanlar istihdam etmenin faydalı olacağını düşünen işletme oranı ise yaklaşık % 90'dır.

Ayrıca ölçeklerin birbirleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde stratejik yönetim faaliyetleri ile ilgili ölçek ile alt strateji ve politikaların değerlendirilmesi ile ilgili ölçek arasında anlamlı olarak pozitif yönde % 42 oranında ($r= 0,419$, $p=0,001$) bir ilişki saptanmıştır.

Öte yandan ankete cevap veren işletmelerin stratejik tercihleri ile işletme alt strateji ve politikalarının faydası ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar çapraz tablolar ile karşılaştırıldığında ilginç sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 3.26'ya göre maliyet liderliği stratejisini tercih eden 12 işletmeden 2'si rakiplerden daha ucuz bir satış fiyatı belirleme (Soru 9-1) konusunda kararsız kaldığını ifade etmiş, 2'si de böyle bir alt strateji veya politikanın hiç faydalı olmadığını bildirmiştir.

Tablo 3.26. İşletmelerin stratejik tercihleri ile alt strateji ve politikalarının karşılaştırılması (1)

		Pazar Payını Artırma Hedefi						Toplam		
		Maliyet Liderliği		Farklılaştırma		Odaklanma				
9-1	Verilen Cevap	N	%	N	%	N	%	N	%	
		Hiç faydalı değil	2	40	3	60	-	-	5	100
		Faydasız	-	-	1	50	1	50	2	100
		Kararsızım	2	50	1	25	1	25	4	100
		Kısmen faydalı	3	37,5	4	50	1	12,5	8	100
		Tamamen faydalı	5	45,5	4	36,4	2	18,2	11	100
Toplam		12	40	13	43,3	5	16,7	30	100	

Tablo 3.27. İşletmelerin stratejik tercihleri ile alt strateji ve politikalarının karşılaştırılması (2)

		Pazar Payını Artırma Hedefi						Toplam		
		Maliyet Liderliği		Farklılaştırma		Odaklanma				
9-2	Verilen Cevap	N	%	N	%	N	%	N	%	
		Hiç faydalı değil	4	50	4	50	-	-	8	100
		Faydasız	5	62,5	3	37,5	-	-	8	100
		Kararsızım	-	-	1	25	3	75	4	100
		Kısmen faydalı	2	22,2	5	55,6	2	22,2	9	100
		Tamamen faydalı	1	100	-	-	-	-	1	100
Toplam		12	40	13	43,3	5	16,7	30	100	

Ankete cevap veren işletmeler içinde odaklanma stratejisini tercih eden 5 işletmeden 3'ü sadece zengin müşterilere hitap etme politikası (Soru 9-2) konusunda

kararsız kaldıklarını belirtirken (Bkz. Tablo 3.27), 2'si ise sadece belirli bir coğrafi alana hitap etme politikası (Soru 9-3) konusunda kararsız kaldıklarını (Bkz. Tablo 3.28) ifade etmiştir.

Tablo 3.28. İşletmelerin stratejik tercihleri ile alt strateji ve politikalarının karşılaştırılması (3)

		Pazar Payını Artırma Hedefi						Toplam		
		Maliyet Liderliği		Farklılaştırma		Odaklanma				
9-3	Verilen Cevap	N	%	N	%	N	%	N	%	
		Hiç faydalı değil	4	50	4	50	-	-	8	100
		Faydasız	4	33,3	8	66,7	-	-	12	100
		Kararsızım	4	66,7	-	-	2	33,3	6	100
		Kısmen faydalı	-	-	1	50	1	50	2	100
		Tamamen faydalı	-	-	-	-	2	100	2	100
Toplam		12	40	13	43,3	5	16,7	30	100	

İşletmelerin alt strateji ve politikaları değerlendirmelerine ilişkin ölçeğin güvenilirliği hesaplandığında Alpha değeri 0,635 olarak bulunmuştur.

3.3.5.4. Hedef pazarın değerlendirilmesi

Ankete cevap veren işletmelerin hedef pazarı değerlendirmelerine göre dağılımı Tablo 3.29'dan anlaşılmaktadır.

Tablo 3.29. İşletmelerin hedef pazarı değerlendirmelerine göre dağılımı

	Hiç cazip değil %	Cazip değil %	Bilmiyor %	Kısmen cazip %	Tamamen cazip %
Toplam pazarın büyüklüğü	-	12,7	3,6	58,2	25,5
Pazarın olgunluğu	3,6	18,2	7,3	50,9	20,0
Rekabetin yumuşaklığı	21,8	41,8	10,9	20,0	5,5
Pazarın karlılık durumu	16,4	20,0	3,6	49,1	10,9

Tablo 3.29'da da görüldüğü gibi ankete cevap veren işletmelerin % 83,7'si toplam pazarın büyüklüğünü, yaklaşık % 71'i ise pazarın olgunluğunu cazip bulduğunu bildirmiştir. Rekabetin yumuşaklığını cazip bulduğunu ifade eden işletmelerin oranının % 25,5'te kaldığı gözönünde bulundurulduğunda işletmelerin çoğunluğunun rekabetçi bir piyasada faaliyet gösterdikleri söylenebilir. Ancak buna rağmen işletmelerin % 60'ı pazarın karlılık durumunu cazip bulduğunu beyan etmiştir.

İşletmelerin hedef pazarı değerlendirmelerine ilişkin ölçeğin güvenilirliği hesaplandığında Alpha değeri 0,674 olarak bulunmuştur.

3.3.5.5. İşletmenin pazardaki gücünün değerlendirilmesi

Tablo 3.30'da ankete katılan işletmelerin pazardaki güçlerini değerlendirmelerine göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.30. İşletmelerin pazardaki güçlerini değerlendirmelerine göre dağılımı

	Çok zayıf %	Zayıf %	Bilmiyor %	Güçlü %	Çok güçlü %
Teknolojik seviye	-	9,1	7,3	61,8	21,8
Maliyet avantajları	1,8	34,5	14,5	49,1	-
Müşteri nezdinde prestij ve imaj	-	1,8	12,7	36,4	49,1
Çalışanların ve yöneticilerin kalitesi	-	3,6	7,3	56,4	32,7

Tablo 3.30'a göre ankete cevap veren işletmelerin % 83,6'sı faaliyette buldukları pazar içinde teknolojik seviyeleri bakımından, % 49,1'i maliyet avantajları bakımından, % 85,5'i müşteri nezdinde prestij ve imaj bakımından, % 89,1'i ise çalışanların ve yöneticilerin kalitesi bakımından güçlü görmektedir. Burada dikkat çeken bir husus işletmelerin üç unsur bakımından kendilerini yüksek oranlarda güçlü görmelerine rağmen, maliyet avantajları yönünden kendilerini nispeten daha düşük oranlarda güçlü görmeleridir.

Ölçeklerden alınan puanların işletmelerin kuruluş yıllarına göre farklılaşmaları anova testi ile incelendiğinde, işletmelerin pazardaki güçlerini değerlendirmelerine ilişkin sorulara kuruluş yılı 10 yıldan fazla olanların 10 yıl ve daha az olanlara göre daha olumlu cevaplar verdikleri görülmüştür.

Benzer şekilde ölçeklerden alınan puanların işletmelerin yıllık cirolarına göre farklılaşmaları anova testi ile incelendiğinde, yıllık ciro miktarı arttıkça işletmelerin pazardaki güçlerini değerlendirmelerine ilişkin sorulara daha olumlu cevaplar (daha yüksek puanlar) verdikleri saptanmıştır.

Diğer taraftan ölçeklerin birbirleri arasındaki ilişkiler (korelasyon) incelendiğinde işletmelerin stratejik yönetim faaliyetlerinin değerlendirildiği ölçek ile işletmelerin pazardaki güçlerini değerlendirmelerine ilişkin ölçek arasında pozitif yönde % 31 oranında ($r=0,314$, $p=0,019$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

İşletmelerin pazardaki güçlerini değerlendirmelerine ilişkin ölçeğin güvenilirliği hesaplandığında Alpha değeri 0,679 olarak bulunmuştur.

3.3.5.6. Dış çevre faktörlerinin değerlendirilmesi

Ankete cevap veren işletmelerin ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik ve politik ve yasal çevre faktörlerini değerlendirmelerine göre dağılımı Tablo 3.31'de görülmektedir.

Buna göre işletmeler politik ve yasal çevre faktörlerinden siyasi eğilimlerdeki değişiklikleri % 45,5 oranında, seçimleri ise % 40 oranında kısmen veya tamamen tehdit unsuru olarak algılamaktadır. Diğer yandan işletmelerin % 52,7'si çalışma hayatını düzenleyici kanunları, % 45,5'i de sosyal güvenlik mevzuatını kısmen veya tamamen fırsat olarak algılamaktadır. İşletmelerin özellikle siyasi eğilimlerdeki değişiklikler ile seçimler konusunda yüksek oranlarda görüş bildirmemeleri dikkat çekicidir.

Yine Tablo 3.31'e göre işletmelerden % 87,3'ü ekonomik çevre faktörlerinden enflasyonu, faiz oranlarını ve vergileri, % 98,2'si de ekonomik krizi tehdit olarak algılamaktadır. Öte yandan işletmelerin % 94,5'i ekonomik büyümeyi, % 72,7'si de ithalat ve ihracat imkanlarını büyük ölçüde veya kısmen fırsat olarak algılamaktadır.

Tablo 3.31. İşletmelerin dış çevre faktörlerini değerlendirmelerine göre dağılımı

	Önemli ölçüde fırsat sağlar	Kısmen fırsat sağlar	Bilmiyorum	Kısmen tehdit oluşturur	Önemli ölçüde tehdit oluşturur
	%	%	%	%	%
Siyasi eğilimlerdeki değişiklikler	1,8	7,3	45,5	38,2	7,3
Seçimler	1,8	23,6	34,5	30,9	9,1
Çalışma hayatını düzenleyici kanunlar	12,7	40,0	20,0	25,5	1,8
Sosyal güvenlik mevzuatı	16,4	29,1	23,6	30,9	-
Enflasyon	3,6	9,1	-	58,2	29,1
Faiz hadleri	3,6	5,5	3,6	47,3	40,0
Vergiler	3,6	-	9,1	41,8	45,5
İthalat ve İhracat imkanları	43,6	29,1	10,9	9,1	7,3
Ekonomik Büyüme	60,0	34,5	-	1,8	3,6
Ekonomik Kriz	1,8	-	-	30,9	67,3
Sosyal değerlerde değişimler	7,3	18,2	41,8	27,3	5,5
Çalışanların dünya görüşü ve değerleri	9,1	23,6	38,2	27,3	1,8
Kültür değişimine bağlı müşteri ve çalışan tutum değişiklikleri	5,5	25,5	36,4	27,3	5,5
Endüstrideki teknolojik değişim hızı	27,3	36,4	14,5	20,0	1,8
Sanayide makineleşme ve Otomasyon	41,8	45,5	7,3	5,5	-
İkame mal teknolojisi ve yoğunluğu	12,7	10,9	27,3	41,8	7,3

Tablo 3.31'e göre sosyo-kültürel çevre faktörlerinden sosyal değerlerde değişmelerin, çalışanların dünya görüşü ve değerlerinin ve kültür değişimine bağlı müşteri ve çalışanların tutum değişikliklerinin işletmeler tarafından fırsat veya tehdit olarak algılanma düzeyleri yaklaşık olarak birbirine yakındır. Burada dikkat çeken bir husus ise ankete katılan işletmelerin bu sorular hakkında yine yüksek oranlarda görüş bildirmemeleridir.

Ankete katılan işletmeler teknolojik çevre faktörlerinden endüstrideki teknolojik değişim hızını % 63,7 oranında, sanayideki makineleşme ve otomasyonu ise % 87,3 oranında fırsat olarak algıladıkları gözlenmiştir. İşletmelerin yaklaşık % 50'si de ikame

mal teknolojisi ve yoğunluğunu tehdit olarak algıladıklarını bildirmişlerdir. İşletmelerin pazardaki güçlerini değerlendirdiklerinde teknoloji bakımından kendilerini yüksek oranlarda güçlü görmeleri ile endüstrideki teknolojik değişim hızı ile sanayide makineleşme ve otomasyonu yine yüksek oranlarda fırsat olarak algılamaları gözönünde bulundurulduğunda verilen cevapların birbiri ile örtüştüğü söylenebilir.

İşletmelerin dış çevre faktörlerinin değerlendirilmesine ilişkin ölçeğin güvenilirlik katsayısı hesaplandığında Alpha değeri 0,796 olarak bulunmuştur.

3.3.5.7. Rakip analizi

Ankete katılan işletmelerin rakiplerini değerlendirmelerine ilişkin veriler Tablo 3.32'de yer almaktadır.

Tablo 3.32. 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	1,8	18,2	9,1	49,1	21,8
Rekabet durumu	1,8	7,3	7,3	49,1	34,5
Pazardaki rakip sayısı ve büyüklüğü	1,8	-	5,5	45,5	47,3
Rakiplerin pazar payını kontrolü	1,8	1,8	3,6	41,8	50,9
Rakiplerin ürün farklılaştırmaları	-	3,6	16,4	54,5	25,5

Buna göre ankete katılan işletmelerin yaklaşık % 71'i rakiplerin pazara giriş çıkışlarını, % 83,6'sı rekabet durumunu, % 92,8'i pazardaki rakip sayısı ve büyüklüğünü, % 92,7'si rakiplerin pazar payını kontrolünü ve % 80'i de rakiplerin ürün farklılaştırmalarını kısmen veya önemli ölçüde tehdit olarak algıladıkları görülmüştür. (Bkz. Tablo 3.32) İşletmelerin pazardaki rekabet durumlarının değerlendirildiği sorulara verdikleri cevaplar ile bir arada düşünüldüğünde ankete katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun rekabetçi bir piyasada faaliyet gösterdikleri ifade edilebilir.

Rakiplere ilişkin faktörlerin değerlendirildiği ölçeğin güvenilirlik katsayısı hesaplandığında Alpha değeri 0,853 olarak bulunmuştur.

3.3.5.8. Müşterilere ilişkin faktörlerin değerlendirilmesi

Tablo 3.33'te müşteri faktörünün değerlendirilmesi bilgileri görülmektedir.

Tablo 3.33. İşletmelerin müşteri faktörünü değerlendirmelerine göre dağılımı

	Önemli ölçüde fırsat sağlar	Kısmen fırsat sağlar	Bilmiyor	Kısmen tehdit oluşturur	Önemli ölçüde tehdit oluşturur
	%	%	%	%	%
Kredili satışlar	20,0	30,9	21,8	20,0	7,3
Fiyatlar	23,6	40,0	9,1	25,5	1,8
Kalite	76,4	14,5	5,5	3,6	-
Tanınmışlık	60,0	29,1	10,9	-	-
Ürün garantisi	63,6	27,3	9,1	-	-
Ürünün bulunurluğu	67,3	21,8	3,6	5,5	1,8

Tablo 3.33'e göre ankete cevap veren işletmelerin yaklaşık olarak % 51'i kredili satışları, % 64'ü fiyatları, % 91'i kaliteyi, % 90'ı tanınmışlığı, % 91'i ürün garantisini ve % 90'ı da ürünün bulunurluğunu kısmen veya önemli ölçüde fırsat olarak algılamaktadır. Öte yandan işletmelerin % 27,3'ü kredili satışlar ve fiyat faktörlerini kısmen veya büyük ölçüde tehdit olarak algıladıkları, yaklaşık % 22 oranında işletmede kredili satışlar konusunda görüş beyan etmemiştir.

Müşterilere ilişkin faktörlerin değerlendirildiği ölçeğin güvenilirlik katsayısı hesaplandığında Alpha değeri 0,786 olarak bulunmuştur.

3.3.5.9. İşletme analizi

Ankete katılan işletmelerin işletme içi faktörleri değerlendirmelerine göre dağılımı Tablo 3.34'te sunulmaktadır.

Tablo 3.34'e göre ankete cevap veren işletmelerin yaklaşık % 96'sı işletme yaşı ve kültürünü, % 85,5'i yetki ve sorumluluk dağılımının uygunluğunu, % 87,3'ü kararlara katılım derecesini, yaklaşık % 93'ü ödüllendirme ve motivasyon etkinliğini, yine yaklaşık % 93'ü liderlik anlayışını, % 94,5'i mal ve hizmet kalitesi ve fiyatını, yaklaşık % 98'i satıcılarla uzun vadeli iyi ilişkileri ve % 96'sı da kısa ve uzun vadeli finans imkanlarını kısmen veya önemli ölçüde fırsat olarak algıladıklarını bildirmişlerdir.

Tablo 3.34. 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	54,5	41,8	3,6	-	-
Yetki ve sorumluluk dağılımının uygunluğu	47,3	38,2	7,3	7,3	-
Bilgi akışı ve haberleşme düzeyi	45,5	41,8	3,6	9,1	-
Kararlara katılım derecesi	43,6	41,8	10,9	3,6	-
Ödüllendirme ve motivasyon etkinliği	43,6	49,1	1,8	5,5	-
Liderlik anlayışı	54,5	38,2	5,5	1,8	-
Mal ve hizmet kalitesi ve fiyatı	70,9	23,6	3,6	1,8	-
Satıcılarla uzun vadeli iyi ilişkiler	65,5	32,7	1,8	-	-
Kısa ve uzun vadeli finans imkanları	58,2	38,2	1,8	1,8	-

Tablo 3.34'te de görüldüğü gibi işletmelerin yalnızca % 9,1'i bilgi akışı ve haberleşme düzeyini, % 7,3'ü de yetki ve sorumluluk dağılımının uygunluğunu tehdit olarak algılamaktadır. Yaklaşık % 11 oranında işletmenin kararlara katılım derecesi hakkında görüş bildirmemesi de dikkat çekicidir.

İşletme içi faktörlerin değerlendirildiği ölçeğin güvenirlik katsayısı hesaplandığında Alpha değeri 0,765 olarak bulunmuştur.

3.3.5.10. Stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin kullanımı

Ankete cevap veren işletmeler arasında stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin ne düzeyde tanınıp kullanılmakta olduğuna ilişkin veriler Tablo 3.35'de gösterilmektedir.

Tablo 3.35'ten ankete katılan işletmelerin yaklaşık % 73'ünün stratejik yönetim modelinin en temel araç ve tekniği olan SWOT analizini hiç bilmediği ya da yeterince kullanmadığı anlaşılmaktadır. Benzer şekilde işletmelerin yaklaşık % 76 oranında değer zinciri analizini, yaklaşık % 53 oranında tedarik zinciri yönetimini, % 58,2 oranında benchmarking'i, % 87,3 oranında balanced scorecard'ı, % 80 oranında elektronik ticareti, % 87,3 oranında değişim mühendisliğini, yaklaşık % 71 oranında senaryo

analizini ve % 65,4 oranında da dış kaynak kullanımı ve öğrenen organizasyonu hiç bilmediği, kullanmadığı ya da yeterince kullanmadığı görülmektedir.

Tablo 3.35. İşletmelerin stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerini kullanımlarına göre dağılımı

	Hiç %	Az %	Bilmiyor %	Kısmen %	Büyük ölçüde %
SWOT (FÜTZ) analizi	18,2	29,1	25,5	16,4	10,9
Portföy analizi	3,6	16,4	23,6	36,4	20,0
Fayda - maliyet analizi	-	5,5	3,6	49,1	41,8
Risk analizi	-	5,5	5,5	49,1	40,0
Değer zinciri analizi	12,7	14,5	49,1	12,7	10,9
Tedarik zinciri yönetimi	9,1	12,7	30,9	21,8	25,5
Benchmarking (Kıyaslama)	3,6	18,2	36,4	29,1	12,7
Toplam kalite yönetimi	-	9,1	5,5	47,3	38,2
Balanced scorecard	16,4	9,1	61,8	10,9	1,8
Elektronik ticaret	49,1	25,5	5,5	14,5	5,5
Değişim mühendisliği	38,2	23,6	25,5	10,9	1,8
Senaryo analizi	23,6	18,2	29,1	21,8	7,3
Dış kaynak kullanımı	21,8	34,5	9,1	27,3	7,3
Öğrenen organizasyon	3,6	30,9	30,9	21,8	12,7

Ankete cevap veren işletmelerin en çok kullandıklarını beyan ettikleri araç, yöntem ve tekniklerin ise, yaklaşık % 91 oranında fayda - maliyet analizi, % 89,1 oranında risk analizi, % 85,5 oranında toplam kalite yönetimi ve % 56,4 oranında portföy analizi olduğu Tablo 3.35'ten anlaşılmaktadır.

Stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin değerlendirildiği ölçeğin güvenilirlik katsayısı hesaplandığında Alpha değeri 0,798 olarak bulunmuştur.

Ölçeklerin birbirleri arasındaki ilişkiler (korelasyon) incelendiğinde işletmelerin stratejik yönetim faaliyetlerinin değerlendirildiği ölçek ile stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin kullanımına ilişkin ölçek arasında pozitif yönde % 58,8 oranında ($r=0,588$, $p=0,000$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Öte yandan işletmelerin stratejik yönetim faaliyetleri ile SWOT analizi kullanımlarına ilişkin verdikleri cevaplar çapraz tablolar şeklinde karşılaştırıldığında

ilginç sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre SWOT analizini bilmediği, hiç kullanmadığı veya az kullandığını belirten 40 işletmeden 23'ünün işletme stratejisi belirlenirken çevredeki tehdit ve fırsatları incelediklerini, 21'inin rakip firma analizi yaptıklarını, 33'ünün işletmelerinin güçlü ve zayıf yanlarını, 11'inin de çevre faktörlerini analiz ettiklerini bildirdikleri görülmüştür.

3.3.5.11. Stratejik yönetimin pratikte sağladığı faydalar

Ankete katılan işletmelerin stratejik yönetimin pratikte sağladığı faydalara ilişkin verdiği cevaplar ise Tablo 3.36'da yer almaktadır.

Tablo 3.36. İşletmelerin stratejik yönetimi değerlendirmelerine göre dağılımı

Stratejik yönetimin faydaları	İşletme sayısı	Oran %
Kâr artışını sağlamaktadır	18	32,7
Geleceği planlama ve öngörü gerçekleştirmeyi sağlamaktadır	40	72,7
İşletmenin dış çevresi ile iç yetenekleri arasındaki uyumun gerçekleştirilmesini sağlamaktadır	21	38,2
Pazar payını artırmayı sağlamaktadır	26	47,3
Büyümeyi sağlamaktadır	18	32,7
Riski azaltarak mevcut durumu korumayı sağlamaktadır	18	32,7
Sürekli değişimi ve dinamizmi sağlamaktadır	23	41,8
Hiçbir yararını görmedim	-	-
Bilmiyorum	7	12,7

Tablo 3.36'dan ankete cevap veren işletmelerin birden çok seçeneği işaretledikleri anlaşılmaktadır. Buna göre işletmelerin % 72,7'si stratejik yönetimin geleceği planlama ve öngörü gerçekleştirmeyi sağladığını, % 47,3'ü pazar payını artırmayı sağladığını, % 41,8'i sürekli değişimi ve dinamizmi sağladığını, % 32,7'si kâr artışını, büyümeyi ve riski azaltarak mevcut durumu korumayı sağladığını ifade etmiştir. “Stratejik yönetimin yararını görmedim” seçeneğini işaretleyen işletme bulunmazken, 7 işletme de stratejik yönetimin yararını bilmediğini bildirmiştir. Verilen cevaplar değerlendirildiğinde stratejik yönetim modelini yeterince bilmeyen ve uygulamayan işletmelerin de stratejik yönetimin yararları hakkında görüş bildirdikleri düşünülmektedir.

TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular stratejik yönetim ve işletme literatüründeki farklı görüşler çerçevesinde tartışılmaktadır. Gerek stratejik yönetim gerekse KOBİ'ler ile ilgili olarak literatürde farklı görüşlerin varlığı bu çalışma sürecinde tespit edilmiştir.

Literatürdeki en tartışmalı konulardan biri modern bir yönetim tarzı olarak stratejik yönetimin küçük ve orta ölçekli işletmeler için uygun bir model olup olmadığı ve uygun bir model olarak kabul edildiğinde de stratejik yönetimin KOBİ'lerde hangi düzeyde ve kapsamda uygulanabileceğine ilişkindir.

Geleneksel yönetim tarzlarından farklı olarak stratejik yönetim modeli dinamik ve çok yönlü bir modeldir. İşletmeyi bir bütün olarak algılayan ve parça-bütün dengesini gözetken ve aynı zamanda işletmeyi açık bir sistem olarak kabul eden stratejik yönetim modeli, süreç olarak ta eşzamanlı pek çok aşamayı içermektedir. Düz bir çizgi şeklinde ilerlemeyen stratejik yönetim süreci aynı anda birden çok aşamanın birarada değerlendirildiği ve sonuçların da sürekli olarak geribildirim yoluyla kontrol edildiği kapsamlı ve ayrıntılı bir süreçtir.

Stratejik yönetim sürecinin nasıl ilerlemesi gerektiği ve stratejilerin nasıl geliştirileceğine ilişkin literatürde iki farklı yaklaşımdan söz edilebilir. Bunlardan ilki Ansoff'un öncülük ettiği Planlama Okulu yazarlarının savunduğu stratejinin resmi (formel) bir planlama süreci sonunda oluşturulduğudur. Bu görüşe göre strateji planlama süreci analitik, mekanik tarzda, rasyonel ve bilinçli bir süreçtir ve stratejiler tamamen planlı bir süreç sonunda oluşturulmaktadır. Temsilcileri arasında Mintzberg, Weick ve Bower gibi yazarların bulunduğu Öğrenme Ekolü tarafından ileri sürülen diğer görüş ise, stratejinin her zaman organizasyonun rasyonel ve formel planlamaları sonucunda oluşmadığını, strateji geliştirme sürecinin bir dizi karar ve faaliyetten oluştuğunu, organizasyonların (işletmelerin) dinamik, karmaşık ve belirsizliklerin hüküm sürdüğü bir çevrede bulunmaları nedeniyle stratejilerin bilinçli ve planlı olarak belirlenemeyeceğini ve stratejinin bir öğrenme süreci sonunda ortaya çıkacağını ileri sürmektedir.

Bazı yazarlar bu sürecin kapsamlılığını, pek çok alternatifin ele alındığı, pek çok hedefin sınındığı, çeşitli sonuçların maliyet ve risklerinin değerlendirildiği, yoğun bir şekilde toplanan verilerin nesnel biçimde analiz edildiği, olasılık hesaplarını da içeren ayrıntılı planların yapıldığı faaliyetler bütünü olarak ifade etmektedirler.

Ginter ve arkadaşları da, normatif bir stratejik yönetim sürecinin kapsamı gereken aşamaları belirlerken faaliyetler arasında bir akış sıralaması yapılmasının bir aşama bitmeden diğerinin başlamayacağı anlamına gelmeyeceğini, sadece karmaşık ve çok yönlü bir etkileşim sürecinin daha basit ve kategorik hale getirilmesinden ibaret olduğunu vurgulamaktadırlar¹

Dolayısıyla bu özellikleri nedeniyle belli başlı holdingler dışında çoğu zaman büyük işletmeler de bile tam anlamıyla uygulandığı tartışmalı olan stratejik yönetim modelinin ve stratejik yönetim sürecinin küçük ve orta ölçekli işletmelerde hangi kapsamda ve düzeyde uygulanabileceğine ilişkin literatürde farklı görüşler ortaya çıkması tabii bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Stratejik yönetim sürecinin küçük işletmeler için de, dış çevrenin analizi, işletmenin özelliklerinin belirlenmesi, amaç ve stratejilerin geliştirilmesi, bunların uygulanması ve en sonunda sonuçların değerlendirilmesi ve kontrolünden oluştuğunu savunan literatürdeki bazı yazarlara göre işletmenin sahip olduğu ölçek ve içinde bulunduğu pazarın yapısına göre incelenecek faktörler ve geliştirilecek stratejiler farklı olabilmektedir.

Anoloui ve Karami gibi yazarlar ise, sahip oldukları farklı özellikleri nedeniyle küçük işletmelerin büyük işletmeler için öngörülen stratejik yönetim sürecinden farklı bir stratejik yönetim modeli uygulamalarının daha doğru olduğunu düşünmektedirler.

Öte yandan küçük ve orta ölçekli işletmelerin stratejik yönetim literatüründe bilinen stratejik analizlerin, araç, yöntem ve tekniklerin tümünü uygulamalarının da mümkün olmadığı tabiidir. Zira pek çok büyük ölçekli işletmede dahi yeterince bilinip

¹ Alpkın, a.g.e., s. 6- 8.

gerektiği gibi uygulanamayan analiz ve tekniklerin KOBİ'ler tarafından tam olarak uygulanması beklenmemelidir.

Benzer şekilde stratejik yönetimin bir aşaması olarak stratejik planlamanın da küçük ve orta ölçekli işletmelerde hangi düzeyde ve kapsamda yapılıp uygulanacağı konusunda literatürdeki ağırlıklı görüş formal (resmi) stratejik planlamanın KOBİ'ler için uygun olmadığı yönündedir. Mintzberg, Bhide ve Waters gibi yazarlar KOBİ'lerin dinamik bir çevrede stratejik plan uygulamalarını çok uygun olmadığını savunurken, Gibb ve Scott da KOBİ literatürünün formal planlamayı yok saydığını ve strateji oluşturma sürecinde öğrenmeye önem verdiğini belirtmişlerdir.¹

Yukarıdaki açıklamalar ile birlikte organizasyon yapıları, personel nitelikleri ve finansal kısıtları dikkate alındığında çok küçük ve küçük ölçekli işletmelerde formal düzeyde stratejik yönetim modelinin zaten tam anlamıyla uygulanmadığı ve/veya uygulanamayacağına ilişkin literatürdeki eleştiriler gözönünde bulundurularak bu çalışmada orta ölçekli işletmeler araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırma kapsamındaki orta ölçekli işletmelerin bir yandan küçük ya da büyük işletmelerle benzer özellikleri olsa da diğer yandan onlardan farklı nitelik ve yapıya sahip oldukları kabul edilmektedir. Orta boy işletmelerde yapı küçük işletmelere oranla çok basit değilken, büyük işletmelere oranla da çok karmaşık değildir. Çoğunlukla heterojen, bölümlenmemiş ve tam oturmamış pazarlarda faaliyet gösteren orta ölçekli işletmeler gelişme ve yenilik yapma açısından optimal büyüklüğün avantajlarını kullanmakta; mevcut metod ve ürünleri taklit etme, pazarda ve teknolojiye ortaya çıkan değişikliklere çabuk ve etkin bir şekilde cevap verme, fırsatları hızlı bir şekilde değerlendirme ve daha esnek hareket etme açısından daha başarılı olmaktadır. Diğer yandan küçük bir yönetim ekibi tarafından yönetilen orta ölçekli işletmelerde bireysel bilişsel kısıtlar nedeniyle karar almada yetersizlik görülürken; yönetimin yapılandırılmış planlamadan yoksunluğu, sınırlı bir alanda küçük ölçekle çalışmaları ve yetersiz tecrübe

¹ Özgür, a.g.e., s. 111.

eğrisine sahip olmalarının bir sonucu olarak yüksek maliyetlerle çalışmaları en büyük dezavantajları olmaktadır.¹

Araştırma kapsamında ankete cevap veren işletmelerden 8'i (% 14,5'i) stratejik planları olmadığını belirtirken; stratejik plan yaptıklarını ifade eden 47 işletmenin 18'i (% 32,7'si) 1 yıl ve daha az süreli plan hazırladıklarını bildirmişlerdir. Buna göre yıllık planlardan farklı olarak stratejik planların uzun süreli olması gerektiği gözönünde bulundurulduğunda işletmelerin yarıya yakınının stratejik planlama bilincine sahip olmadığı söylenebilir.

Diğer taraftan 5 yıl veya daha uzun süreli planlar yapan işletme sayısının yalnızca 7 (% 12,7) olması ise genel olarak işletmelerde planlama eksikliği olduğu gerçeğiyle örtüşmektedir. Ancak KOBİ'ler için formal (resmi) stratejik planlamanın öngörülmediği dikkate alındığında bu sonuçların tabii olduğu söylenebilir.

Ankete katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu stratejik planların üst düzey yöneticiler, yönetim kurulları ve işletme sahipleri tarafından hazırlandığını belirtmişlerdir. Bu sonuçlar literatürde stratejik planlamanın üst yönetimin aktif olarak katılması gereken üst düzey bir faaliyet olduğu savını destekler niteliktedir. Ancak stratejik planların uygulanmasında fonksiyonel birimlerin etkin katılımının sağlanamaması stratejik planların başarısının önündeki engellerden biri olmaktadır.

Ankete katılan işletmelerin stratejik yönetim faaliyetlerine ilişkin vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde, % 98,2'sinin işletmelerinin ortak amaç ve hedefleri olduğunu, yaklaşık % 91'inin de misyon ve vizyona sahip olduğunu belirttikleri görülmüştür. Bu bakımdan işletmelerin stratejik yönetim faaliyetleri içinde ortak amaç, hedef, vizyon ve misyon belirleme faaliyetlerine daha olumlu baktıkları saptanmıştır.

Ancak stratejik yönetim süreci işletmenin vizyon, misyon, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi aşamasından uygulama sonuçlarının kontrolü ve değerlendirilmesine kadar

¹ N. Kaya (2001) Orta Büyüklükteki İşletmelerde Rekabet Biçimleri ve Bir Saha Araştırması, *Yönetim*, Yıl 2, Sayı 40, s. 52.

süren ve aynı zamanda değerlendirme sonuçlarının tekrar yönetim sürecine dahil edildiği kapsamlı faaliyetler bütününden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin stratejik yönetim sürecinin stratejik planlama aşaması kapsamındaki stratejik amaçların üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hale getirilmesi, stratejik planın performans farklılıkları ve düzeltmelerin de prosedürünü içermesi, stratejik amaçların nicel ve ölçülebilir olması ile ilgili sorulara ise daha düşük oranlarda (% 35 ile % 51 arasında) katıldıkları görülmüştür.

Öte yandan stratejik yönetim ve stratejik planlamanın en önemli adımlarından biri de işletme stratejileri belirlenirken, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının, uzak ve yakın çevredeki fırsat ve tehditlerin, rakiplerinin ve müşterilerinin sistemli bir şekilde analiz edilmesidir. Araştırma kapsamındaki işletmelerinin verdikleri cevaplardan % 85,4 oranında güçlü ve zayıf yanlarını, % 70 oranında çevredeki fırsat ve tehditleri, yaklaşık % 64 oranında da rakiplerini analiz ettikleri gözlenmiştir. Ancak bu sonuçlar söz konusu işletmelerin bir stratejik yönetim araç ve tekniği olarak SWOT'u yeterli düzeyde tanıma ve kullanmalarına ilişkin verdikleri cevaplarla karşılaştırıldığında ilginç sonuçlar elde edilmiştir.

Ankete cevap veren işletmeler içinde SWOT analizini kısmen veya tamamen kullandığını belirtenlerin oranı yaklaşık % 27'dir. Öte yandan SWOT analizini bilmedikleri, hiç kullanmadıkları ya da az kullandıklarını ifade edenlerin yarısından fazlasının çevre ve rakip analizleri, büyük bir çoğunluğunun da işletme analizi yaptıklarını ifade ettikleri görülmüştür.

Bu çelişkili sonuçlar işletmelerin çoğunluğunun stratejik yönetim faaliyetleri içinde işletme, dış çevre ve rakip analizlerini bilinçli bir şekilde yürütmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Öte yandan bu sonuçlar küreselleşme ile birlikte genişleyen pazarda özellikle dış çevrenin değerlendirilmesinde KOBİ'lerin büyük işletmelere göre daha çok zorlandıkları görüşünü de destekler niteliktedir. KOBİ'lerin yaşadıkları bu zorluk dış çevrelerindeki fırsat ve tehditler hakkında yeterli bilgiye ulaşamamalarından kaynaklanmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin uzak ve yakın çevrelerinde kendilerine fırsat sağlayan veya tehdit oluşturan faktörler ile işletmelerinde gördükleri güçlü ve zayıf yanlara ilişkin vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde, aşağıdaki sonuçlar gözlenmiştir.

Buna göre ankete cevap veren işletmeler politik ve yasal çevre faktörlerinden siyasi eğilimlerdeki değişiklikler ve seçimler konusunda genel olarak kararsız kalırken % 40-45 oranlarında da bu unsurları tehdit olarak algılamaktadırlar. İşletmeler çalışma hayatını düzenleyici kanunlar ile sosyal güvenlik mevzuatını ise fırsat olarak görmektedirler.

Ekonomik çevre faktörlerinden enflasyon, faiz oranları, vergiler ve ekonomik kriz işletmelerin büyük bir çoğunluğu tarafından tehdit unsuru olarak algılanırken, ithalat ve ihracat imkanları ile ekonomik büyüme ise yine çoğunluğu tarafından fırsat unsuru olarak değerlendirilmektedir.

İşletmelerin politik ve yasal çevre unsurlarına ilişkin verdikleri cevaplara benzer şekilde önemli oranlarda kararsız kaldıkları sosyo-kültürel çevre faktörlerini ise birbirine yakın oranlarda tehdit ya da fırsat olarak algıladıkları da görülmüştür.

Teknolojik çevre faktörlerinden endüstrideki teknolojik değişim hızı ve sanayide makineleşme ve otomasyon fırsat olarak algılanırken, ikame mal teknolojisi ve yoğunluğu ise tehdit olarak görülmektedir.

Eren vd.'nin araştırma sonuçlarından oransal büyüklükleri bakımından farklı olarak ankete katılan işletmelerin rakiplere ilişkin unsurları ise büyük oranlarda tehdit olarak algıladıkları gözlenmiştir. Bu durum işletmelerin yoğun bir rekabet ortamı içinde faaliyette bulduklarını ve rekabet baskısı hissettiklerini göstermektedir.

Müşterilere ilişkin faktörlerin tamamı fırsat unsuru olarak algılanırken, kredili satışlar ve fiyatların nispeten daha düşük oranlarda fırsat olarak değerlendirildiği görülmüştür.

Anket kapsamındaki işletmelerin çok büyük bir çoğunluğunun kendilerini teknolojik seviye, müşteri nezdinde prestij-imaj ve çalışanların-yöneticilerin kalitesi bakımından güçlü olarak değerlendirdikleri saptanmıştır. Ancak maliyet avantajları

açısından ise işletmelerin ancak yarıya yakını kendilerini güçlü görmektedir. Bu sonuçların orta boy işletmelerin yüksek maliyetlerle çalıştıkları yönündeki literatürdeki görüşe uygun olduğu söylenebilir.

Stratejik yönetim sürecinde stratejilerin oluşturulması ve seçimi kadar önemli olan, hatta Thompson ve Strickland tarafından stratejik yönetimin en zor ve en karmaşık aşaması olarak görülen stratejilerin uygulanması aşamasında organizasyon yapısı, stratejik liderlik, örgüt kültürü gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Her ne kadar stratejik yönetim, literatürde tepe yönetiminin bir fonksiyonu olarak kabul edilmekte ise de üst yönetim tarafından planlanan, oluşturulan ve seçilen stratejinin organizasyon yapısı ile uyumlu olup olmaması ve çalışanların katılımının sağlanıp sağlanamaması stratejik yönetimin başarısını etkilemektedir.

Buna göre ankete cevap veren işletmelerin yaklaşık % 45'inin strateji belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçelerin yapılması, % 56,4'ünün çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılması, yarıdan fazlasının da işletmenin organizasyonel yapısının seçilen stratejiye adapte edilmesi ile ilgili sorulara katılmadıkları veya bu hususlarda fikir beyan etmedikleri görülmüştür.

İşletmelerin stratejik yönetimin faydalarına ilişkin değerlendirmeleri incelendiğinde ise yaklaşık % 73'ünün geleceği planlama ve öngörü gerçekleştirmeyi sağladığını ifade etmesi dikkat çekicidir. Ancak işletmelerin stratejik yönetimin diğer yararları konusunda ise daha düşük oranlarda görüş bildirdikleri görülmektedir.

Buna göre işletmenin dış çevresi ile iç yetenekleri arasındaki uyumun gerçekleştirilmesini sağladığını düşünen işletmelerin oranı yalnızca % 38,2, sürekli değişimi ve dinamizmi sağladığını düşünenlerin oranı yaklaşık % 42, pazar payını artırmayı sağladığını ifade edenlerin oranı % 47,3, büyümeyi ve kâr artışını sağladığını belirtenlerin oranı da yaklaşık % 38'dir.

Ankete katılan işletmelerin çoğunluğunun değişime ve rekabete açık olmaları, aynı zamanda gelecekte büyüme hedefini tercih etmeleri ile stratejik yönetimin pratikte sağladıkları yararlarla ilişkin vermiş oldukları cevaplar birlikte gözönünde bulundurulduğunda işletmelerin söz konusu amaç ve hedeflerini gerçekleştirilmede stratejik yönetimin önemini ve katkılarını yeterince bilmedikleri sonucuna ulaşılabilir.

Bu sonuçlarla anket kapsamındaki işletmelerin stratejik yönetim sürecindeki aşamaların ve faaliyetlerin tümüne aynı derecede önem vermedikleri, stratejik yönetimin önemini ve yararlarını tam olarak bilmedikleri birlikte düşünüldüğünde stratejik yönetim sürecinin söz konusu işletmelerde etkin bir şekilde işlemediği ve yeterli düzeyde stratejik bilinç ile yürütülmediği ifade edilebilir. Aynı zamanda bu sonuçlar araştırmaya katılan orta ölçekli işletmelerde stratejik yönetim modelinin yeterince bilinip uygulanmadığını da göstermektedir.

Öte yandan konu ile ilgili olarak daha önce yapılan araştırmalar KOBİ'lerin stratejik planlar geliştirmek konusunda yetersiz ve isteksiz olduklarını ve işletmenin üretim süreçlerini mevcut koşullara göre değerlendirmek yolunu daha çok tercih ettiklerini ortaya koymaktadır.¹

Buna göre araştırma kapsamındaki işletmelerin stratejik planlama faaliyetlerine ilişkin olarak vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde işletmelerin Papatya'nın stratejik planlama tuzaklarına ilişkin yapmış olduğu araştırmanın² sonuçlarıyla benzer şekilde, Mintzberg tarafından öne sürülen ve aşağıdaki gibi açıklanabilen bazı tuzaklarla³ karşı karşıya kaldıkları görülmüştür.

Ankete cevap veren işletme yöneticilerinin yaklaşık % 90'ı stratejik planlamada üst yönetimin kişisel sezgilerinin etkisinin ve sorumluluğunun daha fazla olduğunu düşünmektedir. Bu durum söz konusu işletmelerin, “strateji geliştirme sürecine üst yönetim dışındaki çalışanların katkı sağlamaması nedeniyle stratejinin yalnızca üst yönetimin kişisel sezgi ve sorumluluklarına bağlı olarak geliştirilmesi” olarak tanımlanan *üstlenme tuzağına* düştüklerini göstermektedir.

Stratejik yönetimin işletmede üst yönetimin bir fonksiyonu olması nedeniyle stratejik planların üst düzey yöneticiler ve/veya stratejistler tarafından hazırlanması

¹ S. Gözlü, V. Z. Yenen ve S. Baykaş (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Üretim, Kalite ve Teknoloji Sorunları: Türkiye'den Bir Örnek, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Yıl 4, Sayı 8, s. 21.

² G. Papatya (2001). Stratejik Planlama Tuzakları: Denizli İli Merkez Tekstil Alt Sektörü İşletmelerinde Araştırılması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, İstanbul, s. 621-643.

³ H. Mintzberg (1993). The Pitfalls of Strategic Planning, *California Management Review*, 36, 1, s. 32-47.

genel olarak kabul görürken, seçilen planların uygulanabilirliğinin işletmedeki fonksiyonel birimlerle görüşülmesi stratejilerin başarı ile uygulanmasında etkili olacaktır.

İşletmelerin içine düştükleri tuzaklardan bir diğeri ise *değişim tuzağıdır*. Değişim tuzağı ile karşı karşıya kalan işletmeler stratejik planlamayı önleyici özelliğinin ötesinde her türlü sorunun çözüm anahtarı olarak görmektedirler. İşletmelerin % 60'ının değişim ile ilgili sorunlarını aşmak için stratejik planlamaya başvurduklarını belirtmeleri, bu işletmelerin değişim tuzağı içinde olduklarını göstermektedir.

Benzer şekilde ankete katılan işletmelerin yaklaşık % 64'ü önceki planların politika olarak kabul edildiğini ifade etmişlerdir. Bu durum işletmelerin *politika tuzağına* düştüklerini göstermektedir. Oysa literatürde bir kere stratejik plan oluşturulduktan sonra, uzun süre bir değişiklik yapmadan bu plana bağlı kalmanın değişimin önünde engel oluşturduğu kabul edilmektedir. Bu durum üst yönetimin geçmişteki başarılarının etkisinde kalarak işletmenin mevcut sorunlarını göremediği ve geleceğe yönelik planlamaya yeterince zaman ayırmadığını ortaya çıkaran *odaklanma tuzağı* içinde olduğunu da göstermektedir. Diğer taraftan ankete katılan işletmelerin yaklaşık yarısının stratejik planın faaliyet sırasında revize edildiğini, % 30'unun da stratejik planın faaliyet sırasında oluşturulduğunu bildirmeleri ise çelişki yaratmaktadır.

Son olarak ankete cevap veren işletme yöneticilerinin yaklaşık % 50'sinin stratejik planlamanın bürokratik kararlar sistemine ihtiyaç duyduğunu ifade etmesi ise bu işletmelerin *bürokrasi tuzağına*¹ düştüklerini göstermektedir.

Ankete katılan işletmelerin stratejik planlama tuzaklarına düşmeleri ve çelişki oluşturacak cevaplar vermeleri, ankete katılan orta ölçekli işletmelerin formal stratejik planlamayı yeterince bilmedikleri ve uygulamadıklarını göstermektedir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerini kullanımlarına ilişkin değerlendirme yapıldığında, işletmelerin başta SWOT

¹ Özgür, a.g.e., s. 113.

olmak üzere araç ve teknikleri genel olarak orta-düşük düzeylerde kullandıkları görülmüştür. Literatürde kabul gören küçük ve orta ölçekli işletmelerin stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin tümünü ayrıntılı bir şekilde uygulamalarının zaman, organizasyon yapısı ve finansal kısıtlar nedeniyle mümkün olamayacağı yönündeki görüş gözönünde bulundurulduğunda bu sonuçlar doğal olarak değerlendirilebilir.

En çok tercih edilen stratejik araç ve teknikleri fayda - maliyet ve risk analizleridir. Bunların dışında toplam kalite yönetimi ve portföy analizlerinin de nispeten daha çok kullanıldığı gözlenmiştir. Ancak yine de stratejik yönetimin temeli ve aynı zamanda en önemli araç ve tekniği olan SWOT'un ve benchmarking, elektronik ticaret, dış kaynak kullanımı, öğrenen organizasyon gibi etkili diğer araçların kullanımının yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür. Bu bakımdan araştırma kapsamındaki işletmelerin stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerini yeterince bilmedikleri ve kullanmadıkları sonucuna ulaşılabılır. Bu sonuçlar Koçyiğit'in Eskişehir KOBİ'lerinde sistem ve süreçlerin kullanılmasına yönelik değerlendirme çalışmasında elde ettiği sonuçlarla da örtüşmektedir.¹

Bazı stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin Avrupa ve diğer ülkelerde faaliyette bulunan KOBİ'lerdeki kullanım düzeylerine ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde ise farklı sonuçlarla karşılaşılmıştır.

Avrupa'daki bazı gelişmiş ülkelerin rekabet avantajı bakımından e-ticaretin KOBİ'lerde kullanımını teşvik ettikleri görülürken, Çin'deki iş kültürü ile e-ticaret kullanımı arasında önemli farklar olduğu ve Çin'de e-ticaretin gerektirdiği personel ve donanım konusunda gelişmiş ülkelerdeki kadar başarılı olunamadığı saptanmıştır. Hollanda'da yapılan bir araştırmada ise küçük işletmelerin e-ticaret uygulamalarında karşılaştıkları en büyük engelin işletmelerin web sitelerinin iş süreçleriyle paralel tasarlanmaması olduğu tespit edilmiştir.²

¹ Koçyiğit, a.g.e., s. 55.

² T. Paksoy, N. G. Ürkmez ve M. A. Arıcıoğlu (2003). E-Ticaretin KOBİ'ler Tarafından Algılanışı ve Rekabette Bir Araç Olarak Kullanımı: Konya Tarım Makineleri Sanayisi'nde Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9, s. 542.

Öte yandan İngiltere'de KOBİ'ler konusunda yapılan bir araştırmada Toplam Kalite Yönetiminin başarı ile uygulandığı ve böylece bu işletmelerin pazar odaklı yapılarını geliştirdikleri, daha etkin hale geldikleri, insan kaynaklarından daha iyi yararlandıkları ve rekabet güçlerini geliştirdikleri görülmüştür. Aynı konuda başka bir araştırmada ise İngiliz KOBİ'lerinin İngiltere'de yerleşik Japon firmalarına göre müşteri tatmini dışında tüm konularda daha başarılı oldukları tespit edilmiştir.¹

Genel olarak bir işletmede stratejik yönetimden söz edebilmek için ilk olarak üst yönetimin veya işletme sahibinin stratejik bilince ve stratejik bakış açısına sahip olması ve stratejik yönetimin gerekliliğine inanması gerekmektedir.

Porter'a göre de küçük işletme yöneticilerinin ve/veya sahiplerinin stratejik bir yönetim tarzı geliştirebilmeleri öncelikli olarak klasik yönetim tarzlarını değiştirmelerine, ikinci olarak ta rekabet avantajı elde etmenin gerekliliğine inanmalarına bağlıdır. Bu bakımdan günümüz bilgi toplumunun küçük işletme yöneticilerinin Steinhoff ve Burgess'in de ifade ettikleri gibi yeniliklere açık, etkin rekabet ortamını savunan, rasyonel riskler üstlenebilen ve pazarı dünya pazarı olarak algılayan birer yönetici olmaları gerektiği söylenebilir.²

Ankete cevap veren işletme yöneticilerinin stratejik tercihleri değerlendirildiğinde, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (% 85,5) rakiplerden önce değişimin daha avantajlı olduğunu belirttikleri görülmüştür. Aynı zamanda işletmelerin stratejik hedef tercihlerine bakıldığında ise yine büyük bir çoğunluğunun yeni pazarlara açılma, yeni ürünler geliştirme ve pazar payını artırma hedeflerini benimsedikleri görülmüştür. Bu bakımdan işletmelerin (yöneticilerin) çoğunluğunun değişime, yeniliklere açık ve büyüme eğilimli oldukları söylenebilir.

Literatürde Porter'in jenerik stratejilerinden (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) belirgin bir tercih yapma ile bunların bileşimlerinden oluşan karma

¹ Gözlü vd., a.g.e., s. 22.

² İ. Titiz, H.İ. Çarıkçı (2001). Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, s. 209-210.

stratejileri benimseme arasında işletme başarısını etkileme bakımından bir farklılık olup olmadığı hususu tartışılmaktadır.

Buna göre karma stratejiler izlemenin işletme başarısını düşürmeyeceğini savunan bazı yazar ve araştırmaların aksine, Porter'in de öncülüğünü yaptığı bazı yazarlar bu stratejilerden birini net bir şekilde tercih etmenin işletmenin başarısında önemli bir rol oynadığını belirtmektedirler. Çünkü birden fazla stratejiyi aynı anda izlemeyi tercih eden işletmeler gerek organizasyon yapılarında ve işletme faaliyetlerinde, gerekse pazara yönelik davranışlarında uyum sağlamakta zorlanmaktadırlar.

Ankete cevap veren işletmelerin jenerik stratejiler bakımından net tercih yaptıkları; buna göre pazar payını artırma hedefini seçen 30 işletmeden 13'ünün farklılaştırma, 12'sinin maliyet liderliği ve 5'inin de odaklanma stratejisini tercih ettikleri görülmüştür. Anket formunda tercih edilen strateji ile ilgili olarak sadece tek bir şıkkın işaretlenmesinin özellikle belirtilmesinin de bu sonuçlarda etkili olduğu düşünülmektedir.

Her ne kadar işletmelerin jenerik stratejiler bakımından net bir tercih yaptıkları gözlene de, bazı işletmelerin çelişkili cevaplar verdikleri de saptanmıştır. Buna göre maliyet liderliği stratejisini tercih eden 12 işletmeden 2'sinin rakiplerden daha ucuz bir satış fiyatı belirleme konusunda kararsız kaldığı, 2'sinin de böyle bir politikanın hiç faydalı olmadığını bildirdikleri görülmüştür.

Benzer şekilde odaklanma stratejisini tercih ettiğini bildiren 5 işletmeden 3'ü sadece zengin müşterilere hitap etme politikası konusunda, 2'si ise sadece belirli bir coğrafi alana hitap etme politikası konusunda kararsız kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Genel olarak ankete katılan işletmelerin çoğunluğunun 2008 ve 2009 yıllarında etkileri yoğun bir şekilde görülen ekonomik krize rağmen büyüme stratejilerini tercih ettikleri, rekabete ve değişime açık oldukları görülmüştür. İşletmeler pazar payını artırma hedefi için daha çok farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerini, yeni pazarlara açılma ve yeni ürünler geliştirme hedefleri için ise daha çok ilgili çeşitlendirme stratejisini tercih etmektedirler. İşletmelerin % 31'i ise yenilikçilik stratejisini tercih ettiklerini bildirmiştir. Ankete katılan işletmeler arasında mevcut

durumunu koruma hedefi olan 7 işletme mevcutken, yalnızca 1 işletmenin küçülme hedefi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan yola çıkılarak aynı zamanda küresel ekonomik krizin etkilerinin önceki yıllara nazaran nispeten azaldığı şeklinde bir yorum da yapılabilir.

Araştırma sonuçları işletmelerin çok büyük bir oranda küçülme stratejilerine olumsuz baktıklarını ve yeni pazarlara açılma konusunda ihtiyatlı davranmaya gerek duymadan stratejik tercihlerini belirlediklerini göstermektedir.

Ankete cevap veren işletmelerin büyük bir çoğunluğunun Alpkan'ın stratejik yönetimin kapsamlılığı konulu tezindeki sonuçlara paralel olarak mevcut ürün, hizmet ve çalışanların kalitesinin artırılmasını en faydalı politika olarak kabul etmeleri ve en çok tercih ettikleri stratejik yönetim araçları arasında toplam kalite yönetiminin de bulunması işletmelerin kaliteye önem verdiklerini göstermektedir.

Literatürde kabul gören bir görüşe göre işletmelerde stratejist konumundaki yöneticilerin yaş, eğitim düzeyi, kıdem ve tecrübe gibi demografik özelliklerinin stratejik tercihlerini belirlediği kabul edilmektedir.

Hambrick ve Mason yöneticilerin yaş, cinsiyet, kıdem ve sosyo-ekonomik geçmişleri gibi demografik özelliklerinin stratejik karar ve davranışlarını etkilediğini belirtirken; genç ve kıdemi düşük yöneticilerin risk alabilen ve yeniliklere açık, daha yaşlı ve tecrübeli yöneticilerin ise yeniliklere karşı mesafeli ve statükocu olduklarını iddia etmektedir.¹

Berlew ve Hall'ın 1966'da; Mintzberg ve diğerlerinin 1976'da; Starbuck ve Milliken'in 1988'de ve Wiersema ve Bantel'in 1993'te yaptıkları araştırmalar da yöneticilerin stratejik kararlarında ve sorunlara yönelik çözümlerinde çevrelerini nasıl algıladıklarının önem taşıdığını ve bu algılamaların yöneticilerin geçmişteki tecrübelerinin etkisi altında kaldığını kanıtlamıştır.²

¹ J.L.C. Cheng, M.A. Hitt (2004). *Managing Multinationals in A Knowledge Economy: Economics, Culture and Human Resources*, Elsevier Ltd, Oxford, s. 131.

² A. Karaevli (2008). Yönetici Yedekleme Planı Bir Örgütün Değişim Kapasitesini Nasıl Azaltabilir?, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Vol 5, No 2, s. 145-167.

Miller'e göre örgütsel kıdemi yüksek yöneticiler daha az bilgi kaynağından yararlanırken bilgi toplama ve analiz etme işlerine daha az vakit ayırırlar. Hambrick ve Fukutomi de üst yöneticinin kıdemi arttıkça daha az bilgi kaynağına başvurma ihtiyacı hissettiğini savunmaktadırlar.

Öte yandan Hambrick ve Mason yöneticilerin eğitim süresi ile işletmenin yenilikçilik düzeyi arasında olumlu bir ilişki olduğunu, Hitt ve Bar da eğitim düzeyi yüksek olanların düşük olanlardan daha farklı yönetsel kararlar aldıklarını tespit etmiştir.¹

Ankete katılan işletme yöneticilerinin tamamının eğitim düzeyinin yüksek (45'inin lisans, 10'unun yüksek lisans), yaş bakımından çoğunluğunun orta yaş grubunda (30-50 yaş aralığında) ve kıdem bakımından da genel olarak tecrübeli oldukları görülmüştür.

Her ne kadar yöneticilerin çok genç yaşta olmayıp daha çok orta yaşta olmaları ve gerek toplam çalışma süresi gerekse yöneticilik süresi bakımından kıdemlerinin yüksek olmasına rağmen, verdikleri cevaplardan büyük bir çoğunluğunun değişime ve rekabete açık olması eğitim seviyelerinin yüksek olması ile açıklanabilir.

Diğer taraftan kişilik özelliklerinin stratejik tercihlere etkilerini araştıran Miller ve Toulouse'ye göre başarı güdüsü yüksek olan yöneticiler daha çok büyüme temelli bir farklılaştırma stratejisini tercih etmektedirler. Bu bakımdan ankete cevap veren ve pazar payını artırma hedefini seçen 30 işletmeden 13'ünün farklılaştırma stratejisini tercih ettikleri göz önünde bulundurulduğunda, bu işletme yöneticilerinin başarı güdülerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar Alpkan'ın tezindeki sonuçlarla da örtüşmektedir.

Yöneticilerin yaş ve kıdemleri ile stratejik tercihleri arasındaki ilişkiye bakıldığında genel olarak dağılımların birbirine yakın olduğu gözlenirken 50 yaş altı ve 50 yaş üstü olarak bir ayırım yapılacak olursa, 50 yaş altındaki yöneticilerin yeniliklere

¹ Alpkan, a.g.e., s. 39-44.

ve değişime daha açık oldukları söylenbilir. Ayrıca yeni pazarlara girme ve yeni ürünler geliştirme hedefini seçen 50 yaş üzeri yöneticilerin hiçbiri bu hedef için yenilikçilik stratejisini seçmemiştir.

Yöneticilerin cinsiyetleri ile stratejik hedefleri bakımından bir değerlendirme yapıldığında hem bay ve hem de bayan yöneticilerin daha çok yeni pazarlara açılma ve yeni ürünler geliştirme hedefinde yoğunlaştığı, dolayısıyla değişim ve büyüme yönelimli stratejileri tercih ettikleri ettikleri görülmüştür.

Öte yandan ölçeklerden alınan puanların yöneticilerin cinsiyetlerine göre farklılaşmaları t-testi ile incelendiğinde bayan yöneticilerin stratejik yönetim faaliyetleri ile ilgili sorulara erkeklere göre daha olumlu cevaplar verdikleri görülmüştür. Aynı test müşterilere ilişkin faktörlerin değerlendirilmesi için uygulandığında erkek yöneticilerin müşterilere ilişkin unsurları bayan yöneticilere göre daha çok tehdit olarak algıladıkları görülmüştür.

Ölçeklerden alınan puanların yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre farklılaşmaları t-testi ile incelendiğinde ise yüksek lisans mezunlarının işletmelerin pazardaki durumlarını değerlendirmelerine ilişkin sorulara lisans mezunlarına nazaran daha olumlu cevaplar verdikleri saptanmıştır.

Yine ölçeklerden alınan puanların yöneticilerin iş yaşamındaki toplam çalışma sürelerine göre farklılaşmaları Anova testi ile incelendiğinde ise, stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin kullanımına ilişkin sorulara iş yaşamında toplam çalışma süresi 11-20 yıl arası olanların 10 yıl ve altı ile 20 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha olumlu cevaplar verdikleri görülmüştür.

Bu sonuçlar işletme yöneticilerinin stratejik karar ve tercihlerinin kişilik ve demografik özelliklerine göre farklılaştığını kısmen de olsa kanıtlar niteliktedir.

SONUÇ

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejik yönetim yaklaşımının ve modelinin uygulanma düzeyini, stratejik yönetim faaliyetlerinin neler olduğunu, stratejik planlamanın yapılıp yapılmadığını, stratejik yönetim sürecinin ne şekilde işlediğini, stratejik kararların işletmede hangi organizasyonel düzeyde alındığını, stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin ne ölçüde tanındığını ve kullanıldığını ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışmada bazı anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Öte yandan bu sonuçlar KOBİ'ler tarafından yeterli düzeyde tanınıp uygulanmayan stratejik yönetimin önemini ortaya koyabilmek bakımından da önem taşımaktadır.

Çalışmanın amaçları doğrultusunda İzmir ilinde faaliyet gösteren ve çalışan sayısı kriterine göre (50-249) aralığında çalışan olan 55 adet orta boy işletmenin katılımıyla bir alan araştırması yapılmıştır. Söz konusu araştırmada e-posta aracılığı ile anket yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma kapsamına mümkün olduğunca çok sayıda işletmenin katılımı sağlanmaya çalışılmışsa da bu yeterince mümkün olmamıştır. Bu sınırlılıkta araştırmada kullanılan e-posta aracılığı ile anket yönteminin olumsuz yönlerinin etkisi dışında, işletme yöneticilerinin stratejik yönetim konusunda yeterli bilgiye sahip olmamaları, bilgi eksikliklerinin anlaşılma endişesi, işletmeleri hakkında bilgi vermekten kaçınmaları ve işletmelerine ilişkin verilerin elektronik ortamda gönderilmesini güvenli olarak görmemelerinin etkili olduğu düşünülmektedir.

Bu açıdan araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde ankete katılan işletme sayısının araştırma evreninin büyüklüğüne oranının düşük olması nedeniyle araştırma bulgularının örneklem dışında tüm evreni temsil etmediği hususu gözönünde bulundurulmalıdır.

Çalışmanın sonucunda, küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejik yönetim modelinin ve formal stratejik planın yeterince bilinmediği ve uygulanmadığı, stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin yeterince bilinmediği ve kullanılmadığı, kısmen de işletme yöneticilerinin kişilik ve demografik özellikleri ile stratejik tercihleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Ankete cevap veren işletme yöneticilerinin yarıya yakınının işletmelerinin stratejik planı olmadığını ya da 1 yıldan az süreli stratejik planları olduğunu belirtmeleri bu yöneticilerin stratejik plan ile ilgili bilgilerinin eksik ve yetersiz olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan stratejik yönetimin işletmede tepe yönetiminin bir fonksiyonu olması nedeniyle stratejik planların hazırlanmasında üst düzey yöneticilerin ve/veya işletme sahiplerinin söz sahibi olması genel anlamda doğal kabul edilirken, hazırlanan stratejik planların başarı ile uygulanabilmesinde fonksiyonel birimlerin görüşlerinden faydalanmanın önemi de gözden kaçırılmaması gereken bir husustur.

Aynı zamanda araştırma kapsamındaki işletmelerin stratejik planlama sürecinde üstlenme, değişim, politika ve bürokrasi tuzaklarına düştükleri ve stratejik planlama faaliyetleri ile ilgili çelişkili cevaplar verdikleri görülmüştür. Stratejilerin oluşturulmasında stratejik planlama önemli bir süreçtir, ancak oluşturulan stratejilerin başarısı asıl olarak uygulama ile ortaya çıkmaktadır. Başarılı bir uygulama olmadığı sürece hazırlanan stratejik planlar yalnızca plan olarak kalacaktır.

İşletmelerin çoğunluğunun stratejik yönetim faaliyetleri içinde işletme amaçlarının, hedeflerinin, vizyon ve misyonlarının belirlenmesine özellikle önem verdikleri, ancak stratejik yönetim süreci içinde yer alan diğer faaliyetler konusunda ise aynı kararlılığı göstermedikleri tespit edilmiştir. Stratejik yönetim sürecinin dinamik, uzun süreli, karmaşık ve tekrar eden faaliyetlerden oluşan bir süreç olduğu düşünüldüğünde araştırmaya katılan işletmelerin bu süreci başarılı bir şekilde yürütemedikleri söylenebilir.

Bu bakımdan araştırmaya katılan işletmelerde stratejik yönetim modelinin tam olarak uygulanmamasına rağmen, işletmelerin Web sayfalarında vizyon ve misyon açıklamalarına yer vermeleri popülist bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Öte yandan işletmelerin başta SWOT olmak üzere stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerini yeterince bilmedikleri ve uygulamadıkları da araştırma sonucunda tespit edilmiştir. Oysa işletmenin dış çevresi ile iç yeteneklerinin uyumunun sağlanmasında SWOT analizi kilit rol oynamaktadır ve stratejik yönetim sürecinin en önemli aracı konumundadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu rekabete, değişime açık ve büyüme hedefi olan işletmelerdir. En çok tercih edilen stratejik hedefler pazar payını artırma, yeni pazarlara açılma ve yeni ürünler geliştirmedir. İşletmeler pazar payını artırma hedefleri doğrultusunda daha çok farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerini, yeni pazarlara açılma ve yeni ürünler geliştirme hedefleri için ise daha çok ilgili çeşitlendirme stratejisini tercih etmektedirler. Ancak işletmelerin net bir stratejik tercih yaptıkları söylenebilirse de farklı sorularda çelişkili cevapların varlığı bu tercihlerin çok ta bilinçli yapılmadığını düşündürmektedir.

2008 ve 2009 yıllarında etkileri daha çok hissedilen küresel ekonomik krize rağmen işletmelerin mevcut durumlarını koruma ve küçülme hedefleri olmadığı görülmüştür. Bu sonucun tek tek veya birlikte ya ekonomik krizin etkilerinin azalmaya başlamasından, ya işletmelerin değişime ve rekabete açık olmalarından ya da tüm işletmelerin genel özelliği olan küçülme kavramına karşı mevcut olan önyargıdan kaynaklandığı söylenebilir.

Türkiye ve dünya genelinde olduğu gibi işletmelerin % 85,5'inin aile şirketi olduğu ve yönetim kadrolarının yine aile bireylerinden oluştuğu, profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen işletme sayısının ise az olduğu görülmüştür.

İşletmelerin % 90-95 oranında kaliteyi önemsedikleri, gerek mevcut ürün ve hizmetlerin gerekse çalışanların kalitesini artırmanın rakiplerine göre kendilerine bir üstünlük sağlayacağını düşündükleri tespit edilmiştir.

Büyük bir çoğunluğunun teknolojik seviye, müşteri nezdinde prestij ve imaj, çalışanların ve yöneticilerin kalitesi bakımından kendilerini güçlü olarak tanımlayan işletmelerin aynı zamanda rakiplerinin olası üstünlük kurma davranışlarını da tehdit olarak gördükleri anlaşılmıştır. Aynı zamanda maliyet avantajları bakımından işletmelerin yarıya yakınının kendisini zayıf olarak tanımladığı veya bu konuda fikir beyan etmediği de görülmüştür. Bu bakımdan söz konusu işletmelerin rekabetçi bir pazarda faaliyet gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi bakımından durumlarına ve bunların stratejik tercihlerine bakıldığında, yöneticilerin tamamının eğitim düzeyinin yüksek,

genelinin orta yaş grubunda, iş yaşamında ve yöneticilikte tecrübeli olduğu, bayan yönetici sayısının ise nispeten az olduğu gözlenmiştir.

Tamamının eğitim düzeyinin yüksek olduğu hem erkek hem de bayan yöneticilerin daha çok yeni pazarlara açılma ve yeni ürünler geliştirme hedeflerini seçtikleri görülmüştür. Bu bakımdan yöneticilerin çoğunluğunun büyüme yönelimli stratejileri tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Nispeten daha genç yöneticilerin yenilik ve değişikliklere daha açık oldukları, 50 yaşın üzerindeki yöneticilerin ise yenilikçilik stratejisine hiç olumlu bakmadıkları gözlenmiştir.

Sonuç olarak İzmir ilinde faaliyet gösteren araştırma kapsamındaki orta büyüklükte işletmelerin stratejik yönetim yaklaşımı ve modeli ile stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinden de bilinçli bir şekilde yararlanmadıkları tespit edilmiştir.

Fakat gerek İzmir ili özelinde gerekse Türkiye'de ve tüm dünyada KOBİ'ler ekonominin önemli oyuncularındırlar ve büyük işletmelere nazaran başta yönetim olmak üzere pek çok sorunla karşı karşıyadırlar. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet küçük ve orta ölçekli işletmeleri de tehdit etmektedir. Yaşanan bu yoğun rekabet ortamında KOBİ'ler geleneksel yönetim teknikleri dışında alternatif yönetim modellerine ve yaklaşımlarına ihtiyaç duymaktadırlar.

Bu çerçevede küçük ve orta ölçekli işletmeler için konu ile ilgili öneriler şu şekilde sıralanabilir:

1- Stratejik yönetim küçük ve orta ölçekli işletmeler için etkili bir yönetim modeli olabilir. Stratejik yönetim ile KOBİ'ler geleceğe ilişkin belirsizlikleri ortadan kaldıracabilir, dış çevreleri ve işletme yeteneklerini birbirine uyumlu hale getirebilir, riskleri azaltabilir, rekabet güçlerini arttırabilir ve büyüme hedeflerini gerçekleştirebilirler.

Ancak bunun için mevcut durumlarını gözden geçirmeleri, genel yönetim sorunlarını çözmeleri, organizasyon yapılarını geleneksel yapıdan kurtarıp stratejik yönetim modeline ve modern işletmecilik kriterlerine uyumlu bir şekilde oluşturmaları

gerekmektedir. Ama hepsinden önce ve önemli olarak KOBİ yöneticilerinin/sahiplerinin stratejik yönetim düşüncesinin önemini ve gerekliliğini anlamaları ve benimsemeleri ardından da işletmenin diğer birimlerinin ve çalışanlarının aynı bilince sahip olmalarını sağlamaları gerekmektedir.

Bu doğrultuda KOSGEB ve Kalkınma ajansları gibi kurum ve kuruluşların işbirliği ve desteğiyle, stratejik yönetimin KOBİ'ler için önemini ortaya koyan eğitim ve seminer çalışmaları ile panel, sempozyum vb. etkinliklerin düzenlenmesi ve bu tür etkinliklere KOBİ yöneticilerinin ve çalışanlarının katılımının sağlanması etkili olacaktır. Bu konuda yapılacak çalışma ve etkinlikler stratejik yönetimin küçük ve orta ölçekli işletmeler için önemi konusunda bir farkındalık yaratmak açısından önem taşımaktadır.

2- KOBİ'ler için önerilecek stratejik yönetim modeli büyük işletmeler için öngörülen kadar karmaşık ve kapsamlı olmamalıdır. Zaten KOBİ'lerin kendilerine özgü yapıları ve nitelikleri gereği bunun gerçekleştirilmesi pek mümkün görünmemektedir. Benzer şekilde stratejik yönetimin tüm analiz araç, yöntem ve tekniklerini uygulamaları da beklenmemelidir.

Bu açıdan KOBİ'ler için daha basitleştirilmiş, uygulanması ve uyum sağlanması daha kolay bir stratejik yönetim süreci ve modelinin uygun olacağı düşünülmektedir. Stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinden ise başta SWOT olmak üzere her KOBİ'nin kendi niteliklerine, ihtiyaçlarına ve faaliyet alanlarına uygun, maliyeti düşük ve kullanımı kolay olanların tercih edilmesi daha rasyonel bir davranış olacaktır.

Önerilen stratejik yönetim modelini uygulayan KOBİ'lerin geleceğe ilişkin belirsizlikleri ortadan kaldırarak veya azaltarak öngörüler geliştirebileceği, çevredeki değişikliklere daha kolay uyum sağlayabileceği ve rekabet üstünlüğü elde ederek ayakta kalma ve büyüme hedefine ulaşabileceği söylenebilir.

3- Bir stratejik yönetim aracı olarak benchmarking (kıyaslama) küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet güçlerinin artırılmasında etkili olacaktır. Başarılı bir kıyaslama yapabilmek için küçük ve orta ölçekli işletmelerin kendi faaliyet alanlarında, benzer kaynak ve kapasitedeki en iyi performansla sahip olan işletmelerin bulunabilmesi

ve kıyaslama faaliyetlerinde kullanılacak olan performans kriterlerinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek Türkiye'de gerekse dünya genelinde stratejik yönetimi başarı ile uygulayan KOBİ'leri örnek model olarak seçerek performans değerlendirmesi ve elde ettikleri sonuçlar doğrultusunda da işletmelerinde gerekli iyileştirmeleri yapabilirler ve böylece rekabet güçlerini artırabilirler. Bu bakımdan Avrupa ve dünya genelinde en iyi performans gösteren KOBİ'lerin tespit edilmesi ve performans kriterlerinin geliştirilmesi çalışmaları ABİGEM (Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi) gibi kuruluşların işbirliği ve desteği ile yürütülebilir.

KAYNAKLAR

- Akgemci T. (2001). *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, KOSGEB Yayını, Ankara.
- Akgemci T. (2008). *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akın, H.B. (2002). Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar, *S.Ü. Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 3, s.13-27.
- Aktan, C.C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt 22, Sayı 4, s.4-21.
- Aktan, C.C. (2009). Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim, <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh278.pdf> (15.07.2009)
- Aktan, C.C. (2009). Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri ve Kamu Yönetiminde Uygulanması, <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/kamudakalite/aktan-kal.pdf> (21.08.2009)
- Aktan, C.C., Şen, H. (2001). Globalleşme ve Türkiye , *Mercek Dergisi*, Yıl 6, Sayı 21, s. 104-112.
- Aktürk, A., Şenol, H. (2009). KOBİ'ler Açısından Basel II Uzlaşısının Kredi Piyasasına Etkileri ve Alternatif Finansman Yöntemleri, *SDÜ Vizyoner Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, s. 104-113.
- Akpınar, H., Edin, M. (2007). Rekabet İstihbaratı, *Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 7, Sayı 28, s. 1-8.
- Alpkan L. (2000). *Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler* (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Alptürk E. (2008). *Ekonominin Dinamosu: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler-KOBİ Rehberi*, Yaklaşım Yayıncılık, Ankara.
- Analoui F., Karami, A. (2003). *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*, Thomson Learning, London.
- Ankara Ticaret Odası (2007). *Basel II "KOBİ'lerin Kredi Riski ve Derecelendirilmesi"*, Ankara.

- Aras, G., Müslümov, A. (2001). Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri: Finansman, Ekonomik Sorunları ve Çözüm Önerileri, (Yayımlanmış Tebliğ), *21. Yüzyılda KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Çözümleri Sempozyumu*, Kıbrıs.
- Armario, J.M., Ruiz, D.M. and Armario, E.M. (2008). Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises, *Journal of Small Business Management*, Volume 46(4), pp. 485-511.
- Atangüç, Ö. (2007). *Türk Ekonomisinde KOBİ'ler ve Ekonomik Büyümeye Katkıları* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atıcı, G.B. (2006). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ekonomik Gelişime Etkileri, Finansman Kaynakları ve KOBİ'lerin Büyümesini Sağlayan Faktörlere İlişkin Bir Karşılaştırma* (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydoğan, E., Altuğ, M. (2006). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (Kobi) Rekabet Gücünün Artırılmasında İleri Yönetim Teknolojilerinin Rolü, Makine İmalat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, s. 87-110.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol 17, No 1, pp. 99-120.
- Barringer, B.R., Bluedorn, A.C. (1999). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 421-444.
- Basel II ve KOBİ'ler Çalışma Grubu (2006) Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri, *Bankacılar Dergisi*, Sayı 58, s. 3-62.
- Bayrak, S., Akdiş, M. (2001). Küresel Finansal Krizlerin Türkiye'ye Yansımaları ve KOBİ'ler Üzerindeki Etkileri, *Gazi Kitabevi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1.
- Beer, M., Eisenstat, R.A. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 29-40.
- Berthon, P., Ewing M.T. and Napoli J. (2008). Brand Management in Small to Medium Sized Enterprises, *Journal of Small Business Management*, Volume 46(1), pp. 27-45.

- Beşirov, İ. (2007). *Yeni Rekabet Koşullarında İşletmelerin Yol Haritası: Azerbaycan Şarap İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme* (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Biggs, T. (2008). *Is Small Beautiful and Worthy of Subsidy?* <http://rru.worldbank.org/Documents/PapersLinks/TylersPaperonSMEs.pdf> (26.08.2009)
- Brouthers, L.E., Nakos G., Hadjimarcou J. and Brouthers K.D. (2009). Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms, *Journal of International Marketing Article Postprint*, Volume 17, pp. 1-46.,
- Bryson J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey Bass, San Francisco.
- Bryson J.M., Alston, F.K. (2004). *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey Bass: A Wiley Imprint, Second Edition, San Francisco.
- Bush T., Coleman, M. (2000). *Leadership and Strategic Management in Education*, Paul Chapman Publishing, London.
- Cameron, K.S. (1994). Strategies for Successful Organizational Downsizing, *Human Resource Management*, Vol 33, Number 2, pp. 189-211.
- Camillus J.C. (1986). *Strategic Planning and Management Control: Systems for Survival and Success*, Lexington Books, New York.
- Campbell D., Stonehouse, G. and Houston, B. (2002). *Business Strategy : An Introduction*, Butterworth-Heinemann, Second Edition, Burlington.
- Canpolat, Ö. (2001). *E-Ticaret ve Türkiye'deki Gelişmeler*, <http://www.platinmarket.com/e-ticaret.pdf> (21.08.2009)
- Cansız, M. (2008). *Türkiye'de KOBİ'ler ve KOSGEB* (DPT Uzmanlık Tezi), Ankara.
- Cheng J.L.C., Hitt, M.A. (2004). *Managing Multinationals in A Knowledge Economy: Economics, Culture and Human Resources*, Elsevier Ltd, Oxford.
- Clemons, E.K., (1995). Using Scenario Analysis to Manage the Strategic Risks of Reengineering, *Sloan Management Review*, Summer 95, pp. 61-71.
- Cole G.A. (2003). *Strategic Management: Theory and Practice*, Thomson Learning, Second Edition, London.

- Commission of the European Communities (2005). *The Activities of the European Union for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)*, http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/sme_envoy/pdf/sec_2005_170_en.pdf, (02.09.2009)
- Craig, J.B., Dibrell C. and Davis P.S. (2008). Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses, *Journal of Small Business Management*, Volume 46(3), pp. 351-371.
- Cressy, R., Olofsson, C. (1997). *European Sme Financing: An Overview*, <http://www.staff.city.ac.uk/~cressy/Teaching/BSc/EconomicsOfEntrepreneurship/References/EuroSMEfinancing.pdf> (26.08.2009)
- Çakıcı, A., Özer, B.Ş. (2008). .Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları, *C.B.Ü. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, s. 41-57.
- Çatal, M.F. (2007). *Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü*, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), s. 333-352.
- Çolakoğlu, M.H. (2002). *KOBİ Rehberi*, TOBB Genel Yayın No Genel: 359-PM-2, Ankara.
- Davenport T.H., Leibold, M. and Voelpel, S. (2006). *Strategic Management in the Innovation Economy: Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*, Publicis and Wiley, Germany.
- Değer, B. (2007). *21. Yüzyılda Üst Düzey Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler ve Stratejik Liderlik* (Basılmamış Yüksek Lisans Projesi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Demir N., Birbil, D., Atalay, N. ve Yıldırım, Ş. (1998). *Pazarlama Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No: 633, Ankara.
- Dess G.G., Lumpkin, G.T. and Taylor, M. (2004). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, McGraw-Hill , 2nd Edition.
- Devlet Planlama Teşkilatı (2004). *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı*, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı (2007). *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı* , Ankara.
- Dinçer Ö. (1998). *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.
- Dinler, A.M. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon, *Paradoks: Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Yıl 5, Sayı 2.
- Dobson P., Starkey, K. and Richards, J. (2004). *Strategic Management: Issues and Cases*, Blackwell Publishing.
- Doğan, Ö.İ., Marangoz, M. (2002). KOBİ’lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama, *Dış Ticaret Dergisi*, Sayı 24, <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/ead/tanitimkoordinasyondb/kobi.doc> (27.08.2009)
- Doğan, S., Hatipoğlu, C. (2009). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, s. 81-99.
- Dulupçu, M.A., Çarıkçı, H.İ. ve Sungur, O. (2005). Avrupa Birliği Sürecinde KOBİ Politikası ve Bölgesel Politika İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme, 2. *KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi: AB KOBİ’leri İle İşbirliği, Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, s. 540-550.
- Dursun, İ.T. (2007). *Stratejik Yönetim Yaklaşımları Açısından Sektör Analizi: Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü Örneği* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ekşi, İ.H. (2007). *Finansal Krizlerin KOBİ’ler Üzerinde Etkileri ve Başarılı Başarısız KOBİ’lerin Kriz Dönemi Stratejileri* (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Eren E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınevi, 7. Baskı, İstanbul.
- Eren, E., Aren, S. ve Alpkan, L. (2000). İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı 7, s. 96-123.
- Erkan, V. (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, DPT Yayını, Ankara.
- Erkan, Y.E., (2008). “AB İçin Küçük İşletmeler Yasası” Komisyon Bildirimi, Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü Sanayi Sektörü Dairesi, http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/AB/SanayiSektorDb/ab_kobi.pdf (24.04.2009)

- Erkoç, S. (2006). *KOBİ'lerin Büyüme Yönelimlerinin Büyüme Stratejileri Açısından Analizi ve Aydın Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kütahya.
- Fawzy, S. (2002). *Globalization and Firm Competitiveness in The Middle East and North Africa*, World Bank Publications, Washington.
- Fidrmuc, J., Korhonen, I. (2009). The impact of the global financial crisis on business cycles in Asian emerging economies , *BOFIT Discussion Papers 11/2009*, Bank of Finland, Institute for Economies in Transition.
- Freiling, J. (2007). SME Management-What Can We Learn from Entrepreneurship Theory?, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=984658 (27.07.2009)
- Gelinas, R., Bigras Y. (2004). The Characteristics and Features of SMEs: Favorable or Unfavorable to Logistics Integration?, *Journal of Small Business Management*, Volume 42(3), pp. 263-278.
- Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB) (2009). *Gelir, Kurumlar ve Katma Değer Vergisinin Genel Bütçe Vergi Gelirleri İçindeki Payı (1988-2008)* , http://www.gib.gov.tr/fileadmin/user_upload/VI/CVI/Tablo_56.xls (19.07.2009)
- Gelir Vergisi Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun*, No : 5904, Resmi Gazete No :27277, 16.06.2009.
- Gilley, K.M., Rasheed, A. (2000). Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance, *Journal of Management*, Vol 26, No 4, pp. 763-790.
- Gözlü, S., Yenen, V. Z. ve Baykaş, S. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Üretim, Kalite ve Teknoloji Sorunları: Türkiye'den Bir Örnek, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Yıl 4, Sayı 8, s. 19-28.
- Gupta V., Gollakota, K. and Srinivasan, R. (2005). *Business Policy and Strategic Management: Concepts and Applications*, Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim, *G.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, s. 61-85.
- Güldiken, N. (2006). Türkiye'de Sanayi-Teknoloji-KOBİ Politikalarına Eleştirel Bir Yaklaşım, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, s. 139-156.

- Gümüştekin, G.E. (2005). KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s. 71-93.
- Güner, M.F. (2008). Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1 , s. 247-265.
- Güney, P.Ö., Akbay, O.S. (2008). Avrupa Birliği'nin Sanayi Politikası ve Türk Sanayisine Etkileri, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, s. 147-162.
- Güvercin, B. (2008). *Rekabetçi Stratejik Yönetim ve Rekabet Edilebilirlik Arasındaki Köprü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hammer M., Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York.
- Hazine Müsteşarlığı (2009). *Küresel Mali Krize Karşı Politika Tedbirleri*, http://www.hazine.gov.tr/doc/Guncel/Politika_Tedbirleri.pdf (07.09.2009)
- Hazine Müsteşarlığı (2009). *KOBİ Kredileri İzleme Raporu-2007*.
- Henry A. (2008). *Understanding Strategic Management*, Oxford University Press, New York.
- Hill C., Jones, G. (2008) *Essentials of Strategic Management*, South Western Cengage Learning, Second Edition.
- Hitt M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson R.E. (2008). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*, South Western Cengage Learning, 8th Edition.
- Hoskisson, R.O., Johnson, R.A. (1992). Corporate Restructuring and Strategic Change: The Effect on Diversification Strategy and R&D Intensity, *Strategic Management Journal*, Vol 13, 8, pp. 625-634.
- Howe, J., Bratkovich, S. (1995). A planning guide for small and medium size wood products companies: the keys to success. NA.TP.09.95. U.S. St. Paul, MN: Department of Agriculture, Forest Service, Northeastern Area, State & Private Forestry.
- Hussey D. (1998). *Strategic Management: From Theory to Implementation*, Butterworth-Heinemann, Fourth Edition.

- Ireland, R.D., Hitt, M.A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership, *Academy of Management Executive*, Vol 19, No 4, pp. 63-77.
- İktisadi Kalkınma Vakfı (2005). *KOBİ Tanımı AB İle Uyumlaştırıldı*, <http://www.ikv.org.tr/haberler2.php>. (20.04.2009)
- İşler, D.B. (2008). Rekabetçi Avantaj Yaratma Çerçevesinde KOBİ'lerde E-Ticaret ve E-Ticaretin Stratejik Kullanımı, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 13, Sayı 3, s. 277-291.
- İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Web Sitesi (2009). <http://www.iaosb.org.tr> (19.12.2009)
- İzmir Kalkınma Ajansı (2008). *İzmir Bölgesi (TR31) Mevcut Durum Raporu*, İzmir
- İzmir Ticaret Odası Web Sitesi (2009). <http://www.izto.org.tr> (18.12.2009)
- Jalan P.K. (2004). *Industrial Sector Reforms in Globalization Era*, Sarup&Sons, First Edition, New Delhi.
- Jarrar, Y.F., Zairi, M. (2001). *Future Trends in Benchmarking for Competitive Advantage: A Global Survey*, The 6th TQM World Congress, Saint Petersburg, pp. 74-81.
- Kadioğlu, İ.A. (2009). *Kamu ve Özel Sektörde Stratejik Yönetim Anlayış ve Süreçlerinin Karşılaştırılması* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kangal, F.G. (2007). *Küçük İşletmelerin Kurumsallaşmasında Değişim Süreci ve Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, Vol 74, No 1, pp. 75-85.
- Karaevli, A. (2008). Yönetici Yedekleme Planı Bir Örgütün Değişim Kapasitesini Nasıl Azaltabilir?, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Vol 5, No 2, s. 145-167.
- Katsioloudes M.I. (2002) *Global Strategic Planning: Cultural Perspectives for Profit and Nonprofit Organizations*, Butterworth-Heinemann, Woburn.
- Kaya, E.Ü., Gündüz, S. (2004). Küçük Ölçekli İşletmelerde Kıyaslama Tekniğinin Uygulanması: Kuramsal Bir Çerçeve, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, s. 30-34.

- Kaya, N. (2001). Orta Büyüklükteki İşletmelerde Rekabet Biçimleri ve Bir Saha Araştırması, *Yönetim*, Yıl 2, Sayı 40, s. 51-60.
- Kayalı, C.A., Aktaş, H. (2003). Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Krizi ve Toplam Kalite Yönetimi, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, s. 31-49.
- Kazmi A. (2002). *Business Policy and Strategic Management*, Tata McGraw-Hill, Second Edition, New Delhi.
- Kellner D. (2002). Theorizing Globalization, *Sociological Theory*, Vol 20, No 3, pp.285-305
- Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi Web Sitesi (2009). <http://www.kosbi.org.tr> . (19.12.2009)
- Kevser, M. (2007). *Stratejik Planlama ve KOBİ'lerdeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kısacık, S. (2005) *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri : Adanada'ki KOBİ'ler Üzerinde Bir Çalışma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kibritçioğlu, A. (2001). "Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1969-2001" *Yeni Türkiye Dergisi*, Ekonomik Kriz Özel Sayısı, Cilt 1, Yıl 7, Sayı 27 (Eylül-Ekim), s. 174-182.
- Koçyiğit, M. (2006). İşletmeler Sistem ve Süreç Yönetimlerine Ne Ölçüde Stratejik Yaklaşmaktadır? Eskişehir KOBİ'lerinde Sistem ve Süreçlerin Kullanılmasına Yönelik Bir Değerlendirme, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 1, No 2, s. 43-57.
- KOSGEB (2009). *Impact of global crisis in Turkey and measures taken by Turkish Government for SME and entrepreneurship financing*, Torino, <http://www.oecd.org/dataoecd/38/32/42518805.ppt> (10.09.2009)
- KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü (2005). *AB KOBİ Mekanizmaları ve KOBİ Destek Politikaları*, Ankara.
- KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü (2004). *KOBİ Ekonomisi (KOBİ'ler ve Bankacılık)*, Ankara.
- KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü (2005). *KOSGEB Saha Araştırma Çalışması İzmir İli Değerlendirme Raporu*, Ankara.

- KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez M¼d¼rl¼ę¼ (2004). *Strateji ve Stratejik Y¼netim*, Ankara.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy : The SME Under Globalization, *Journal of International Marketing*, Vol 8, No 2, pp. 12-32.
- Kraus, S., Kauranen, I. (2009). Strategic Management and Entrepreneurship: Friends or Foes, *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 4, Issue 1, pp. 37-50.
- Kredi Garanti Fonu Web Sitesi (2009). <http://www.kgf.com.tr/index.htm> (18.08.2009)
- K¼se, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). ¼rg¼t K¼lt¼r¼n¼ Oluşturan Fakt¼rler, *Y¼netim ve Ekonomi: Celal Bayar ¼niversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, pp. 219-242.
- Kuratko, D.F., Goodale, J.C. and Hornsby, J.S. (2001). Quality Practices for a Competitive Advantage in Smaller Firms, *Journal of Small Business Management*, Volume 39(4), pp. 293-311.
- Kurumlar Vergisi Genel Tebliği*, Seri No: 4, Resmi Gazete No: 27318, 13.08.2009.
- Kuyucak, F., Őeng¼r, Y. (2009). Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir ereve, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl 11, Sayı 16, s. 132-147.
- K¼¼k ve Orta B¼y¼kl¼kteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Y¼netmelik* (2005), <http://destek.kosgeb.gov.tr/kobitanim/KobiTanimiYonetmeligi.doc> (26.05.2009)
- K¼¼k ve Orta ¼lekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkındaki Kanun*, No: 3624, Resmi Gazete No: 20498, 12.04.1990.
- Li, Y., Guohui, S. and Eppler, M.J. (2008). Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors Influencing Strategy Implementation, *ICA Lugano Working Paper*, 2008/2, s. 1-46.
- Longenecker J.G., Moore, C.W., Petty, J.W. and Palich, L.E. (2005) *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*, Thomson-South Western, 13th Edition, Ohio.
- Lucas, J.R. (1998). Anatomy of A Vision Statement, *American Management Association International*, February.
- Mclvor R. (2005). *The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management*, Cambridge University Press, New York.

- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. and Zacharia, Z.G. (2001). Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, Vol 22, No 2, pp. 1-25.
- Mintzberg H. (2007). *Tracking Strategies : Toward a General Theory*, Oxford University Press, New York.
- Mintzberg H. (1993). The Pitfalls of Strategic Planning, *California Management Review*, 36, 1, pp. 32-47.
- Murdick R.G., Moor, R.C., Babson, H.C. and Tomlinson, W.H. (2001). *Business Policy and Strategy: An Action Guide*, CRC Press, Sixth Edition, USA.
- Müftüoğlu M.T. (2007). *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler:KOBİ’ler*, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Newberry, D. (2006). *The Role of Small-and Medium- Sized Enterprises in The Futures of Emerging Economies*, http://prelive.earthtrends.org/pdf_library/feature/ecofea_sme.pdf. (26.08.2009)
- Odabaşı, Y. (1999). “Anket Yöntemi” Ünitesi, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Editör: Ali Atıf Bir, Anadolu Üniversitesi Yayın No:1081, Eskişehir, s. 79-97.
- OECD (2009). *The Impact of the Global Crisis on SME and Entrepreneurship Financing and Policy Responses*, Printing and Layout by Bel Canto F92100, Boulogne, pp.1-72.
- Özdemir S., Ersöz, H.Y. ve Sarıoğlu, İ. (2006). *İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ’lerin Desteklenmesi*, İTO Yayınları, Yayın No: 2006/45, İstanbul.
- Özdemir, Ş., Karaca, Y. (2007). KOBİ’ler İçin Dış Ticaret Yöntemleri ve İhracat Problemleri: Afyon İli Doğal Taş Sektöründe Bir Araştırma, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, s.1-19.
- Özer, B.Ş. (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsallaşma Düzeyinin İncelenmesi: Mersin İli Örneği* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Özgen, H., Doğan, S. (1998). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları, *Dış Ticaret Dergisi*, Yıl 3, Sayı 9 s.16-20.
- Özgür, G. (2007). *Denizli KOBİ’lerinde Stratejik Yönetim* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Özkaya, M.O., Şengül, C.M. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, s.109-126.
- Öztürk, A., Gür, E. (2001). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 7 , Sayı 7, s.189-204.
- Pamuk G., Erkuş, H., Ülengin, F., Ülengin, B., Akgüç, Ö., Koşma, H., Alpay, Y. (1997). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- Paksoy, T., Ürkmez, N.G. ve Arıcıoğlu, M.A. (2003). E-Ticaretin KOBİ'ler Tarafından Algılanışı ve Rekabette Bir Araç Olarak Kullanımı: Konya Tarım Makineleri Sanayisi'nde Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9, s. 539-558.
- Papatya, G. (2001). Stratejik Planlama Tuzakları: Denizli İli Merkez Tekstil Alt Sektörü İşletmelerinde Araştırılması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, İstanbul, s. 621-643.
- Pearce, J.A., David, F.R. (1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line, *Academy of Management Executive*, May, Vol: 1, No: 2, s.109-116.
- Porter, M.E., (1996). What is Strategy?, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 60-78.
- Powell, T.C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study, *Strategic Management Journal*, Vol 16, No 1, pp. 15-37.
- Ravald, A., Grönroos, C. (1996). The Value Concept and Relationship Marketing, *European Journal of Marketing*, Vol 30, No 2, pp.19-30.
- Recklies, D. (2001). Small Business-Size as a Chance or Handicap, <http://www.themanager.org/Resources/Small%20Business.htm> (14.06.2009)
- Recklies, D. (2001). Small and Medium-Sized Enterprises and Globalization, <http://www.themanager.org/Strategy/global.htm> (14.06.2009)
- Richard, B.R.Jr., (1982). The Importance of “Outsiders” in Small Firm Strategic Planning, *Academy of Management Journal*, Vol 25, No 1, pp. 80-93.
- Saraç, O. (2005). Benchmarking ve Stratejik Yönetim, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 56, s. 53-77.
- Sarıaslan, H. (1994). *Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları: Çözüm İçin Bir Finansal Paket Önerisi*, TOBB Yayınları, Ankara.

- Sayın, M., Fazlıoğlu, M.A. (1997). *Avrupa Birliği 'nde KOBİ Destekleme Politikaları ve Diğer Teşvik Araçları*, KOSGEB-Avrupa Bilgi Merkezi, Ankara.
- Schein, E.H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, Winter, 25, 2, pp. 3-16.
- Schermerhorn, J.(1996). *Management*, John Wiley&Sons Inc., Fifth Editon, New York.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *The Academy of Management Executive*, Vol 1, No 3, pp. 207-219.
- Serinkan, C., Cabar, H. (2008). KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli'deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, <http://www.insanbilimleri.com> (19.08.2009)
- Stahl M.J., Grigsby, D.W. (1997). *Strategic Management: Total Quality and Global Competition*, Blackwell Business.
- Stammen, T. (2008). Avrupa Birliği'nin Gelişiminde Genişleme ve Derinleşme Süreci Arasındaki Diyalektik İlişki, Çev. Necati İyikan, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 15, s. 196-209.
- Steiss A.W. (2003). *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*, CRC Press, New York.
- Susman, G.I. (2007). *Small and Medium-Sized Enterprises and The Global Economy*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham and Northampton.
- Şahin, A., Demir, H. (2005). Tekstil ve/veya Konfeksiyon Sektörlerinde Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Pazarlama Sorunları ve Elektronik Ticaretten Beklentileri – Mersin Ölçekli Bir Uygulama-, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, s. 1-13.
- Şahin, Ş.Ö., Ülengin, F. ve Ülengin, B. (2002). Senaryo Analizi İçin Dinamik Bir Yaklaşım Önerisi, *İTÜ Dergisi/B: Sosyal Bilimler Serisi*, Cilt 1, Sayı 1, s. 35-46.
- Şamiloğlu, F., Uygun, M. (2001). KOBİ'lerde Ekonomik Kriz Yönetimi, *Mali Çözüm*, İSMMMO, 12, s. 94-105,
- Şen, E. (2006). *KOBİ'lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Arttırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi*, İGEME, [http://www.dkib.org.tr./UserFiles/File/pratikte darik.pdf](http://www.dkib.org.tr./UserFiles/File/pratikte%20darik.pdf). (12.04.2009)
- Thompson A., Strickland, A.J. (2001), *Strategic Management*, Mc Graw Hill Companies, Twelfth Edition, New York.

- Thompson J.L., Martin, F. (2005). *Strategic Management: Awareness and Change*, South Western Cengage Learning, 5 th edition, London.
- Titiz, İ., Çarıkçı, H.İ. (2001). Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, s. 203-218.
- Topal, Y., Kurt, M. (2003) *Avrupa Birliği Sürecinde Kobi'lerin Rekabet Stratejileri: Yenilik Stratejisi*, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=383 (02.09.2009)
- Turgut, A. (2007). Bankalar ve KOBİ'ler İçin Dönüm Noktası: Basel II Standartları, *Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 13, s.29-44.
- Türk, U. (2007). *KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi: Sakarya 1. ve 2. OSB Uygulaması* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (2008). *2007-2008 Küresel Finans Krizi ve Türkiye: Etkiler ve Öneriler*, Ankara.
- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (2009). *Türkiye Ekonomisi İçin Kriz Önlemleri*, Ankara.
- Türkoğlu, M. (2003). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'lerin) Büyük İşletmelerle Rekabetindeki Stratejik İşbirlikleri Yaklaşımı: Göller Bölgesi Uygulaması, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, s. 273-290.
- Uçkun, C.G., Yüksel, A. (2007). Aile Şirketlerinin Performansının Artırılmasında Bir Strateji: Dış kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing), *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi: Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, s. 25-39.
- UEAPME (2009). *European SME finance Survey / Results 2009-Financial crisis being replaced by real economy crisis*, http://www.ueapme.com/IMG/pdf/090121_pr_SME_finance_roundtable.pdf (07.09.2009)
- Ülgen H., Mirze S.K., (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Üzün C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.
- Yalçın, A., Gafuroğlu, Ş. (2008). Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Yönetimsel ve İşlevsel Etkilerini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, s. 433-448.

- Yazar, F. (2007). *KOBİ'lerde Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin İmkanı*, <http://stratejikiletisim.blogspot.com/2007/09/kobilerde-halkla-ilikiler.html> (14.04.2009)
- Yılmaz, M.L. (2007). *İlk 500'de Faaliyet Gösteren Konya'daki İşletmelerin Stratejik Yönetime Bakış Açıları, Sorunları ve Çözüm Önerileri* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yörük, N. (2007). Basel II Standartları'nın KOBİ'ler Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Anket Uygulaması, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, s. 367-384.
- Zwass, V. (1996). Electronic Commerce: Structures and Issues, *International Journal of Electronic Commerce*, Volume 1, Number 1 , pp. 3-23.

EKLER

Ek-1 KOBİ'LERDE STRATEJİK YÖNETİM VE BİR ARAŞTIRMA ANKETİ

Sayın Yönetici,

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans programına sunulmak üzere, Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK danışmanlığında hazırlamakta olduğum "KOBİ'lerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma" konulu tez çalışmamın amacı; İzmir'de faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerdeki stratejik yönetim uygulamaları hakkında veriler elde ederek, stratejik yönetim modelinin ne ölçüde uygulanmakta olduğunu tespit edebilmek ve bu konuda anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Anket sonucunda yapılacak olan değerlendirmeler, istatistiksel bilgiler ve veriler haline dönüştürülerek yalnızca bilimsel çalışmada kullanılacak ve talep eden işletme yöneticilerine de bildirilecektir. Bu nedenle, anketin cevaplandırılmasında ve geri gönderilmesinde göstereceğiniz hassasiyet, çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem arz etmektedir.

İşletmenize ulaşan anketin üst düzey yöneticiler tarafından doldurulmasının sağlanması ile bu çalışmaya göstereceğiniz yakın ilgi ve katkıdan dolayı şimdiden teşekkür eder ve çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Mahir Emre SUCU
PAÜ. İşletme Anabilim Dalı

İŞLETMEYE AİT BİLGİLER

Faaliyet Konusu	
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 Cirosu	() 1 milyon TL'den az () 1- 4 milyon TL () 5 - 25 milyon TL () 25 milyon TL'den fazla

ANKETİ DOLDURAN KİŞİYE AİT BİLGİLER

İşletmedeki Pozisyonu	
Yaşı	() 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri
Cinsiyeti	() Bay () Bayan
Öğrenim Düzeyi	() İlköğretim () Lise ve dengi okullar () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
İşletmedeki 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
İş Yaşamında Toplam Çalışma Süresi	() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-20 yıl () 20 yıl ve üzeri

1. İşletmenizin bir stratejik planı var mı, var ise kaç yıl için hazırlanmaktadır.?

- () Yok () 1 yıl ve daha az () 2-4 yıl
() 5 yıl () 5 yıldan çok

2. Stratejik planın oluşturulmasına işletmenizde hangi kişiler katkı sağlamaktadır?

- () Üst düzey yöneticiler () Yönetim kurulu () İşletme sahipleri
() Fonksiyonel birimler () Dışarıdan uzmanlar () Diğer çalışanlar

3. İşletmenizde stratejik planların uygulanması nasıl gerçekleşmektedir?

- () Tamamıyla gerçekleşmektedir () Faaliyet sırasında oluşturulmaktadır
() Faaliyet sırasında revize edilmektedir () Uygulanmamaktadır

4. Aşağıdaki ifadelerden size en uygun geleni lütfen işaretleyiniz.

- () Değişim yozlaşmadır () Değişim zaman kaybıdır
() Rakipler değişiyorsa, biz de değişmeliyiz () Rakiplerden önce değişmek daha avantajlıdır

5. Hali hazırda belirlenmiş olan stratejik hedefiniz nedir?

- () Pazar payını artırma () Yeni pazarlara açılma () Yeni ürünler geliştirme
() Mevcut durumu koruma () Küçülme ve tasarruf yapma () Pazardan çıkma

6. Bir önceki soruda belirttiğiniz hedef için hangi stratejiyi izlemektesiniz? (Lütfen sadece bir şık işaretleyiniz)

Pazar payını artırmak için :

() Üründe ve pazarda değişiklik yapmadan rakiplerden daha ucuza üretme ve daha ucuza satma stratejisi (Maliyet liderliği stratejisi)

() Üründe müşteriyi cezbedecek bazı değişiklikler 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 kısma 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 ilgisi olmayan bir ürünle yeni bir pazara girmek ya da mevcut pazarla ilgisi 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 (Kar 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)

7. 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 hale getirilir					
İşletmemizin stratejik planı, 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 arasından uygun strateji seçilir					
İşletme stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plan 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					

8. Stratejik planlama ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Stratejik planlamada üst yönetimin kişisel sezgilerinin etkisi ve sorumluluğu daha fazladır					
İşletme, değişim ile ilgili sorunlarını aşmak için özellikle stratejik planlamaya başvurmaktadır					
Stratejik planlama için, önceki yapılan planlar bir politika olarak kabul edilmektedir					
Üst yönetimin geçmiş stratejik planlama başarılarına bağlı olarak değişime ayak uydurmaya çalışması, planlama sürecinin başarısı üzerinde tereddüt oluşturmaktadır					
Stratejik planlamanın başarısında ve gelecek fırsatlardan zamanında yararlanmada, yazılı veri, sezgisel davranıştan daha önemli değerlendirilmelidir					
Çalışanlar, stratejik planlamayı uygulama beceriksizliği ihtimali karşısında, katkılarını olumsuzlaştırmakta ve kayıtsız kalmaktadırlar.					
Stratejik planlama, işletmelerin diğer süreçlerinden ayrı bir süreç olarak düşünülerek yapılmaz					
Stratejik planlamanın bürokratik kararlar sistemine olan ihtiyacı dolayısıyla, süreç biçimsel (resmi) düzeyde algılanmaktadır.					

9. Sizce 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 coğrafi alana hitap etmek					
Mevcut ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmek					
Rakiplerden daha çok reklam harcaması yapmak					
Rakiplerden daha kaliteli çalışanlar istihdam etmek					

10. 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 karlılık durumu					

11. 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					

12. Aşağıdaki dış çevre faktörlerinin işletmenize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Önemli ölçüde fırsat sağlar	Kısmen fırsat sağlar	Bilmiyorum	Kısmen tehdit oluşturur	Önemli ölçüde tehdit oluşturur
Siyasi eğilimlerdeki değişiklikler					
Seçimler					
Çalışma hayatını düzenleyici kanunlar					
Sosyal güvenlik mevzuatı					
Enflasyon					
Faiz hadleri					
Vergiler					
İthalat ve İhracat imkanları					
Ekonomik Büyüme					
Ekonomik Kriz					
Sosyal değerlerde değişimler					
Çalışanların dünya görüşü ve değerleri					
Kültür değişimine bağlı müşteri ve çalışan tutum değişiklikleri					
Endüstrideki teknolojik değişim hızı					
Sanayide makineleşme ve Otomasyon					
İkame mal teknolojisi ve yoğunluğu					

13. 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					
Rekabet durumu					
Pazardaki rakip sayısı ve büyüklüğü					
Rakiplerin pazar payını kontrolü					
Rakiplerin ürün farklılaşmaları					

14. 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					
Tanımlılık					
Ürün garantisi					
Ürünün bulunurluğu					

15. 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 imkanları					

16. Aşağıda belirtilen stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerini lütfen işletmenizdeki kullanım düzeyine göre işaretleyiniz.

	Hiç	Az	Bilmiyorum	Kısmen	Büyük ölçüde
SWOT (FÜTZ) analizi					
Portföy analizi					
Fayda - maliyet analizi					
Risk analizi					
Değer zinciri analizi					
Tedarik zinciri yönetimi					
Benchmarking (Kıyaslama)					
Toplam kalite yönetimi					
Balanced scorecard					
Elektronik ticaret					
Değişim mühendisliği					
Senaryo analizi					
Dış kaynak kullanımı					
Öğrenen organizasyon					

17. Stratejik yönetimin pratikte işletmenize sağladığını gözlemediğiniz faydaları lütfen belirtiniz.

- () Kâr artışı sağlamaktadır
 () Geleceği planlama ve öngörü gerçekleştirmeyi sağlamaktadır.
 () İşletmenin dış çevresi ile iç yetenekleri arasındaki uyumun gerçekleştirilmesini sağlamaktadır
 () Pazar payını artırmayı sağlamaktadır
 () Büyüme 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

Mahir Emre SUCU 1975 Almanya doğumludur. İlk, orta ve lise öğrenimini Nazilli'de bitirdikten sonra yüksek öğrenimini Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Uluslararası İlişkiler bölümünde tamamlamıştır.

Evli olup halen Maliye Bakanlığı'na bağlı Gelir İdaresi Başkanlığı, İzmir Vergi Dairesi Başkanlığı'nda gelir uzmanı olarak görev yapmaktadır.

