



T.C.

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KOBİ YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK BİLİNÇ, STRATEJİK
YÖNETİM ALGILARI VE UYGULADIKLARI REKABET
STRATEJİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: TR83
BÖLGESİ İMALATÇI FİRMALAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tunahan Ahmet GÜRLE

Danışman: Doç. Dr. Yücel EROL

TOKAT-2023

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim boyunca bana yardımcı olan, yol gösteren ve desteğini esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Yücel EROL'a içten duygularım ile teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans eğitimim boyunca bana yol gösteren tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Her zaman, her koşulda yanımda olan ve her konuda sabırla yardımcı olan başta eşim Leyla GÜRLE, annem Sahure GÜRLE, babam Ömer Ali GÜRLE, ablam Tuğba BAŞARAN ve mesai arkadaşım Edip TÜRK olmak üzere tüm aileme ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

ÖZET

KOBİ YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK BİLİNÇ, STRATEJİK YÖNETİM ALGILARI VE UYGULADIKLARI REKABET STRATEJİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: TR83 BÖLGESİ İMALATÇI FİRMALAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Gürle, Tunahan Ahmet

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yücel EROL

Nisan 2023, xix + 181 sayfa

Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelerin faaliyet gösterdiği alandaki sürekliliğini devam ettirmesi ve başarısı artırabilmesi için uyguladıkları stratejik yönelimli teknik ve araçları kullanma arayışları her geçen gün artarak devam etmektedir. Bu arayış, yirmi birinci yüzyıl dünyasında KOBİ'lerin faaliyet yürüttükleri sosyal ve ekonomik çevrenin gelişimi açısından da büyük önem arz etmektedir. Dünya genelinde ekonominin bir çok temel dinamiği ve üretim-tüketim dengesi de KOBİ'lerin faaliyetleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı KOBİ yöneticilerinin stratejik bilinç, stratejik yönetim algıları ve uyguladıkları rekabet strateji düzeylerini ortaya koymak, işletmelere stratejik yönetim ve planlamanın önemi konusunda farkındalık sağlamak ve işletme performansına olan etkileri tespit etmektir.

Bu amaç doğrultusunda, araştırmanın evrenini TR83 bölgesinde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklük düzeyinde bulunan imalatçı firmalar oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında tam sayım yönetimine göre belirlenen 74 KOBİ'nin yönetici veya sahip yöneticilerine ait 74 anket, değerlendirme kriterlerine göre uygun olarak tespit edilmiş ve analiz edilmiştir. Uygulanan anket sonucu ile elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Analiz edilen verilere öncelikle frekans analizi

uygulanmış olup, daha sonra ankette yer alan değişkenlerin aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır. Anketin güvenilirlik ölçümü Cronbach Alfa katsayısı ile ölçülmüş olup, Bağımsız İki Örneklem T-Testi, Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi ve Korelasyon analizleri uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Stratejik Yönetim, Stratejik Plan, Rekabet Stratejileri, Stratejik Bilinç.



ABSTRACT

THE EFFECT OF STRATEGIC AWARENESS, PERCEPTIONS OF STRATEGIC MANAGEMENT AND COMPETITIVE STRATEGIES APPLIED BY SME MANAGERS ON BUSINESS PERFORMANCE: AN APPLICATION ON MANUFACTURING FIRMS IN TR83 REGION

Gürle, Tunahan Ahmet

Master's Thesis, Business Administration

Advisor: Doç. Dr. Yücel EROL

April 2023, xix + 181 pages

The search for using strategically oriented techniques and tools applied by Small and Medium-sized enterprises to maintain their continuity in the field in which they operate and to achieve success continues to increase every day. This quest is also of great importance in terms of the development of the social and economic environment in which SMEs operate in the twenty-first century world. Many basic dynamics of the economy around the world and the production-consumption balance are also directly related to the activities of SMEs. The aim of the research in this direction SME managers of strategic awareness, perceptions and their level of Strategic Management Competitive Strategy applied to reveal and businesses to provide awareness about the importance of Strategic Management and planning is to determine the effects on business performance.

For this purpose, the universe of the research consists of small and medium-sized manufacturing companies operating in the TR83 region. Within the scope of the research, 74 surveys belonging to the managers or owner managers of 74 SMEs determined according to the full census management were determined and analyzed in accordance with the evaluation criteria. The data obtained with the applied survey result

were analyzed with the SPSS package program. Frequency analysis was applied to the analyzed data first, and then arithmetic averages of the variables included in the survey were calculated. The reliability measurement of the questionnaire was measured with the Cronbach Alpha coefficient, Two Independent Sample T-Tests, One-Way Variance (ANOVA) Analysis, Correlation and Regression analyses were applied.

Key Words: SME, Strategic Management, Strategic Plan, Competitive Strategies, Strategic Consciousness.



İÇİNDEKİLER

sayfa

ETİK SÖZLEŞME	HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.
JÜRİ KABUL VE ONAY.....	HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVI
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XVII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: KOBİ.....	4
1.1. KOBİ’NİN TANIMI.....	5
1.1. BÖLGELERE GÖRE KOBİ TANIMLARI	6
1.1.1. Türkiye’de KOBİ Tanımı	6
1.1.2. Avrupa Birliğinde KOBİ Tanımı	9
1.2. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE KOBİ’LERİN TARİHSEL GELİŞİMİ	11
1.3. KOBİ’LERİN GENEL ÖZELLİKLERİ	17
1.3.1. Yönetim Yapıları Açısından KOBİ	18
1.3.2. Personel Tipi Açısından KOBİ	19
1.3.3. Üretim Yapıları Açısından KOBİ	20
1.3.4. Finansal Açısından KOBİ	21
1.3.5. Pazarlama Yöntemleri Açısından KOBİ	23

1.4.	KOBİ'LERİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ.....	24
1.4.1.	KOBİ'lerin Güçlü Yönleri.....	24
1.4.2.	KOBİ'lerin Zayıf Yönleri.....	28
1.5.	KOBİ'LERİN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ	33
1.5.1	KOBİ'lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri	34
1.5.2.	KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi.....	37
1.6.	KOBİ'LERİN KARŞILAŞTIĞI TEMEL SORUNLAR.....	43
1.6.1.	KOBİ'lerin Karşılaştığı Üretim Sorunları	44
1.6.2.	KOBİ'lerin Karşılaştığı Pazarlama Sorunları.....	45
1.6.3.	KOBİ'lerin Karşılaştığı Finansman Sorunları.....	46
1.6.4.	KOBİ'lerin Karşılaştığı Bürokratik ve Yasal Sorunlar.....	48
1.6.5.	KOBİ'lerin Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar	49
1.7.	KOBİ'LERİN EKONOMİK KRİZLER KARŞISINDAKİ DURUMU	50
1.8.	TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİ DESTEKLEYEN KURUM VE KURULUŞLAR	56
1.8.1.	Türkiye Cumhuriyeti Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı;	56
1.8.2.	Strateji ve Bütçe Başkanlığı;	56
1.8.3.	Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı;	57
1.8.4.	Türkiye Cumhuriyeti Hazine ve Maliye Bakanlığı;	57
1.8.5.	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB);	57
1.8.6.	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK);	57
1.8.7.	Türk Standartları Enstitüsü (TSE);	57
1.8.8.	Ekonomi Koordinasyon Kurulu;	58
1.8.9.	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB);	58

1.8.10. Türkiye Esnaf ve Sanatları Konfederasyonu (TESK);	58
1.8.11. Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü;	58
1.8.12. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV);	58
1.8.13. Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş. (Exim Bank);	58
1.8.14. Kredi Garanti Fonu A.Ş. (KGF);	58
1.8.15. Halk Bankası.....	59
İKİNCİ BÖLÜM: STRATEJİ.....	65
2.1. STRATEJİNİN TANIMI.....	65
2.2. STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI	67
2.3. STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	68
2.3.1. Strateji	69
2.3.2. Vizyon ve Misyon.....	69
2.3.3. Amaç ve Hedefler	72
2.3.4. Planlama	73
2.3.5. Politika ve Taktik.....	76
2.3.6. Yöntem ve Kural.....	78
2.4. STRATEJİK YÖNETİMİN AMACI VE ÖNEMİ	78
2.5. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	79
2.5.1. Stratejik Bilinç	81
2.5.2. Stratejistlerin Belirlenmesi Evresi	82
2.5.3. Stratejik Analiz Evresi	83
2.5.4. Stratejik Yönlendirme Evresi	85
2.5.5. Strateji Oluşturma Evresi	86
2.5.6. Strateji Uygulama Evresi.....	87

2.5.7. Stratejik Kontrol Evresi	88
2.6. STRATEJİK YÖNETİMİN ARAÇ, YÖNTEM VE TEKNİKLERİ	89
2.6.1. SWOT Analizi.....	90
2.6.2. Portföy Analizi.....	91
2.6.3. Fayda- Maliyet Analizi	91
2.6.4. Risk Analizi.....	92
2.6.5. Değer Zinciri Analizi	92
2.6.6. Tedarik Zinciri Yönetimi.....	93
2.6.7. Benchmarking (Kıyaslama).....	94
2.6.8. Toplam Kalite Yönetimi	94
2.6.9. Elektronik Ticaret (E-ticaret)	96
2.6.10. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing).....	97
2.6.11. Öğrenen Organizasyonlar	98
2.7. STRATEJİK YÖNETİM TÜRLERİ	99
2.7.1. Temel Stratejiler.....	99
2.7.2. Kurumsal Stratejiler	101
2.7.3. Rekabet Stratejileri	103
2.7.4. Fonksiyonel Stratejiler.....	105
2.7.5. Finansman ve Muhasebe Stratejileri.....	108
2.8. STRATEJİK BİLİNÇ	109
2.9. KOBİ'LERİN STRATEJİK YÖNETİM ALGILAR.....	110
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : TR83 BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA.....	113
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	113

3.2.	ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	114
3.3.	VERİ TOPLAMA ARACI	115
3.4.	GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	117
3.5.	ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	118
3.6.	ARAŞTIRMANIN BULGULARI	121
3.6.1.	Demografik Bulgular	121
3.6.2.	Anket Katılımcılarının Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Teknikleri Hakkındaki Bilgi Düzeylerine Yönelik Elde Edilen Bulgular	127
3.6.3.	Katılımcıların Stratejik Yönetim İle İlgili Bilgi Düzeylerine Yönelik Bulgular	129
3.6.4.	Katılımcıların Rekabet Stratejileri İle İlgili Bilgi Düzeylerine Yönelik Bulgular	132
3.6.5.	Katılımcıların Performans Boyutları İle İlgili Uygulama Düzeylerine Yönelik Bulgular	135
3.6.6.	Hipotez Bulguları	138
	DÖRDÜNCÜ BÖLÜM : SONUÇ VE ÖNERİLER.....	164
	KAYNAKÇA.....	168
	EK: ANKET FORMU	177
	ÖZGEÇMİŞ	HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Türkiye’de KOBİ’lerin Sınıflandırılması	8
Tablo 2: Avrupa Birliğinde KOBİ Sınıflandırılması	11
Tablo 3: KOBİ’lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri.....	36
Tablo 4: KOBİ’lerin Türkiye Ekonomisi İçerisindeki Yeri.....	39
Tablo 5: Sektör ve Çalışan Sayılarına Göre Girişimlerin Dağılımı.....	40
Tablo 6: Sektörlere Göre Ortalama Çalışan Sayıları	42
Tablo 7: KOBİ’lere Yönelik Destek ve Teşvikler	60
Tablo 8: Stratejik Planlama İle Geleneksel Planlama Arasındaki Fark.....	76
Tablo 9: Politika İle Strateji Arasındaki Farklar.....	77
Tablo 10: Cronbach’s Alpha Katsayısı için Güvenilirlik Düzeyleri.....	117
Tablo 11: Cronbach’s Alpha Katsayısı için Analiz Sonuçları	118
Tablo 12: Katılımcıların Yaşlara Göre Dağılımı	121
Tablo 13: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	122
Tablo 14: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı	122
Tablo 15: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	123
Tablo 16: Katılımcıların Firma İçerisindeki Görevine Göre Dağılımları	124
Tablo 17: Firmada Çalışan Personelin Dağılımları.....	124
Tablo 18: Katılımcı İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektöre Göre Dağılımı.....	125
Tablo 19: Firmaların Ortaklık Yapısına Göre Dağılımları	126
Tablo 20: Firmaların Yönetim Yapısına Göre Dağılımları	126
Tablo 21: Firmaların Yıllık Ciro Miktarına Göre Dağılımları	127
Tablo 22: Firmaların Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Teknikleri Hakkındaki Bilgi Düzeyine Göre Dağılımları.....	128

Tablo 23: Katılımcıların Stratejik Yönetim İle İlgili Katılım Düzeyine Yönelik Bulgular	130
Tablo 24: Katılımcıların Rekabet Stratejileri İle İlgili Katılım Düzeyine Yönelik Bulgular	133
Tablo 25: Katılımcıların Performans Boyutları İle İlgili Uygulama Düzeyine Yönelik Bulgular	135
Tablo 26: Katılımcıların Stratejik Yönetim İle Cinsiyetleri Arasındaki T-Testi Sonuçları	140
Tablo 27: Katılımcıların Stratejik Yönetim İle Medeni Durumları Arasındaki T-Testi Sonuçları	140
Tablo 28: Katılımcıların Rekabet Stratejileri İle Cinsiyetleri Arasındaki T-Testi Sonuçları	141
Tablo 29: Katılımcıların Rekabet Stratejileri İle Medeni Durumları Arasındaki T-Testi Sonuçları	141
Tablo 30: Katılımcıların Performans Boyutları İle Cinsiyetleri Arasındaki T-Testi Sonuçları	142
Tablo 31: Katılımcıların Performans Boyutları İle Medeni Durumları Arasındaki T-Testi Sonuçları	142
Tablo 32: Katılımcıların Stratejik Yönetim İfadelerine Katılım Düzeyleri İle Yaşa Göre ANOVA Sonuçları	145
Tablo 33: Katılımcıların Rekabet Stratejilerine Katılım Düzeyleri İle Yaşa Göre ANOVA Sonuçları	146
Tablo 34: Katılımcıların Performans Boyutlarına Katılım Düzeyleri İle Yaşa Göre ANOVA Sonuçları	147

Tablo 35: Katılımcıların Stratejik Yönetim İfadelerine Katılım Düzeyleri İle Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları.....	148
Tablo 36: Katılımcıların Rekabet Stratejilerini Uygulama Düzeyleri İle Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları.....	149
Tablo 37: Katılımcıların Performans Boyutlarına Katılım Düzeyleri İle Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları.....	150
Tablo 38: Katılımcıların Stratejik Yönetim İfadelerine Katılım Düzeyleri İle Firmada Çalışan Personel Sayısına Göre ANOVA Sonuçları	150
Tablo 39: Katılımcıların Rekabet Stratejilerini Uygulama Düzeyleri İle Firmada Çalışan Personel Sayısına Göre ANOVA Sonuçları	151
Tablo 40: Katılımcıların Performans Boyutlarını Uygulama Düzeyleri İle Firmada Çalışan Personel Sayısına Göre ANOVA Sonuçları	151
Tablo 41: Katılımcıların Stratejik Yönetim İfadelerine Katılım Düzeyleri İle Firmanın Faaliyet Gösterdiği Alana Göre ANOVA Sonuçları	152
Tablo 42: Katılımcıların Rekabet Stratejilerini Uygulama Düzeyleri İle Firmanın Faaliyet Gösterdiği Alana Göre ANOVA Sonuçları	153
Tablo 43: Katılımcıların Performans Boyutlarını Uygulama Düzeyleri İle Firmanın Faaliyet Gösterdiği Alana Göre ANOVA Sonuçları	154
Tablo 44: Katılımcıların Stratejik Yönetim İfadelerine Katılım Düzeyleri İle Firmanın Yıllık Ciroşuna Göre ANOVA Sonuçları.....	155
Tablo 45: Katılımcıların Rekabet Stratejilerini Uygulama Düzeyleri İle Firmanın Yıllık Ciroşuna Göre ANOVA Sonuçları	155
Tablo 46: Katılımcıların Performans Boyutlarının Uygulama Düzeyleri İle Firmanın Yıllık Ciroşuna Göre ANOVA Sonuçları.....	156

Tablo 47: Katılımcıların Stratejik Yönetim Algıları ile Rekabet Stratejileri Uygulama Düzeyi Arasındaki İlişki: Kolerasyon Analizi Sonuçları	158
Tablo 48: Katılımcıların Stratejik Yönetim Algıları ile Performans Boyutlarını Uygulama Düzeyi Arasındaki İlişki: Kolerasyon Analizi Sonuçları.....	159
Tablo 49: Katılımcıların Rekabet Stratejilerini Uygulama Düzeyi ile Performans Boyutlarını Uygulama Düzeyi Arasındaki İlişki: Kolerasyon Analizi Sonuçları.....	160
Tablo 50: Hipotez Sonuçları Tablosu	161



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik Yönetim Aşamaları.....	75
Şekil 2: Stratejik Yönetim Süreci.....	81



KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
CEO	: Chief Executive Officer
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EXİMBANK	: Türkiye İhracat Kredis Bankası
KGF	: Kredi Garanti Fonu
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KÜSGET	: Küçük Sanayi Yayım Hizmetlerinin Geliştirilmesi
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
SEGEM	: Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TEPAV	: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
TESK	: Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TSE	: Türkiye Standartları Enstitüsü
TTGV	: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknoloji Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

GİRİŞ

21. yüzyıl itibariyle globalleşen ve gelişimini aralıksız sürdüreni işletmeler, üretim hacimlerine bakılmaksızın değişken önceliklerine rağmen belirli amaçlardan sapmamaktadırlar. Bu amaçlar; işletmenin sürekliliğini sürdürmek, kar elde etmek ve toplumsal hizmeti devam ettirmek olarak sıralanabilir. Özellikle küreselleşme ile işletmeler arasındaki sınırlar kalktığı ve dünyanın tek pazar haline dönüştüğü görülmektedir. Bu tek pazar düzeni işletmelerin faaliyet gösterdiği alandaki çevresel faktörlerin yanı sıra, küresel çevre ve paydaşlarının da faaliyetlerini takip etme zorunluluğu taşıyan açık sistemler haline dönüşmesine neden olmuştur.

Sürekli olarak artış gösteren rekabet ortamında varlıklarını devam ettirme çabası içinde olan işletmeler, geleneksel yönetim yöntemleriyle başarı sağlayamamaktadır. Çünkü işletmeler mevcut işletme alışkanlıkları ve faaliyet alanlarında bulunan belirsiz, karmaşık ve sürekli değişim gösteren ortama uyum sağlamakta zorlanmakta ve rekabet etme konusunda başarısız olmaktadır. Küreselleşmenin oluşturduğu bu gri alanlarda küçük ve orta büyüklükteki işletmeler nispeten daha büyük ölçekli işletmelere göre daha fazla zorlanmakta ve büyük şirketlerle mücadele konusunda, katma değer yaratma, çevresel uyum, girdi-çıktı dengesi ve tüketici beklentilerini karşılama konularında sınıfta kalmaktadır.

Ülkemizde ekonominin temel yapı taşı oluşturan KOBİ'ler, henüz bu zorlu koşullar altında nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda yeterli bilgiye sahip değildirler. KOBİ'lerde kurumsal yapı geliştikçe ekonomik göstergeleri takip etme ve karar verme mekanizmasının geliştiği yapılan birçok akademik çalışma ile ortaya konmuştur.

Küresel krizlerin, beklenmedik ekonomik buhranların ve üretim-tedarik zincirine doğrudan etki edebilecek pandemiler sonucunda ortaya çıkan belirsizlik ortamlarında faaliyetlerine devam etmek isteyen KOBİ'ler, ilk olarak misyon ve vizyon değerlerini ortaya koymalıdır. Yani işletmelerini tanımalı ne yaptıklarını ne yapmak istediklerini,

neyi hedeflediklerini ve bu süreçteki yönetim hamlelerini ortaya koymaları gerekmektedir. Çünkü bu sayede izleyecekleri yolu, karşılaşılabilecek problemlerin çözüm yollarını ve nasıl stratejiler izlemeleri gerektiğini sağlıklı bir şekilde tespit edeceklerdir.

İşletmelerin temel stratejik karar mekanizmalarını ve stratejik yönelimlerini gözlemlerken toplumsal çevre ve kültür algısını ne düzeyde olduğu büyük önem arz etmektedir. İşletme yöneticilerinin davranışlarını bu değerlerden bağımsız olarak değerlendirmek mümkün olmayacaktır. Kültürel değerler, örfler, adetler, ananeler, toplumsal normlar, sosyolojik ve toplumsal olgular, toplum baskısı ve işletme beklentileri gibi konular yöneticilerin gelecekle ilgili tehdit ve fırsatları değerlendirmeye olan yaklaşımlarını şekillendirecektir. Bu sebeple KOBİ yöneticilerinin algı, tutum ve yönelimlerinin incelenmesi stratejik yönetimi sürecinde göz ardı edilemeyecek önemli bir konudur.

KOBİ'ler ülkeler ve içerisinde bulundukları bölge ekonomileri için büyük öneme sahip birimlerdir. Dünya genelinde ekonomiler KOBİ faaliyetleri üzerine kurulmuştur. KOBİ'ler bu misyonla bulundukları ekonomi içerisinde her yönüyle kaldıraç görevi üstlenmektedir. Bu özelliklerin sağlamış olduğu ekonomik göstergeler nedeniyle, başta Avrupa ülkeleri olmak üzere dünya genelinde işletmelerin büyük çoğunluğu KOBİ'ler oluşturmaktadır. Ancak mevcut olan sınırlı kaynaklarla faaliyetlerini sürdürmek zorunda olan KOBİ'ler, geleneksel yönetim metotları ile başarı sağlayamamaktadır. Yeni pazarlara girebilme, yoğun rekabet koşullarıyla mücadele ve işletme sorunlarının çözüme kavuşturulması gibi temel konularda alışlagelmiş yönetim stratejileri yetersiz kalmakta ve işletmelerin faaliyetlerin son bulmasına kadar sonuçlanabilmektedir. Ülke ekonomisinde nominal anlamda çoğunluğa sahip olmasına rağmen birçok KOBİ, işletme içi ve işletme dışı yaşadığı sorunlar nedeniyle rekabet ortamına uyum sağlayamayarak küçülme veya kapanma yoluna gitmektedir. Bu sebeple daha dinamik ve modern bir yönetim anlayışına, analitik düşünebilen yönetici kadrolarına ve işletmenin ihtiyacı çevresinde uygulanacak yöntem, yönetim ve tekniklere ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; TR83 bölgesinde faaliyet gösteren imalatçı firmaların stratejik bilinç düzeyinin tespit edilmesi, stratejik yönetim araçlarının tanıtılması ve stratejik planlama süreci ile ilgili bilinçlendirilmesi konularını kapsamaktadır. Bu amaç ile TR83 bölgesinde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden 74'una anket uygulanmıştır. Uygulanan anket Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) programı ile analiz edilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM: KOBİ

Geçmişten günümüze doğru büyük işletmelerin büyüme ve gelişmelerini sürekli hale getirmesi ve özellikle yirmibirinci yüzyıla beraber oluşan globalleşme ortamı, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin varlıklarını sürdürebilme konusunda sıkıntılar yaşayacakları düşüncesini destekler nitelikte olmuştur. Ancak günümüzde KOBİ'ler yok olmamakla beraber, toplumda var olan bağımsız çalışma düşüncesinden dolayı daha da popüler hale gelmiştir. Özellikle ekonomideki rekabetin arttığı dönemlerde karar alma mekanizmasının hızlı olması ile dinamik ve esnek yapılarından dolayı uluslararası arenada rekabet avantajı elde etme konusunda ciddi avantajlar elde etmektedirler.

Ülkemizi ve dünya ekonomilerini etkileyen ekonomik buhran ve krizlerden KOBİ'ler fazlaca etkilenmemiş olup, ayrıca bu krizlerin atlatılmasında önemli roller üstlenmişlerdir. KOBİ'lerin genel dağılımına bakıldığında zaman sadece geri kalmış ülkelerde değil, bizim gibi gelişmekte olan ülkelerde ve hatta sanayi gelişimini tamamlamış gelişmiş ülkelerde de yaygınlığını önemli ölçüde tamamladığını görmek mümkündür. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler oluşturdıkları katma değer, istihdam oranı ve işletme sayısı açısından tüm ekonomilerde temel yapı taşı olarak karşımıza çıkmaktadır (Akgemci, 2011).

Bir diğer yandan KOBİ'leri sadece ekonomik anlamda incelemekte araştırmanın kapsayıcılığı anlamında eksik sonuçlar ortaya koyacaktır. Ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğunu KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu çoğunlukta ülkenin sosyal hayatına doğrudan etki etmektedir. KOBİ'lerin ekonomik yönlerinin yanı sıra sosyal yönleri de bulunmaktadır. Toplumun her düzeyinde yer alan KOBİ'ler, bölgesel gelişmişlik farklarını gidermek, toplama istihdam olanağı sunmak, sosyal ve demokratik hayatı canlandırma, sosyal devlet anlayışına yardımcı olmada ve bunları sürdürmede önemli bir rol üstlenmektedir. Müşterilerle günlük ve sürekli halde iletişim içinde bulundukları için sosyal dengeleri gözlemleme de ve müşterilerin talep ve isteklerini karşılama konusunda aktif çözümler sunma ve hızlı uyum göstermeleri, KOBİ'lerin

ekonomik ve sosyal istikrarın sağlanması konusundaki gerekliliğini zorunlu hale getirmiştir (Akgemci, 2011).

1.1. KOBİ’NİN TANIMI

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler dünyanın her bölgesinde yer alması ve kendine özgü özellikleri olmasına rağmen farklı tanımlamalar ile karşımıza çıkmaktadır. Dünya literatüründe görüş birliği sağlanmış ortak bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Örneğin konu Dış Ticaret Bankası tarafından inceleniyorsa söz konusu işletmenin dış ticaret ciroları dikkate alınırken, Devlet İstatistik Enstitüsü işletmelerin istihdam ettiği personel sayısını, Ticaret Bakanlığı ise yıllık ciro göstergelerini dikkate almaktadır. Birçok kurumun farklı perspektiflerden baktığı KOBİ tanımlamalarına rağmen, en çok dikkat edilen hususlar şunlardır; işletmenin dış ticaret hacmi, bir yıllık cirosu, istihdam edilen personel sayısı ve bilançoda görülen varlıkların değeri gibi kıstaslardır (Çolakoğlu, 2006).

Ayrıca tüm dünyada, yapılan faaliyetten bağımsız olarak tek kişilik işlerden, imalat sanayisine, küçük bakkal dükkanından, büyük zincir mağazalara kadar birçok kuruluş işletme olarak kabul edilmektedir. Bu tanımlamayı yapmanın birçok avantajlı tarafı vardır. Bu avantajlar; işletmelerin borçlanma seçeneklerinin çoğalması, devlet tarafından verilen desteklerden yararlanabilme, sektörde tanınma ve sözleşmeye yapabilmeye taraf olabilme şeklinde sıralanabilir. Diğer yönden işletme ölçeğinin belirlenmesi, işletmenin geliştirilmesi ve desteklenmesi sürecindeki belirlenecek politikalar açısından da önem arz etmektedir (Koçel, 1993).

Bu kapsamda KOBİ’leri tanımlabilmek için birçok kriter kullanılmıştır. Bunlardan başlıca kriterler şunlardır (Akgemci, 2001);

- İşletmenin toplam faaliyet yılı,
- İşletmede çalışan personel sayısı,
- İşletmede mevcut olan teknolojik gelişmişlik düzeyi,

- İşletmede üretilen ürün ve hizmetin miktarı,
- İşletmenin elde ettiği yıllık ciro miktarı,
- İşletmenin faaliyet gösterdiği pazardaki payı ve büyüklüğü,
- İşletmenin sermaye miktarı,
- İşletmenin çalışanına ödediği ücret,
- İşletmenin ürettiği ürünün özellikleri,
- İşletmenin marka değeri,
- İşletmenin yönetim şeklinin belirli olması,
- İşletmenin ortaya koyduğu vizyon ve misyon,
- Etkin ve yerinde kullanılabilen borçlanma stratejileri olarak sıralanmaktadır.

1.1. BÖLGELERE GÖRE KOBİ TANIMLARI

Daha önce de belirtildiği üzere, bütün ekonomilerin temel dinamiğini oluşturmaya rağmen, üzerinde uzlaşılan ve kabul edilen bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Mevcut farklılaşmalar sebebiyle de ortak paydada buluşan, her sektör ve üretim düzeyini temsil edecek bir tanımlama yapmak olanaksızdır.

Sanayileşme düzeyine, işletmenin faaliyet alanına, kullanılan üretim tekniklerine ve istihdam sayısına göre ülkeler arasında, hatta ülke içerisindeki farklı bölgelerde KOBİ tanımlamaları değişmektedir (Akgemci, 2001).

Bu bilgiler ışığında ülkemizde ve Avrupa Birliğinde yasalaşan ve kabul gören KOBİ tanımlamalarına değineceğiz.

1.1.1. Türkiye’de KOBİ Tanımı

Ülkemizde geçmişten günümüze kadar üzerinde uzlaşılmış bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. KOBİ’lerden hizmet alan kurum ve kuruluşlar kendi faaliyet alanlarına uygun olmak üzere farklı tanımları kullanmakta ve bu yönde hareket etmektedirler. Bu durumda uygulama aşamasında farklılaşmalara sebebiyet vermektedir. KOBİ’lerin bir kısmı uygulamaların içinde yer alırken, farklı

tanımlamalardan doğan uyumsuzluklar sebebiyle bir diğer kısmı ise uygulamaların dışında kalabilmektedir. Bu durum genel tespitlerde bulunmakta ve istatistik çalışmalarında yanıltıcı sonuçlar doğurmaktadır. Ülkemizde yaşanan bir diğer sorun ise, KOBİ'lerin sadece "imalat sanayi" işletmelerinden oluştuğu yanılgısıdır. Bu yanılgı diğer sektörlerde faaliyet gösteren esnaf, sanatkâr ve diğer işletmeleri kapsam dışına itmekte; özel sektör ve devlet teşviklerinden faydalanamama durumunun baş göstermesine sebep olmaktadır (Yılmaz, 2003).

Türk hukukunda "Küçük ve Orta Ölçekli İşletme" kavramı çeşitli kanun ve mevzuatlarda yer almaktadır. Ancak bu kavramın tanımı sadece "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekle İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkındaki Kanun" da yer almaktadır. KOSGEB'in kurulmasından önce, 17 Haziran 1983 tarih ve 83/6744 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile onaylanan "Küçük Sanayi Yayım Hizmetlerinin Geliştirilmesi"ne dair Milletlerarası antlaşma ile KÜSGET Genel Müdürlüğü; 10 Kasım 1978 tarih ve 7/16728 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile onaylanan "Sinai Eğitim Hizmetlerinin Verilmesine" dair Milletlerarası antlaşmaya göre SEGEM Genel Müdürlüğü kurulmuş ve faaliyetlerine başlamıştır. KÜSGET ve SEGEM'in proje antlaşmaları ile gerçekleştirmeye çalıştığı hizmetlerin yetersiz olması, bu hizmetlerin süreli olması ve ihtiyaç duyulan beklentiyi karşılayamaması sebebiyle bu iki kuruluşun birleştirilmesine karar verilmiştir. Bu doğrultuda 3624 sayılı "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Kurulması Hakkındaki Kanun" hazırlandı ve 20 Nisan 1990 tarih ve 20498 sayılı Resmî Gazetede yayımlandı.

Bu tarihte kurulan ve faaliyetlerine başlayan KOSGEB, 2009 yılına kadar imalat sanayide faaliyet gösteren KOBİ'lere hizmet ve destek vermiştir. Ancak ülkemizde gelişen, üretime katma değer katan ve istihdam sağlama potansiyeli oluşan diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin talepleri sonucunda, KOSGEB'in hedef kitlesini ve çalışma sahasının güncellenmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda, "3624 Sayılı KOSGEB Kuruluş Kanunu'nda Değişiklik Yapılmasına Dair 5891 Sayılı Kanun" 5 Mayıs 2009 tarih ve 27219 sayılı Resmî Gazetede yayımlanmasıyla yürürlüğe girmiştir. Bu kanun kapsamında, imalat sanayisine ek olarak

hizmet ve ticaret sektöründeki KOBİ’lerde KOSGEB bünyesine dahil olmuştur. Böyle KOSGEB ulusal kapsayıcılık anlamında misyonunu geliştirmiştir (www.kosgeb.gov.tr, 10.02.2022, Erişim Tarihi).

Ülkemizde en yaygın kullanılan KOBİ tanımı; KOSGEB’in kurulması hakkındaki yönetmeliğin 2. Maddesinde “İmalat sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmelerine küçük sanayi işletmeleri, 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmelerine orta ölçekli sanayi işletmeleri” olarak yer verilmiştir. Ancak 24 Haziran 2018 tarih ve 2018/11828 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “2018/11828 Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” kapsamında yeni tanımlamalar şu şekilde yapılmıştır;

- Mikro İşletmeler: Yıllık net satış geliri veya mali tablosu 3 milyon TL’yi aşmayan ve yıllık çalışan sayısı 10 kişiyi aşmayan işletmeler,
- Küçük İşletmeler: Yıllık satış kazancı veya mali tablosunun herhangi bir kalemi 25 milyon TL’yi aşmayan ve yıllık çalışan sayısı 50 kişiyi geçmeyen işletmeler,
- Orta Büyüklükteki İşletmeler: Yıllık satış getirisi veya mali tablosu 125 milyon TL’yi aşmayan ve yıllık çalışan sayısı 250 kişiyi geçmeyen işletmeler şeklinde tanımlanmıştır.

KOSGEB bu üç sınıflandırma içerisinde yer alan tüm işletmeleri paydaş olarak görmektedir ve desteklemektedir (www.kosgeb.gov.tr, 10.02.2022 Erişim Tarihi).

Tablo 1: Türkiye’de KOBİ’lerin Sınıflandırılması

	Mikro Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	Orta Ölçekli İşletme
Çalışan Personel Sayısı	<10	<50	<250
Yıllık Net Satış	≤ 3 Milyon TL	≤ 25 Milyon TL	≤ 125 Milyon TL
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 3 Milyon TL	≤ 25 Milyon TL	≤ 125 Milyon TL

Kaynak: (KOSGEB, 2018).

Türkiye’de diğer kurum ve kuruluşlar tarafından kullanılan diğer KOBİ tanımlamaları ise şöyledir;

- Türk Halk Bankası: Teşvik Belgeli KOBİ’lerde 1-150 arası personel istihdamı olan ve 100 milyon TL’yi aşmayan, normal KOBİ’lerde ise 1-250 arası personel istihdamı olan ve 400 milyon TL’yi aşmayan toplam makine ve ekipman değeri göstergelerini sağlayan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir (www.halkbankkobi.com.tr ,11.02.2022).
- Türkiye İhracat Kredisi Bankası (EXİMBANK): Kısa vadeli ihtiyaç kredisi kapsamında kullandırılan KOBİ ihtiyaç kredisi koşulları; 1-200 arası personel istihdamı ve sabit sermaye yatırımları toplamının 2 milyon Amerikan Dolarını aşmayan işletmeler olarak belirlenmiştir (www.eximbank.gov.tr , 11.02.2022).
- T.C. Ticaret Bakanlığı: İmalat Sanayinde faaliyet gösteren, 1-200 arası personel istihdam eden ve arsa, bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço net değeri 2 milyon Amerikan Doları karşılığı Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir (www.ticaret.gov.tr , 11.02.2022).
- Kredi Garanti Fonu: 1-250 arasında personel istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi bir kalemi 125 milyon TL’yi aşmayan işletmelerdir (www.kgf.com.tr ,11.02.2022).
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) ve Devlet Planlama Teşkilatı (DPT): 1-9 arası personel istihdamı çok küçük ölçekli, 10-49 arası personel istihdamı küçük ölçekli ve 50-99 arasında personel istihdamı olan işletmeler orta ölçekli olarak tanımlanmaktadır.

1.1.2. Avrupa Birliğinde KOBİ Tanımı

Avrupa Birliği genelinde ilk KOBİ tanımı 07.02.1996’da ortaya çıkmıştır. Bu tanımlamayla işletmeler arasındaki karışıklığı gidermek ve ortak bir tanımlama ortaya koymak amaçlanmıştır. AB Komisyonunda geliştirilen bu tanımlama tavsiye niteliğinde olup, geleneksel ve yeni ölçütler bir arada ele alınmıştır. Konsey Kararı ile ortaya çıkan tanımda; istihdam edilen personel sayısı, bilançonun büyüklüğü ve bağımsızlık derecesinden oluşan bu 3 ölçüt temel gösterge olarak ele alınmıştır.

1996 yılında ortaya atılan tanıma göre (Civan ve Tekinkuş, 2003);

- 1-100 arası personel istihdamı bulunan ve yıllık cirosu 7 milyon Euro'yu aşmayan veya yıllık bilanço toplamı 5 milyon Euro'yu aşmayan işletmeler küçük ölçekli işletme,
- 100-200 arası personel istihdamı bulunan ve yıllık ciroları 7 ile 40 milyon Euro arası olanlar veya yıllık bilanço toplamı 5 ile 27 milyon Euro arasında olan işletmeler orta ölçekli işletme,
- 251 ve üzeri personel istihdam eden işletmeler büyük işletme olarak tanımlanmıştır.

Avrupa bölgesinde 1970'li yıllara kadar KOBİ'ler yeterince önemsenmemiş ve gerekli desteği ülkelerden alamamışlardır. Ancak 1973'te patlak veren Petrol Krizi sonrasında yaşanan ekonomik buhran döneminde ülkeler, piyasada yaşanan problemlere KOBİ'lerin nispeten kendilerinden çok daha büyük şirketlere göre daha kolay çözümler geliştirdiğini ve kriz ortamına daha kolay uyum sağladıklarını keşfetmişlerdir. Bu keşif daha sonraki dönemlerde KOBİ'lerin kurulması ve yaygınlaştırılması için teşviklerin artırılmasına ve mevcut faaliyette olan işletmelerin modernize edilmesine yönelik çalışmaları olumlu yönde etkilemiştir. 1980'li yıllarda ortaya çıkan işsizlik sorununun çözümü olarak da KOBİ'leri gelişimi ve yaygınlaştırılması ortaya atılmıştır. Özellikle 1987'den sonraki dönemde KOBİ'lerin Avrupa Tek Pazarına uyumlaştırılmasına yönelik politikalar geliştirilmiştir.

Avrupa Birliği dünya genelinde yaşanan küresel gelişmeler ışığında gerek ülkelerin kendi içerisinde gerekse birlik bazında yeni oluşacak karışıklıkları önlemek amacıyla 1 Ocak 2005 yılında KOBİ tanımını güncellemiştir. Bu güncellemeye göre;

- Mikro İşletmeler: 1-10 arası personel istihdam eden ve yıllık cirosu veya bilanço toplamı 2 milyon Euro'yu aşmayan işletmeler,
- Küçük İşletmeler: 10-50 arası personel istihdam eden ve yıllık cirosu veya bilanço toplamı 10 milyon Euro'yu aşmayan işletmeler,
- Orta Büyüklükteki İşletmeler: 50-250 arası personel istihdam eden ve yıllık cirosu veya bilanço toplamı 50 milyon Euro'yu aşmayan işletmeler olarak tanımlanmıştır.

Avrupa Birliğinde yapılan KOBİ tanımının özeti aşağıdaki tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Avrupa Birliğinde KOBİ Sınıflandırılması

	Mikro Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	Orta Ölçekli İşletme
Çalışan Personel Sayısı	<10	10-49	50-249
Yıllık Net Satış	≤ 2 Milyon Euro	≤10 Milyon Euro	≤50 Milyon Euro
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 2 Milyon Euro	≤10 Milyon Euro	≤50 Milyon Euro

Kaynak: (Demir,2018:121).

1.2. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE KOBİ'LERİN TARİHSEL GELİŞİMİ

19. yüzyıldan günümüze kadar ülkelerin ekonomik ve sosyal çevrelerin temel yapı taşıını oluşturan KOBİ'lerin, tarihsel gelişimi ve altyapısına bakıldığında oldukça köklü bir tarihi dayandığı görülmektedir. Sanayi devriminde buhar makinesinin icat edilmesi ve küresel çapta üretim yapmaya başlayan büyük işletmelerin ekonomik sahneye çıkması KOBİ'leri ve daha küçük çapta faaliyet gösteren işletmeleri fazlasıyla etkilemiştir. KOBİ'lerin gelişim sürecindeki yaşadığı en büyük duraksama bu çağda yaşanmış ve globalleşmenin ilk etkileri yaşanmaya başlamıştır. Ancak 1970 yılında yaşanan Petrol Krizi tüm dengeleri değiştirmiştir. Bu kriz, büyük şirketlerin satışlarını ve kar oranlarını ciddi miktarlarda düşürmüş, zarar etmelerine neden olmuş hatta kapanmalarına sebebiyet vermiştir. Bu geçiş döneminde şirketler satış ve karlılık oranlarını yeniden yükseltebilmek için çeşitli buluş ve gelişmelere yönelmişlerdir. 1980'li yıllarda bu yönelim meyvelerini vermeye başlamış ve ürünler raflarda kendilerine yer bulmuşlardır. Bu dönemden sonra "know how" diye de adlandırılan bilgi teknolojisinin önemi de anlaşılmıştır. Daha sonraki dönemlerde toplum üzerinde meydana gelen yaşam tarzı değişikliği ve kişisel ürün istekleri üretim odaklı işletmelerin esnek, dinamik ve toplumun isteklerine hızlı cevap verebilme zorunluluğunu doğurmuştur. Bu dönemde kitlesel ve seri üretim yapan büyük şirketler bu zorunluluğa ayak uyduramamıştır. Büyük şirketlerden kaynaklanan pazardaki arz

eksikliğini, üretim ölçeği daha küçük olan ve üretimde esneklik gösterebilen küçük ölçekli işletmeler doldurmuştur. Bu işletmelerin sayısının çoğalması ve mevcut olanlarında gelişim göstermesinin en hızlı yaşandığı dönem, petrol krizi ve devamındaki yıllar olmuştur.

Bu işletmelerin toplum ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilmesinin sebebi, emek-yoğun üretim modeline göre faaliyet göstermeleridir. Bu tarz işletmelerde makineleşme az olup, üretimde insan gücünün daha yoğun kullanılıyor olması, müşteri beklentilerine yönelik ürünlerin üretilmesi olanağını sağlamaktadır. Bu dönemde tüm dünyada da etkisi hissedilen ‘‘Küçük Güzeldir’’ görüşü savunulması yaygınlaşmaya başlamıştır. KOBİ’lerin ülkenin ekonomik gelişimi ve kalkınmasına katkılarının en iyi örneğini Japonya’da görmekteyiz. Özellikle Birinci Dünya Savaşı sonrası oluşan ürün çeşitliliği ve büyük üreticiye alternatif yan sanayi üretim merkezlerine yönelik yatırımlar yaşanan ekonomik kalkınmanın en önemli yapı taşını oluşturmuştur (Eminoğlu, 2013).

Avrupa içerisinde 19. yüzyıl küçük ve orta büyüklükteki işletmeler açısından dönüm noktası olmuştur. Yukarıda da bahsettiğimiz üzere teknolojik gelişmeler ve büyük şirketlerin pazar paylarını ele geçirmesi, küçük ölçekli şirketlerin varlıklarını koruyamamasına sebep olmuştur. Avrupa’da daha da yoğun hissedilen ekonomik buhran, büyük kitlelerin işsizlikle burun buruna kalmasına ve ekonomik gerilimin tırmanmasına neden olmuştur. Bu şartlar altında küçük ve orta düzeydeki işletmeler çözümü örgütlenmede bulmuşlardır. Modern esnaf örgütleri bu dönemde kurulmaya başlamıştır. Ülkemizde esnaf örgütlerinin tarihi Osmanlı Devleti dönemine dayanmaktadır. Osmanlı döneminde esnaf, sanatkâr ve küçük sanayi üretimi yapan işletmeler arasında örgütlenmek çok yaygındı. Bu örgütlenme modelinin kendine has bir yapısı vardı. İlk zamanlarda Ahilik olarak isimlendirilen bu sistem daha sonra Lonca Sistemi adını almıştır. Ahilik, esnafın ilkelerini içeren yazılı olmayan bir kurallar topluluğudur. Şeyh Mahmut Nasreddin Ali Evran tarafından Kırşehir’de kurulan ve 13. yüzyıldan itibaren yaygınlaşan bir modeldir. Meslek kuruluşu olarak karşımıza çıkan Ahilik Teşkilatı esnafı ayakta tutma, birlik sağlama, sosyal güvenlik sağlama, askeri donanım ve eğitim hizmetlerini yerine getirme ve tüm bu hizmetleri zamanın gelenek ve

göreneklerine uygun bir şekilde yapmayı kendine misyon edinmiştir. Bu kuruluşları hemen hemen Anadolu'nun tüm kasaba ve şehirlerinde görmek mümkündür. Anadolu coğrafyasının en temel sosyal kurumu olma niteliğindedir. Sosyal devlet anlayışının gelişimine büyük katkısı vardır. Üretici-tüketici dengesini sağlayan ve paylaşımcı yapısıyla sosyal barışın tesis edilmesinde önemli ödevleri de yerine getirmiştir. Ahilik Teşkilatı gelişimiyle birlikte yerini Lonca Sistemine bırakmıştır. Lonca sistemi günümüzde faaliyet gösteren kooperatifçilik sisteminin temellerini oluşturmuştur. Bu teşkilatın en önemli özellikleri üretilen ürünün kalitesini artırmak ve standart üretimi gerçekleştirmektir. Ayrıca usta-çırak ilişkisinin yaygınlaştırılması, ulaşım sürelerinin azaltılması, iş ahlakının geliştirilmesi ve doğru değerlendirme yapılması konularında da katkılar sağlamıştır (Karayılmazlar ve Diğerleri, 2007; Selamet, 2019).

Ülkemiz özelinde sanayileşme son 60 yılda gelişmiş ve üretim mekanizmasına katılmıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarında batılı anlamda sanayi tesisi sayısı yok denecek kadar az sayıdaydı. Cumhuriyetten önceki dönemde, tüm dünya da ortaya çıkan buluş ve teknolojik gelişmelerden uzak kalınmış, batıdaki sanayi gelişimi takip edilmemiş ve hafif imalat sanayi denebilecek birkaç işletme dışında herhangi bir gelişim sağlanamamıştır.

Ülkemizde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin gelişimini dönemler bazında incelemek en doğru tanımlama olacaktır.

1980 Öncesi Dönem: Bu dönem cumhuriyetin ilan edilmesiyle başlamış olup, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin faaliyet alanlarının belirlenmesi ve ulusal ekonominin kurulması için düzenlenen İzmir İktisat Kongresi ile belirgin hale gelmiştir. Bu kongrenin nihai amacı ulusal ekonomi fikrinin geliştirilmesi ve olgunlaştırılmasıdır. Bu dönemde ele alınan politikaların en belirginini devlet teşviki modelinin yaygınlaştırılması olmuştur. Halk arasında “devlet eliyle zengin etme” diye de adlandırılan bu politikada, sanayicilerin desteklenmesi ve üretime teşvik edilmesi amaçlanmıştır. İzmir İktisat Kongresinde sanayicilere yönelik bir takım ilkesel kararlar alınmış olup, bu ilkeler 1927 yılına gelindiğinde Teşviki Sanayi Kanunu adıyla yeniden düzenlenerek yürürlüğe girmiştir. Bu yasa kapsamında devlet, sanayi kuruluşları için gerekli gördüğü takdirde koşullara bağlı olarak arsa hibe edebilecek, kuruluşlar için

ihraç edilecek makine ve teçhizattan gümrük vergisi almayacak, belirli alanlarda üretim yapan işletmelere vergi muafiyetleri getirecek, sanayicilerin hammadde ve mamul ürünlerinin nakliyesinde demir yollarındaki taşıma tarifelerinde indirim uygulayacak, kamu tekelinde üretilen mallar bu kuruluşlara ucuza satılacak ve bu kuruluşların ürettiği mallar muadil ithal ürünlerden yüzde 10 daha pahalı olsa bile ön tercihlili olarak satın alınacaktır. Yeni kurulan bir devletin özel sermayeye ve üretim zincirinin genişlemesine yönelik teşvik politikaları maalesef bazı kaynak yetersizlikleri ve savaş etkilerinin halen devam etmesi sebebiyle istenilen düzeyde gerçekleşmemiştir (Sönmez, 2003).

1930'dan 1950'li yıllara kadar temel ekonomi politikası ekonomiyi şekillendirme olarak gerçekleştirmiştir. Bu dönemde ekonominin harekete geçirilmesi, yönlendirilmesi, hızlandırılması, sanayi işletmelerinin sayısının artırılması ve tarımı yeniden işlevsel hale getirme politikaları üzerine yoğunlaşmıştır. Geliştirilen en temel iktisat politikası ise devletin ekonominin kaptan köşkünde olduğu; yatırım, işletmecilik ve öncülük etme politikasıdır. Bu politika kapsamında iki ana konu etrafında çalışmalar planlanmıştır. Birinci konu, dış ticarete korumacı davranıp, elde edilen geliri devlet kasasında toplamak. Bu korumacı modelinde 2 temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki elde edilen gelirin sanayileşme sürecinde kullanılması ve devletin güçlendirilmesi. Diğeri ise küçük esnaf, esnaf ve sanatkarların büyük işletmeler tarafından ezilmesini engellemek adına bir takım sübvanseler yollarında kullanılmasıdır. Ana politikanın ikinci konusu ise Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı çerçevesinde ikameci sanayi politikalarının belirlenmesi ve devletin yatırım politikasını belirlemektir (Kevser, 2007).

1950'li yılların tamamı Cumhuriyet ekonomisi açısından değişim yıllarının başlangıcı olarak tanımlanmaktadır. Bu dönemde ekonomi gün ve gün liberalleşme eğilimine girmiştir. Özel sektöre olan bakış ve eğilim artmıştır. Tarıma verilen önem her geçen gün artmakta, ayrıca altyapı yatırımlarının da ciddi düzeyde arttığı görülmüştür. Sanayideki devlet payı yüzde 30'lu seviyelere düşmüş, özel sektör girişimlerinin sayısı ve hacmi Cumhuriyet tarihinin zirvesine çıkmıştır. Bu durum kamuoyunda da tutumluluktan tüketim trendine doğru geçilmesiyle karşılık bulmuştur. 1960 yılından sonra planlı ekonomi modelinin temelleri atılmıştır. Özellikle 1963 yılında serbest fiyat mekanizması ve serbest piyasa modeli desteklenmiş ancak istenilen hedeflere ulaşamamıştır. Beklenen hedefler tutturulamamış olsa da özel sektöre olan yönelim

artmıştır (Kılıçbay, 2004).

1970’li yılların başından itibaren devletin geçmiş dönemlerde de çalışmalarını yaptığı uzun vadeli planlama ve iktisat politikalarını daha uzun zaman dilimlerinde ortaya koyma düşüncesi önem kazanmıştır. Sanayileşmeye yönelik politikaların büyük destek gördüğü ve kendi sanayi tesislerinin korunması amacıyla ithal ikameci sanayi politikası giderek yaygınlaşmıştır. Ancak 1973 yılında yaşanan Petrol Krizi ve devamında başlayan ekonomik buhran etkilerini doğrudan ve dolaylı yünden hisseden işletmeler, büyük bir dar boğazla karşı karşıya kalmışlardır. Bu gelişmeler ülkedeki sanayileşme ve yeni girişimlerin yapılması sürecini olumsuz yönde etkilemiştir.

1980’li yılların gerek yönetsel gerek de siyasal yönden fırtınalı geçmesi, devletin ekonomi politikalarında da değişime gidilmesine neden olmuştur. Bu dönemde ithal ikamesi politika terk edilmiş, dışa açık büyüme modeli benimsenmiştir. Sanayileşme sürecinde de geçmiş dönemlere göre gelişim hızı yavaşlasa bile özellikle uluslararası ilişkilerin gelişmesi hizmet sektörüne yönelimin ve girişimcilik oranının artmasını sağlamıştır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin devlet nezdinde öneminin anlaşılması ve her beş yılda bir ilan edilen kalkınma planlarında, bu dönemde kendilerine yönelik politikaların açıklandığı görülmüştür. Türkiye’nin kalkınmasının planlandığı bu beş yıllık planlamalarda, KOBİ’ler 5. Beş Yıllık Kalkınma Planına kadar tutarlı ve kapsamlı bir şekilde ele alınmamış ve KOBİ’ler lehine politikalar ortaya konmamıştır. Bunun başlıca nedeni ise, ülkemizde faaliyet gösteren küçük esnaf, esnaf, sanatkar, zanaatkar ve el sanatçılarının küçük sanayi içerisinde yerinin tam olarak belirlenememesidir.

İlk Beş Yıllık Kalkınma Planı 1963-1967 yılları arasını kapsamaktadır. Bu planda küçük sanayi işletmeleri, esnaflar ve sanatkarların sorunlarıyla ilgilenecek ve çözüm önerileri ortaya koyacak merkezi bir örgütün kurulması planlanmıştır. Kurulacak bu örgütün küçük ve orta büyüklükteki sanayi işletmeleri için koordinasyon birimi görevini üstlenmesi, sektörlerde yaşanacak sorunların çözümünde yardımcı olması ve danışman olarak görev yapması misyonları hedeflenmiştir. Ancak bu örgütün bu dönemde kurulması ve faaliyete geçmesi hedefi gerçekleştirilememiştir (Ataç, 2002).

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1968-1972 yılları arasını kapsamaktadır. Bu plan genel itibarıyla birinci planda açıklanan ve gerçekleştirilemeyen hedeflerin kanıtı niteliğinde olmuştur. Bu dönemde küçük sanayi işletmeleri için ortaya konulan en önemli konu birinci kalkınma planında kurulması hedeflenen Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi (KÜSGEM)'nin Gaziantep'te faaliyete geçmesi olmuştur. Ancak KÜSGEM, ülke geneline yayılamamış ve ulusal faaliyetlerde bulunamamıştır.

1973 ve 1979 yılları arasını kapsayan Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında ise ilk iki kalkınma planına benzer hedefler ve önlemler ortaya konulmuştur. Küçük esnaf, esnaf ve sanatkarların eksiklikleri ortaya konulmuş olup, sebep olarak da KÜSGEM'in organizasyonlarının yetersizliğinden, hizmet sektörünü yeterince destekleyememesinden, el sanatları için halen bir merkez kurulamamasından ve KÜSGEM'in ulusal düzeyde hizmet vermesinin gerekliliği vurgulanmıştır. Çözüm önerilerinden çok, tespit yöntemine yönelik tespitlere yer verilmiştir.

1979-1983 yılları arasını kapsayan Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında ilk kez küçük sanayi işletmesi ve esnaf ile sanatkarlara arasında ayrıma gidilmiş olup, her iki grubun da tanımlaması yapılmıştır. Kalkınma planında; "küçük sanayi işletmesi" bir dereceye kadar makineleşmiş veya modern araç gereçlere ve makinelere sahip küçük imalar birimleri olarak tanımlanmıştır. Esnaf ise ticaret ve diğer hizmet dallarında çalışanlar olarak tanımlanmıştır. Sanatkârlar da imalat alanından daha ziyade el emeğine dayalı olarak çalışan ve henüz küçük sanayi kapsamına girmeyen iş grupları olarak tanımlanmıştır. Ayrıca işletmeler açısından bir diğer önemli gelişme de 1938 yılında KÜSGEM'in kurulması olmuştur (Kevser, 2007).

1985 ve 1989 yılları arasını kapsayan Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında çeşitli tanımlamaların güncellenmesi ve teşvik politikalarının belirlenmesine yönelik politikalar belirlenmiştir. Planda esnaf ve sanatkâr tanımları yeniden düzenlenmiş ve güncellenmiştir. Ayrıca küçük sanayi işletmelerinin üretim gücünün artırılması, ihracat ve dış pazarlama konularında teknik ve mali desteğin sağlanması, küçük ve orta büyüklükteki sanayi işletmelerinin büyük sanayi işletmeleri ile entegre edilmesi sürecinin sağlanması, üretimde kalite-kontrol zincirinin kurulması, küçük sanayi

işletmelerinin örgütlenmesi ve siteler kurulması, nitelikli iş gücünün tesis edilmesi için eğitim çalışmaları yürütülmesi ve işletmelere verilecek teşvik programları konuları üzerinde durulmuştur (Kevser, 2007).

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı 1990 ve 1994 yılları arasını kapsamaktadır. Bu planda, Küçük Sanayi Özel İhtisas Komisyonu kurulması kararlaştırılmıştır. Bu komisyon kalkınma planının oluşturulması sürecinde çeşitli çalışmalar ortaya koymuştur. Komisyon, bu dönemde kurulan Avrupa Birliğiyle uyumlu çalışılması, sanayi entegrasyonunun yapılması ve ekonomide piyasa mekanizmasının daha etkin rol oynaması gerektiği düşüncesini ortaya koymuştur. Bu çerçevede KİT'lerin özelleştirilmesine gidilmesi gibi makro ekonomik faaliyetler geliştirilmiş ve Avrupa Birliğinde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin durumu, mali ve teknik göstergeleri üzerine ayrıntılı incelemelerde bulunulmuştur.

1.3. KOBİ'LERİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Tüm dünyada KOBİ'ler işletmeyi kuran kişiler tarafından yönetilen, karar vermede yetkili tek kişiye sahip, ulusal faaliyetten çok yerel düzeyde faaliyet gösteren ve büyümesini öz sermaye yoluyla finansa eden işletmelerdir. Ülkemizde faaliyet gösteren KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Kuşaktan kuşağa aktarım yoluyla devam eden şirketler, geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilmekte, profesyonel anlamda stratejiler geliştirmekte yetersiz kalmaktadırlar. Ülkemizde ve dünya genelinde KOBİ'lerin ekonomideki yeri; iş yeri sayısı, istihdam ve vergilendirilme payları açısından değerlendirildiği zaman çok önemli bir konumda yer almaktadır. Bu sebeple, özellikle gelişmiş ülkelerde ve gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'lerin kurulması, gelişmesi ve büyümesi açısından destek paketleri ve teşvik politikaları hayata geçirilmektedir (Şamiloğlu ve Uygun, 2012).

KOBİ'lerin genel özelliklerinden bazıları şunlardır (Gündoğdu, 2016);

- Az sermaye ile çok üretim yapabilir ve ürün çeşitlilikleri fazladır,
- Ulusal ve uluslararası boyutta yaşanan ekonomik krizlerden daha az etkilenmektedirler,

- Müşterilerin geri bildirimlerine daha hızlı cevap verip, bu taleplere ayak uydurma süreçleri kısadır,
- Ülkedeki gelir dağılımının dengeli olmasına yardımcı olurlar,
- Ülkedeki bölgeler arası kalkınma dengesini sağlarlar,
- Politik ve sosyal yapının dengeli ilerlemesine katkı sağlayıp, istikrar sağlanması konusunda etkin rol oynarlar.

1.3.1. Yönetim Yapıları Açısından KOBİ

Ülkemizde ve dünya genelinde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin büyük çoğunluğunun aile işletmeleri olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin aile üyeleri tarafından yönetilmesinin birçok avantajı olmasının yanı sıra dezavantajları da bulunmaktadır. Örneğin, işletme içerisinde yaşanan bir krizin karşısında aile üyelerinin birbirlerine olan bağlılığı sebebiyle krizin çözüm sürecinde güçlü ve dirençli tutumların sağlanmasıdır. Bu kriz durumunun işletmeye verdiği zararın minimum düzeyde etkili olmasının en büyük göstergesi işletme yönetiminin güçlü ve sağlam bir duruş sergilemesidir. Küçük ve orta büyüklükteki aile işletmelerinin tamamına yakınında yönetim, iş bölümü ve uzmanlaşmaya bakılmaksızın işletme kurucusu tarafından gerçekleştirilmektedir. İşletme yöneticisi/sahibi, işletmenin faaliyetlerinin her sürecinde yer alarak, üretimden pazarlama sürecine kadar çalışanlarla beraber hareket etmekte olup, işletme hakkında tam bir bilgi donanımına ve karar verme yetkisine sahiptir.

KOBİ'lerin bazı yönetim yapısı özellikleri şöyledir;

- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde işletme sahibi, sermayenin ve işletmenin mülkiyetinin sahibi olması sebebiyle yönetim faaliyetlerinde tek yetkilidir ve yöneticilik görevini üstlenmektedir,
- KOBİ'lerde işletme sahibi ve çalışanlar arasında profesyonel ve resmi olmayan ilişkiler kurulabilir. Bunun nedeni, işletme yapısının sade olması ve çalışan sayısının az sayıda olmasıdır,
- KOBİ'lerde işletme kurucusu, işletmeyi bağımsız şekilde yönetebilmektedir. Karar alma aşamasında danışmak zorunda olduğu bir merci bulunmamaktadır,
- KOBİ'lerde yetki birliği vardır. İşletme yöneticisi yapılan her eylem ve alınan

her karardan sorumludur,

- KOBİ'ler karar alma konusunda hızlı ve esnek davranabilirler. Bunun nedeni işletmeye ait tüm yetkilerin ve denetleme durumunun işletme sahibine ait olmasıdır,
- KOBİ'lerde uzun vadeli planlamalar yerine, kısa ve orta vadeli hesaplar yapıldığı için yapılan taktik planlar büyük önem arz etmektedir.

1.3.2. Personel Tipi Açısından KOBİ

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde üretim emek-yoğun teknoloji üzerinden sürdürüldüğü için, insanın önemi önemli bir göstergedir. Özellikle tüketici taleplerine göre üretim yapan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, üretim faaliyetlerinde kalifiyeli iş gücüne ihtiyaç duymamaktadır. KOBİ'lerin en büyük problemi bu konuda yaşanmaktadır. Nitelikli çalışan bulabilmek için ihtiyaç duyulan kaynaklar konusunda yetersizlikler yaşanmaktadır. KOBİ'ler yetersiz kaynaklardan dolayı nitelikli iş gücü yerine ucuz iş gücüne yönelmek zorunda kalmaktadırlar. Kullanılan bu ucuz iş gücü, üretim kalitesini düşürmekte ve müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

KOBİ'lerde istihdam edilen çalışan ile büyük ölçekli işletmelerde istihdam edilen çalışanın arasındaki temel farklar şöyle sıralanabilmektedir (Sucu, 2017);

- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdeki hiyerarşik yapı, büyük ölçekli işletmelere göre daha sade ve küçük olduğu için, işletme sahibi ve çalışanlar arasında insani bir ilişki bulunmaktadır, diğer bir deyişle gayri resmi bir dil kullanılır,
- KOBİ'ler faaliyet gösterdikleri alanda daha çok sipariş üzerine üretim yaptıkları için nitelikli iş gücüne ihtiyaç duymaktadır. Emek-yoğun üretimin en temel üretim aracı nitelikli iş gücüdür. Büyük işletmelerde ise bu durum sermaye-yoğun üretim şekli üzerinden yürüdüğü için, nitelikli iş gücünden ziyade işletmede bulunan makine, teçhizat ve bunların modernlik derecesi daha önemlidir. Büyük işletmelerde vasıfsız işçi sayısı daha fazladır,
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde işletme sahibi, üretimin her safhasında yer almaktadır. Bu durum işletme sahibinin her konuya hakim olması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu gereklilik işletmenin ölçeği büyüdükçe

azalmakta, küçüldükçe ise artmaktadır,

- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde, işletme sahipleri ile çalışanlar çoğunlukla aynı ortamda çalıştıkları için, bire bir veya yüz yüze iletişim kurmaktadırlar. Büyük ölçekli işletmeler de ise iletişim şekli daha çok kurumsal yöntemlerle sağlanmaktadır,
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde tek karar verici merci ve otorite sahibi kişi işletme sahibidir. Çalışan personel yaşadığı sorunları ve isteklerini işletme sahibine doğrudan aktarabilmektedir. Büyük ölçekli işletmelerde, yönetici kadrosuyla çalışan arasında böyle bir ilişki bulunmadığından, çalışanlar sorun ve isteklerini sendika faaliyetleriyle veya dilek istek servisleriyle dolaylı yoldan iletebilmektedir,
- Küçük ve orta büyüklükteki sermaye kaynakları sınırlı olduğu için personele ödenen ücret daha az olmakta, ekonomik ve sosyal haklar minimum düzeyde kalmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerde sermayeden gelen güçle personel ücretleri daha yüksek seviyede verilmekte ve bunlara ek olarak sosyal imkanların önemliliği göz önünde bulundurulmaktadır,
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde iş memnuniyeti, iş ve iş yerine olan bağlılık büyük ölçekli işletmelere göre fazladır. Bunun sebebi ise işe yabancılaşma oranının daha düşük olmasıdır,
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin çoğunda usta-çırak ilişkisi çerçevesinde üretim yapılmaktadır. Bu da KOBİ'leri mesleki eğitim veren kurumlara dönüştürmektedir. Ancak büyük ölçekli işletmelerde eğitim düzeyine göre sınıflandırma yapılmakta ve tahsilli diye adlandırılan kişiler yönetici olarak çalıştırılmaktadır.

1.3.3. Üretim Yapıları Açısından KOBİ

Günümüz bilişim, iletişim ve üretim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, seri üretim sistemlerinin yerini esnek üretim sistemlerinin alacağına habercisi niteliğindedir. Tüketicinin değişen isteklerine cevap verebilmenin yegâne yolu esnek üretim modelinin kullanılmasıdır. Bu neden esnek, yenilikçi ve yaratıcı üretim bilincine sahip olan KOBİ'lerin önemi de artmaktadır. Büyük işletmelerin bu değişime ayak uyduramadığı, yapamadığı ve yapmak istemediği yeni fikir, ürün ve hizmetlerin

üretimini küçük ve orta büyüklükteki işletmeler üstlenmiştir.

KOBİ'lerin üretim yapılarının temel özellikleri şöyle sıralanabilir (Müftüoğlu, 2019);

- Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler emek-yoğun üretim modeliyle üretim yapmaktadır,
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde atölye tipi üretim gerçekleştirilmektedir,
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler sipariş üzerine üretim yaptıkları için, stok problemleriyle daha az karşılaşmaktadırlar,
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde çalışan personel üretimin her safhasında yer alabilmektedir. Bu durum çalışanın iş hakimiyetini artırmakta, işe yabancılaşmasını önlemektedir,
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler esnek üretim modellerinden dolayı farklı faaliyet alanlarına girebilmekte, müşteriye özel işler yapabilmekte, mevcut üretilen ürün üzerine özel istekleri uygulayabilme imkanına sahiptir,
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler bireysel ve kısa vadede uygulanabilir olan yeni alanlarda avantajlıdır.

1.3.4. Finansal Açıdan KOBİ

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kuruluştan büyümeye kadar ve sonrasındaki her süreçte karşılaştığı en önemli sorun, finansman sorunudur. KOBİ'ler bu sorunla ilk olarak kuruluş aşamasında karşılaşmaktadırlar. Öz sermaye kaynaklarıyla kurulan KOBİ'ler, bu öz sermayenin yetersiz olması ve yeni girişimler için engel teşkil etmesi nedeniyle başarısız olabilmekte ve işletmenin kapanmasına kadar ilerleyen senaryolarla karşılaşabilmektedir.

Ayrıca KOBİ'lerin öz sermayelerinin yetersiz olması, bu işletmelerin eksik olan finansmanı dış kaynaklar yoluyla temin etme yoluna itmektir. Bu dış finansman kaynakları ise; para piyasaları, sermaye piyasaları, satıcı kredileri, leasing ve faktöring gibi alternatif finansman araçlarıdır. Ancak küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin piyasa kredibilitelerinin düşük olması, işletmelerin uzun vadeli finansman bulabilmeleri konusunda güçlüklerle karşılaşmalarına neden olmaktadır (Kutlu ve Demirci, 2007).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin finansal yapılarına ilişkin temel özellikleri şöyledir (Sucu, 2010);

- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde ayrı bir finansman birimi genel itibari ile bulunmamaktadır. Finansman bölümü bulunan işletmelerde ise finansman sıkıntısı nedeniyle orta ve üst düzey personel istihdam etme konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır. Finans biriminde nitelikli personelin çalıştırılmaması ve çalışan personelin işletmenin finansmanı konusunda gerekli yetkinliğe sahip olamaması nedeniyle, KOBİ'lerin karşılarına çıkan finansal imkanları analiz edememekte ve değerlendirememektedir,
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler sermaye piyasalarından yeterince faydalanamamakta olup, doğrudan yatırım olanağına sahip değildirler,
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler finansal kaynakları kullanmada, büyük ölçekli işletmeler kadar alternatiflere sahip değildir,
- Bir öndeki maddede bahsettiğimiz üzere, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler piyasadan kredi temin etme konusunda zorlanmaktadır. Bunun nedeni ise özellikle bankaların KOBİ'leri güvenilir bulmamaları ve kredi verme konusunda isteksiz davranmalarındır. Bu konunun çözümü olarak ise ülkemizde ve birçok ülkede KOBİ'lere kredi tahsis etmek üzere özel kurum, kuruluş ve bankalar faaliyet göstermektedir. Devlet kurumları ise bu süreçte çeşitli teşvik ve sübvansiyonlar ile destek vermektedir,
- İşletme sahibinin öznel bir yönetim sergilemesi, işletmenin kredibilitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü işletme kredi ve finansman temini sürecinde, işletme sahibinin gerisinde kalmakta, KOBİ sahibinin kişisel olarak verdiği teminatlar öne çıkmaktadır,
- Bir diğer finansman bulma sorunu ise, KOBİ ortaklarının kredi kullanımına karşı olumsuz fikir beyan etmesi ve bu durumu işletme için tehlikeli ve riskli olarak nitelendirmeleridir,
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin emek-yoğun üretim modelinde üretim yapması, sabit varlıklardan ayrılan amortisman oranını azaltmakta ve oto finansman olarak adlandırılan bu yasal imkândan faydalanma oranını düşürmektedir.

1.3.5. Pazarlama Yöntemleri Açısından KOBİ

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler pazarlama stratejilerini oluştururken pazar araştırması yapmadan hareket etmektedir. İşletmeler önce kuruluşunu tamamlamakta, daha sonra pazar arayışına girmektedirler. KOBİ'lerin kişisel gözlemlerle hareket etmesi pazar stratejilerinin belirlenmesinde zorluklarla karşılaşılmasına neden olmaktadır. Son yüzyılla birlikte globalleşmenin de etkisiyle birlikte, pazarlama anlamında ülke sınırlarının kalkması işletmelerin ülkelerinin dışındaki piyasalara girişini kolaylaştırmıştır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin dış pazarlara açılmayı istemelerin en temel nedenleri; iç pazarda yaşanan tüketici talebinin yetersizliği, rekabeti azaltıp riskleri minimize etme amacı, dış pazarda mevcut olan vergi avantajları, devletin uyguladığı ihracat teşviklerinden faydalanma isteği ve işletmenin karını artırma düşüncesidir (Sucu, 2010).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin pazarlama stratejilerine ilişkin temel faaliyetleri şöyle sıralanabilmektedir;

- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde kendi başına faaliyet gösteren bir pazarlama birimi bulunmamaktadır. Pazarlama stratejileri konusunda uzman olmayan işletme sahipleri tarafından yürütülmektedir. Bu da yanlış pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesine sebep olmaktadır,
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdeki finans eksikliği ve kaynak aktarımının düzgün yapılmaması nedeniyle reklam verme, satış sonrası hizmetler ve kredili, taksitli satışlar gibi pazarlama araçlarından yeterince faydalanılamamaktadır. Büyük ölçekli şirketlerle mücadele konusunda rekabet farkının en üst düzeyde hissedildiği alan pazarlama alanıdır,
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin pazarlama stratejilerine ilişkin kararları, konu özelinde yetkinliği bulunmayan işletme sahipleri tarafından alınmaktadır,
- KOBİ'lerin dış pazara açılma maliyetinin yüksek olması, yabancı dil probleminin ortaya çıkması ve yabancı ülke mevzuatlarına hakim olmamaları gibi nedenler ihracat içerisindeki payını düşürmektedir. Devletler bu konuda eğitici ve teşvik edici politikaları sıklıkla uygulamaktadır,
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin dış pazarlama ulaşmasındaki sorunları çözümü için, üretilen mal ve hizmetlerin dış pazarlarda tanıtımı ve pazarlama sürecini yürütebilecek ulusal düzeyde hizmet veren bir kuruluşun kurulması

elzem olmuştur.

1.4. KOBİ'LERİN GÜÇLÜ ve ZAYIF YÖNLERİ

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yönetim, pazarlama ve üretim alanlarındaki esnek yapıları nedeniyle kendilerine has bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu farklılıklar büyük ölçekli işletmelerle kıyaslandığında, KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yönlerini olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülke ekonomileri içerisinde büyük ve önemli bir yer kaplayan KOBİ'ler, gelecekteki birçok büyük işletmenin ilk kuruluş adımı olarak kabul edilmektedir. Nitekim günümüzde faaliyet gösteren birçok büyük işletmenin temeli, güçlü bir lider tarafından kurulan ve yönetilen bir KOBİ'dir (Selamet, 2019).

1.4.1. KOBİ'lerin Güçlü Yönleri

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, büyük ölçekli işletmelerle kıyaslandığında güçlü olduğu alanların sayısı fazladır. Bu göstergeyi sağlayan sebepler ise, daha dinamik yapıda olmaları, hareket ve faaliyet alanlarının geniş olması ve üretim-tedarik zincirlerinde daha rahat hareket edebilmeleridir. KOBİ'ler özellikle daha az yatırım ile daha fazla personel istihdamı ve tüketici beklentilerine ve taleplerine daha hızlı uyum sağlama ve cevap verme hızı konusunda büyük ölçekli işletmelerden ayrılmaktadır. Ayrıca KOBİ'ler teknolojik gelişmeleri benimseme, uyum sağlama ve uygulamaya koyma, gelir dağılımındaki adaletsizliği dengeleme, bölgesel kalkınmanın dengeli hale getirilmesi, kişilerin ve işletmelerin tasarruf yapabilmesini destekleme ve büyük sanayi işletmelerinin destekleyicisi ve tamamlayıcısı konumundadır (Emecen ve Çiçek,2016).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin güçlü yönleri şöyle sıralanabilir;

- Esnek üretim sistemlerine sahip olmaları,
- Karar alabilme ve üretimi tamamlama süreçlerinin hızlı olması,
- Pazar, teknoloji ve sanayi yaşanan gelişmelere hızlı uyum sağlayabilmeleri,
- Faaliyet gösterdiği alan dışında girişimler yapabilmesi,
- Geleceğe yönelik hedeflerinin ve hayallerinin iş motivasyonunu her zaman pozitif etkilemesi,
- Büyümek için risk almaktan kaçınmamaları,

- Ortaya çıkan yeni fırsatları takip etme ve uygulamaya konusunda istekli olmaları,
- Yeniliklere açık olmaları,
- İşletme sahibi veya yöneticisi ile personelin yakın iletişim içinde bulunmaları,
- Bir alanda büyük bir yatırım yapmadan önce, daha küçük ölçekli paketlerle sektörün nabzını tutabilmeleri ve pazarın tepkilerini ölçebilmeleri,
- Ürün veya hizmet aktarımı yapılan müşterilerle doğrudan yakın iletişimde olmaları sebebiyle, sektörü yakından tanımaları ve müşteri beklentilerini tanımlayabilmeleri,
- Sektördeki talepleri ve müşteri beklentilerini iyi algılayabilmeleri ve ürün çeşitliliğini bu doğrultuda sağlayabilmeleri,
- Üretim ve teslimat sürecini hızlı yönetebilmeleri,
- Üretim-tüketim dengesini gözeterek, maliyet ve fiyat avantajı sağlayabilmeleri,
- Faaliyet gösterdikleri alanlarda üst düzey teknik bilgi ve deneyime sahip olmaları olarak sıralanabilmektedir.

Ayrıca KOBİ'lerin güçlü yönlerini alt iki başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar sosyal ve ekonomik ölçütlerdir.

a) KOBİ'lerin Sosyal Gücü

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sosyal yönden güçlü olması; yönetim yönünden bağımsız işletme olmaları, üretim ve pazarlama sürecindeki kişisel ilişkiler, personel istihdamı sağlaması, yeniliklere açık olması ve tüketiciden gelen taleplere esneklik sağlayabilmesi gibi özelliklerine bağlıdır.

Yönetim yönünden bağımsız işletme olması; küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yönetim anlamında dışarıdan herhangi bir müdahaleye maruz kalmaması ve başka kurum ve kuruluşlara bağımlılık durumunun olmaması en önemli özellikleridir. Bağımsız işletmeler olan KOBİ'ler, dış etkenlerin etkisinde kalmaz ve bir başka işletmenin himayesine altına girmezler (Kaya, 2014).

Üretim ve Pazarlama Sürecindeki Kişisel İlişkiler; Küçük ve orta büyüklükteki

işletmelerin yönetimini işletme sahipleri yürütmektedir. Az sayıda personelin istihdam edilmesi, çalışan yönetici arasında kişisel ve yakın ilişkilerin oluşmasına olanak sağlamaktadır. Bu sayede işletme yöneticisi, çalışanın iş ahlakını, çalışma düzeyini ve iş verimliliğini yakından takip edebilmekte ve gerek iş hayatındaki gerek de sosyal hayatındaki problemleri takip edebilme imkanına sahip olabilmektedir. Çünkü ülkemizde faaliyet gösteren KOBİ'lerde işverenin işletme sahibi olması dışında sosyal görevleri de mevcuttur. Bu sosyal ilişkiler işçinin işyerine olan bağlılığını da etkilemektedir (Kaya, 2014).

Personel İstihdamı Sağlaması; Ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin yaklaşık yüzde 99'luk kısmı küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden oluşmaktadır. Bu yüzden ülke genelindeki istihdamın büyük payı KOBİ'lerdedir. KOBİ'ler büyük ölçekli işletmelere göre istihdama katılım da daha fazla fayda sağlamaktadır. Bunun sebebi ise emek-yoğun üretim yapan KOBİ'lerde personel ihtiyacına daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

Yeniliklere Açık Olması; Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler faaliyetlerini daha yerel düzeyde sürdürdükleri için, müşteriler ile yakın ilişkiler kurmaktadır. Bu yakın ilişkiler KOBİ'lerin, müşterilerin istek ve taleplerini erkenden keşfetmesine ve bu doğrultuda yeni ürün ve hizmetler üretmede avantajlı konuma gelmesini sağlamaktadır. Bu durum küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin, büyük ölçekli işletmelere göre avantaj elde etmesini sağlamaktadır. Bir diğer yandan KOBİ'ler, yeni ürün ve hizmet üretirken çoğunlukla yerli kaynaklar kullanmakta ve yerli hammadde kullanımı ile ülke ekonomisini olumlu yönde etkilemektedir (Özdemir ve Diğerleri, 2006).

Tüketiciden Gelen Taleplere Esneklik Sağlayabilmesi; Günümüz tüketim toplumunda, tüketicilerin istek ve beklentilerinde sürekli değişimler yaşanmaktadır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler bu değişim rüzgarına büyük ölçekli şirketlerden daha hızlı uyum sağlamaktadır. KOBİ'ler tüketici tercihlerinde meydana gelen değişimleri daha önceden tespit eder ve en kısa sürede ürün çeşitliliğini artırarak, tüketici talebini karşılamaya çalışırlar.

b) KOBİ'lerin Ekonomik Gücü

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ekonomik yönden üstünlüklerini, ülkenin ekonomik büyümesine olan katkıları, küresel ve ulusal düzeyde yaşanan ekonomik krizlere dayanıklılıkları, pazar içerisinde rekabeti geliştirmeye yönelik politikaları ve yeni girişimlerde bulunma yeteneği olarak sıralanabilmektedir.

Ülkenin Ekonomik Büyümesine Olan Katkıları; Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ülke ekonomisinin kalkınma ve büyümesine çok ciddi katkıları bulunmaktadır. Bu katkılar, personel istihdamı sağlayarak ülkedeki işsiz sayısının ve işsizlik oranının düşürülmesi, yurtiçi satışlar ve ihracata yönelik faaliyetleri dolayısıyla milli gelire ve toplumun refahının yükseltilmesine ve iyileştirilmesine yönelik eylemleridir. Ülke içerisindeki genel dağılıma bakıldığında zaman ülke ekonomisine katkısı açık ara önde olarak KOBİ'lere aittir.

Küresel ve Ulusal Düzeyde Yaşanan Ekonomik Krizlere Dayanıklılıkları; Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ekonomik krizlere uyum sağlama konusunda dinamik bir yapıya sahiptir. Kriz zamanında yaşanan olumsuz ortamı, müşteri beklentilerine yönelik esnek üretim modeli ve teknolojik gelişmelerden faydalanarak yeni üretim metotları keşfederek dağıtım konusunda başarılıdırlar. Ayrıca KOBİ'ler piyasada satışta bulunan ürünlerin beğenilmeyen ve rağbet görmeyen kısımlarını kaldırır ve ürün yelpazesini günceller. Bu yaklaşım, büyük ölçekli firmalarında üretim yapmalarına yardımcı olur. Böylece yeni iş alanları oluşturup, fırsatları değerlendirerek yaşanan kriz ortamını fırsata çevirirler (Özdemir ve Diğerleri, 2006).

Pazar İçerisinde Rekabeti Geliştirmeye Yönelik Politikaları; Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler serbest piyasa kuralları içerisinde ürettikleri ürün ve hizmetlerin fiyat, kalite, reklam ve yeni geliştirilen üretim yöntemlerini de etkin kullanarak tam rekabet piyasasında kendilerine yer bulabilmektedir. Ayrıca girişimciliğe ve yenilikçiliğe yönelik özelliklerini de kullanarak, kendi iç pazarlarından uluslararası pazarlara doğru girme fırsatını da yakalayabilmektedirler. Üretim sürecinde kendi öz kaynaklarını kullandıkları için, ürünleri daha ucuza mal edebilmekte ve göreceli daha kaliteli ürünler elde edebilmektedirler. Bu avantajlı fiyat politikası, KOBİ'leri diğer işletmelere göre rekabet avantajı sağlama konusunda öne geçirmektedir.

Yeni Girişimlerde Bulunma Yeteneği; Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler varoluşları itibariyle birer girişim sonucu kurulmaktadır. Bu girişimler piyasa da mevcut olan bir işletmeye benzer araç ve donanımlarla kurulduğu gibi, daha önce var olmayan alanlarda da kurulabilmektedir. Ortaya koyulan bu faaliyet, ticari bir faaliyete dönüştüğü zaman girişim adını almaktadır. Özellikle serbest piyasa ekonomisi ile yönetilen ülkelerde, girişimcilik çok önemli bir oyun kurucu unsurdur. Bu işletmeler ortaya koydukları mal ve hizmetler sayesinde, halkın refah düzeyini iyileştirme ve geliştirme de önemli role sahiptir.

1.4.2. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler birçok yönden güçlü olmasına karşın, zayıf ve güçsüz olduğu yönlerde mevcuttur. Bu zayıf taraflarının genel itibari ile incelemesi yapıldığı zaman KOBİ'lerin başarısızlık oranına yansımaları, büyük işletmelere göre daha fazladır. Başarısızlığın en önemli nedenlerinden birisi sermaye ve finansman eksiliğinden kaynaklanmaktadır. Eğer KOBİ'ler kuruluş aşamasından itibaren faaliyet gösterilen ilk 5 yılı sorunsuz geçirebilirse, finansman eksikliği sıkıntısını büyük ölçüde giderebilmektedir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin zayıf yönleri şöyle sıralanabilir;

- Sermaye ve finansmana erişimde sıkıntılar yaşamaları,
- İşletmenin yönetim kısmında tecrübesiz insanların bulunması ve profesyonel yönetici ihtiyacını karşılayamamaları,
- Kurumsallaşma sürecinde güven problemi ve ortakların olumsuz tavırları,
- Diğer kurum ve kuruluşlarda iş birlik ve ortaklık ilişkilerine açık olmaları,
- İstihdam edilen personelin nitelikli durumunda olmaması ve nitelikli iş gücü bulma konusunda finansman sıkıntısı çekmeleri,
- Teknolojik gelişme ve yenilikleri yakından takip etmelerine rağmen, uygulamaya geçme konusunda yetersiz olmaları,
- Üretilen ürünlerin müşterilere tanıtılması ve pazarlanmasındaki deneyimsizlik ve eksiklikleri,
- KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun aile şirketleri yapısında yönetildiği için görüş

ayrılıkları konusunda çıkan sorunların çözülememesi,

- Marka oluşturma konusunda yeterli bilincin ve kapasitenin yerleşmemiş olması,
- Devlet ve özel sektörün destek ve teşviklerine erişim konusunda zorlanmaları,
- Düşük kapasite ve düşük verimlilikte çalışmaları,
- Sermaye ve finans birikimlerinin teknolojik yatırım yapmaya yeterli düzeyde olmaması,
- Dış piyasa da iş ve ticaret yapabilme ve dış piyasaya giriş olanaklarının kısıtlı olması,
- Araştırma geliştirme faaliyetleri, yenilikler, teknolojik gelişmeler ve sınai mülkiyet hakları konusunda bilgi, birikim, farkındalık ve uygulama düzeylerinin yeterli olmaması,
- Araştırma geliştirme faaliyetlerinin ticarileştirme sürecinde, mevcut ürünlerin yenilenmesinde ve tasarımlarının geliştirilmesi konusunda yetersiz kalmaları,
- Ölçek ekonomisini gözlemleme ve yararlanma konusunda yetersizlikleri,
- Katma değeri yüksek olan ürünlerin üretiminin sınırlı olması,
- Temel işletme ve yönetim fonksiyonlarının olması gerektiği gibi uygulanması konusundaki bilgi eksikliği,
- Dış pazarlarda mevcut olan yatırım fırsatlarını araştırma konusunda erişim engellerinin olması,
- Yeni projeler üretme kapasitelerinin düşük seviyede olması,
- Kamu ihalelerini takip etme ve bu ihalelerde teklif verme konusunda yetersiz olmaları,
- Enerji verimliliği ve enerjinin doğru kullanımı konularında yeterli bilince sahip olmamaları,
- Sermaye piyasasında meydana gelen fırsat ve araçlardan etkin kullanımın sağlanamaması,
- Alacak-verecek dengesinde yaşanan sıkıntılar,
- Gelir-gider dengesine gereken önemin verilmemesi,
- Yeni gelen kuşakların, üretim ve sanayi ihtiyaçlarına uygun ve nitelikli olarak yetiştirilememesi,
- Faaliyet gösterilen alanda, mesleki ve teknik eğitime yeteri kadar önem

verilmemesi,

- Yıllan yıla imalat sanayisi payının GSMH’da azalması,
- İşletmenin temel giderlerinin yurt dışı pazarında rekabet etmesi durumuna dezavantaj oluşturmaları,
- Yeni ve uygun yatırım alanlarının belirlenmesi konusunda rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinden faydalanamaması,
- Zamandan tasarruf için önem arz eden E-devlet uygulamalarından yeterince faydalanılamaması,
- Kamu-Üniversite-KOBİ arasındaki iş birliği ve ortaklık konularındaki eksiklikler,
- Kayıt dışı personel istihdam eden işletmelerin ortaya çıkardığı haksız rekabetin KOBİ’leri olumsuz yönde etkilemesi,
- KOBİ’lerde kadın istihdamının, çoğunlukla aile üyelerinden oluşması ve yetersiz düzeyde olması.

Yukarıda maddeler halinde sıralanan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin zayıf yönlerini genel anlamda iki başlıkta inceleyeceğiz. Bu başlıklar yapısal ve ekonomik zayıflıklardır.

a) Yapısal Zayıflıklar

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yönetsel ve ekonomik anlamda kendilerine has özellikleri ve merkezietçi uygulamaları nedeniyle yapısal zayıflıkları bulunmaktadır. Bu yapısal zayıflıkları şu şekilde sıralamak mümkündür;

İşletmenin örgütsel yönetimindeki yetersizlikler; İşletmeler faaliyetlerine devam edebilmek için alanında uzman kişilerle çalışmak zorundadır. Uzun süreli başarı için planlama, muhasebe, pazarlama, üretim ve yönetim konularında kalifiyeli çalışanların rolü çok önemlidir. Ama genel itibari ile işletme için kritik alanlarda uzman kişilerle çalışma olanakları limitli olduğu için, başarısızlık ve işletmenin kapanmasına kadar varan süreçler sıklıkla görülmektedir. Profesyonel düşünen ve hareket eden kişilerle çalışılmadığı zaman işletmenin sürdürülebilirliği, gelişimi ve büyüme ihtimali düşmektedir (Hosseinpour, 2013).

Kalifiye Personel İstihdamındaki Engeller; Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler üretim faaliyetlerini emek-yoğun üretim modeliyle gerçekleştirmektedir. Günümüzde de mesleki, teknik ve uzmanlık eğitimi sonucunda yetiştirilen personel sayısının zamanla azalması, KOBİ'leri zor duruma sokmaktadır. Bunun sonucunda KOBİ'ler işletmenin her alanında ihtiyaç duyulan nitelikli personel istihdamı konusunda sıkıntılar yaşamaktadır. İhtiyaç duyulan personel bulunsa dahi finansman ve ücret konusunda çalışan beklentilerini karşılayamadıkları için çalışma imkânı ortadan kalkmakta ve personelin büyük ölçekli işletmelere gitmesine engel olamamaktadır (Hosseinpour, 2013).

Pazarlama Sürecinde Yaşanan Sorunlar; Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler faaliyet gösterdikleri alan itibari ile iç pazarda daha çok faaliyete sahiptir. Dış pazarlara açılma yönünden bilgi eksiklikleri, bürokratik engeller ve dış pazarlardaki talep ve istekleri takip edemedikleri için başarısız olmaktadır. Bu sorunlar sebebiyle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ihracat oranları büyük ölçekli işletmelere göre daha düşük seviye de kalmaktadır. KOBİ'lerin genel itibari ile ihracat raporlarında da bu sonuca ulaşmak mümkündür. Ayrıca işletme de pazarlamadan sorumlu personelin veya işletme sahibinin pazarlama konusunda uzman olmaması da yanlış stratejilerin belirlenmesinde ve pazarlama kaynaklı sorunların oluşmasındaki bir diğer etmendir. KOBİ'lerin pazar içerisindeki etkinliğinin düşük olması da bir diğer handikaptır (Selamet, 2019).

Küçük İşletme Olması Sorunu; Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler kuruluş özellikleri itibari ile küçük işletmelerdir. Bu küçük işletme olma durumu sermaye yetersizliği ile karşımıza çıkmaktadır. Sermaye yetersizliği ise üretimde kullanılacak hammaddenin alım miktarının düşük olmasına ve tedarik aşamasının daha maliyetli olmasına neden olmaktadır. Bir diğer deyişle sürümden kazanmak tabiri KOBİ'ler için geçerli değildir. Bu sorunlar bir bütün olarak ele alındığında, KOBİ'ler ürünlerini pazara sunarken normalde daha yüksek fiyatlarla satmak ve diğer işletmelerle rekabete girme konusunda ciddi sorunlarla karşılaşmaktadırlar (Hosseinpour, 2013).

b) Ekonomik Zayıflıklar

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ekonomik yönden zayıf olmalarının en temel nedeni finansman sorunu yaşamalarıdır. Sermaye yönünden eksiklikler KOBİ'lerin her alanda yatırım yapmasını, araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bulunmasını ve yeni fırsatları değerlendirmesini engellemektedir. Bu çerçevede karşımıza çıkan ekonomik zayıflıkları başlıklar altında sıralayacağız;

Sermaye Bulmada Karşılaşılan Sorunlar; Ülkemizde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin önündeki en büyük engel sermaye yetersizliği ve sermaye bulmadaki zorluk engelidir. Bu eksik verimli çalışma ortamını, yeni alanlara yatırım yapmayı ve teknolojik gelişmeleri takip etme konularını olumsuz yönde etkilemektedir. Finansman temini için en yaygın alan olan bankalar, KOBİ'lerin gösterdiği teminatları yetersiz bulduğu için, ya yüksek faiz oranlarıyla kredi kullandırmakta ya da kredi kullandırmama yoluna gitmektedirler. Bankalar ile KOBİ'ler arasındaki güven ortamı tam anlamıyla sağlanamamaktadır. Bu sebepler işletme sahiplerini kendi şahsi varlıklarını sermaye olarak kullanmaya veya bu varlıkları ipotek etme yoluyla sermaye temini yoluna itmektedir. Sermaye piyasası araçları etkin olarak kullanılamamaktadır. Bu durum finansal yönden düzgün planlama yapmanın önüne geçmektedir (Çevik, 2018).

Satış Miktarında Yaşanan Dalgalanmalar; Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin mal ve hizmetlerinin satış aşamasında yaşanan dönemlik dalgalanmalar işletmenin nakit girdi-çıktı konusunda dengesizlikler yaşamasına neden olabilmektedir. Yılın bazı dönemlerinde satış rakamları artarken, bazı dönemlerinde satış rakamları düşmektedir. Bu durum KOBİ'lerin günlük olarak satışlarını takip etmeye ve buna göre planlama yapmaya zorlamaktadır. Bu dalgalanmaları en temel sebepleri ise, üretimi yapılan ürünün mevsimsel koşullara uygunluğu ve bu doğrultuda tüketicide meydana gelen talep ve beklentileri öngörmeye ve karşılamada yetersiz kalınmasıdır (Tatlı, 2015).

Yüksek Vergi ve Primler Sorunu; Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin emek-yoğun üretim modelinde faaliyetlerini sürdürmesi yüksek vergi ödemelerine, personel primlerinin maliyetinin yüksek olmasına ve yüksek giderlerle çalışmalarına

neden olmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerde ise ileri düzeyde teknoloji, makine ve teçhizat kullanıldığı için personel kaynaklı yüksek vergi ödemelerinden daha düşük seviyede etkilenmektedirler. KOBİ'lerin rekabete dahil olabilmesi ve gelişip büyüebilmeleri için adil bir vergi sisteminin oluşturulması ve devlet desteğinin artırılması elzemdir. KOBİ'lere yönelik uygulanacak muafiyet, istisna, destek ve teşvik politikaları girişim sayısını ve girişimcilik faaliyetleri artıracaktır (Duran, 2017).

1.5. KOBİ'LERİN EKONOMİDEKİ YERİ ve ÖNEMİ

Yirminci yüzyılın başlarında bazı işletmelerin hızla büyümesi nedeniyle, KOBİ'lerin sayısının zamanla azalacağı ve yok olacağı düşüncesi konuşulmaya başlanmıştı. Ancak günümüzde KOBİ'ler yok olmamış, özellikle 1970'ten itibaren teknolojik gelişmelerinde etkisiyle sayılarını katlayarak artırmıştır (Dinçer ve Şencan, 1995: 2). KOBİ'lerin sürekli değişen ve gelişen pazar şartlarına hızlı uyum sağlaması, talep ve beklentilere göre esnek üretim modeline sahip olmaları, bölgesel faaliyetleri sebebiyle bölgesel kalkınmaya olan doğrudan etkileri, personel istihdamı ile işsizliğin düşürülmesine olan olumlu etkileri, yeni iş kollarına yatırımları ve yeni sektörler yaratmaları gibi birçok olumlu katkısı bu artışın en büyük göstergeleridir. Yukarıda bahsedilen bu katkılar, ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınma düzeyinin gelişimi açısından da büyük önem arz etmektedir (Cansız, 2008).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ülke ekonomilerinde öneminin artmasının en büyük nedeni küreselleşme etkisidir. Günümüz piyasa koşullarında rekabetin artması, üretim modellerinin çeşitlenmesi, teknolojik gelişmelerin çok hızlı yaşanması, tüketicilerin farklı nicelik, nitelik ve kalitede mal ve hizmet talep etmesi ve tüm bu gelişmelere büyük ölçekli işletmelerin kısa sürede cevap vermemeleri gibi sebepler KOBİ'lerin serbest piyasa koşullarında öne çıkmasına neden olmuştur.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, teknolojik gelişmelere ve tüketicide meydana gelen istek ve beklentilere cevap verme konusunda büyük ölçekli işletmelere göre avantajlı konumdadır. Bunun en temel sebepleri ise dinamik, yenilikçi ve esnek yapılarıdır. Küreselleşmenin etkisi altında olan ekonomiler, ekonomik değişim konusunda KOBİ'lerin önemini anlamış olup, ülkemizde ve dünya genelinde ekonomik

gelişimin ana aktörü olarak KOBİ'lerin gelişimini hedeflemişlerdir (Sucu, 2010).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler doğası gereği özel sektörde faaliyet göstermektedir. Serbest piyasa ekonomisinin hemen hemen tamamını özel sektör oluşturduğu için, KOBİ'lerin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Özellikle üretim ve personel istihdamı konusunda önemli sorumluluk üstlenen KOBİ'ler, ülke yönetimleri tarafından verilen yardım ve teşviklerle desteklenmektedir. Bu politikaların temel amaçları faaliyet gösterilen alanda iç ve dış piyasada rekabet avantajına destek olmak ve işletmelerin sürdürülebilirliğini artırarak varlıklarını devam ettirmesini sağlamaktır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ekonomik yönden önemini maddeler halinde inceleyecek olursak;

- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin istihdam ettiği personel sayısı, büyük ölçekli işletmelere göre daha fazladır. Bu da potansiyel personel istihdam oranının daha yüksek olduğunun bir göstergesidir,
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde istihdam edilen personelin çoğunluğu niteliksiz çalışandan oluşmaktadır. KOBİ'ler bu niteliksiz personele mesleki eğitim ve iş tecrübesi kazandırmaktadır,
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler tüketiciden gelen beklenmedik ürün taleplerine, esnek üretim yapıları neticesinde cevap verir ve ürünlerin piyasa fiyatlarının artmasını engeller,
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler sektörde meydana gelen yenilikler, gelişmeler ve büyümelerin ilk aktörleridir,
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler piyasadaki uygulamaları ve fiyat politikaları nedeniyle rekabeti arttırarak piyasayı canlı tutmaktadır.

1.5.1 KOBİ'lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri

Geçmişten günümüze kadar üretim yapan işletmeler, içinde bulundukları döneme göre hareket etmiş ve faaliyetlerini bu doğrultuda gerçekleştirmiştir. 1960'lı

yıllara kadar ana üretim politikası daha fazla üretmek üzerine olmuştur. Üretim verimliliğinin artırılması ve seri üretime geçilmeye odaklanılmıştır. 1970’li yıllara gelindiğinde ise piyasadaki toplam arzın, toplam talebi geçmesiyle birlikte bir üretim fazlalığı ortaya çıkmış ve yeni pazarlar arayışı, dış ticaretin önemi, maliyet ve fiyat politikası gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. 1980’li yıllarda Toplam Kalite Yönetimi anlayışı kavranmış ve fiyat rekabetiyle birlikte kalite konusunda da işletmeler birbirleriyle rekabete girmişlerdir. 1990’lı yılların başından itibaren ise müşteri beklentilerini karşılamadaki hız ve esnek üretim kavramları ortaya çıkmış ve ürün yelpazesinin çeşitlendirilmesine yönelik faaliyetler yürütülmüştür. 21. Yüzyılda ise tüm geçmiş politikaların üzerine yenilikçi, girişimci ve müşteriye özel benzersiz ürünler üretebilme konuları üzerine rekabet ortamı oluşmuştur (Selamet, 2019).

Dünya üzerinde faaliyet gösteren irili ufaklı tüm işletmeler küreselleşmeden etkilenmiştir. Ulaşım, enerji, iletişim, lojistik, tarım, otomotiv, yedek parça sanayi ve dağıtım sektörlerindeki teknolojik gelişmeler, işletmelerin uluslararası alanda alım-satım zincirini ve mevcut iş birliklerinin geliştirilmesini kolaylaştırırken, tüketici yönünden de küresel marketi araştırma ve en iyi fiyatı bulma imkanı sağlamaktadır.

Ayrıca küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülke içerisindeki sosyal ve ekonomik kalkınmadaki rolü farklılaşmaktadır. Ülkenin gelişmişlik düzeyi, KOBİ’lere yönelik uygulanan politikalar ve üretim-tüketim zincirindeki değişim bu farklılaşmaya neden olmaktadır. Ancak KOBİ’ler bulundukları ortama uyum sağlayabilme özelliği nedeniyle dünya ekonomisinin temel yapı taşı olma konumunda bulunmaktadırlar. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, mal ve hizmet üretiminin yanı sıra, mevcut büyük ölçekli işletmeler için yan sanayi görevini üstlenerek bir nevi eksik yanlarını gidermekte ve tamamlayıcı rolünü üstlenmektedirler. Ayrıca KOBİ’lerin istihdamın büyük çoğunluğunu sağlaması, pazar içerisinde ürün çeşitliliği sağlaması, yeni girişimlerde bulunma potansiyeli ve sektör içi ve dışında yeniliklere açık olmasıyla, ülke ekonomilerine büyük katkılar sunmaktadır. KOBİ’lerin genel bakışla incelendiğinde dünyada var olan işletmelerin %95’ini oluşturduğu bilinmektedir. Ortalama olarak istihdamın %66’lık ve üretim zincirinin ise

%55’lik oranını elinde bulundurmaktadır.

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin dünya ekonomilerindeki sahip olduğu yüzdelik paylar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3: KOBİ’lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri

Ülkeler	Toplam İşletme İçerisindeki Payları (%)	Toplam İstihdam İçerisindeki Payları (%)	Toplam Katma Değer İçerisindeki Payları (%)
ABD	98,9	57,9	50
Hindistan	97,3	66,9	-
Japonya	98,2	66	49,3
Güney Kore	99,9	87,7	49,2
Brezilya	99,9	67	-
Malezya	99,9	65,2	31,2
AB27	99,8	67,4	57,7
İngiltere	99,6	54,1	51
Almanya	99,5	60,4	53,6
İtalya	99,9	81,1	71,3
Türkiye	99,9	78	55
Yunanistan	99,9	86	72
Portekiz	99,9	79	68
İspanya	99,9	76	67
İsveç	99,8	65	59
Fransa	99,8	61	56
Belçika	99,8	67	60
Hollanda	99,7	66	66
İrlanda	99,7	73	58
Finlandiya	99,7	61	53
Avusturya	99,6	67	60
Danimarka	99,6	66	62

Kaynak: (Yatbaz, 2013:25).

1.5.2. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Ekonominin temel yapı taşı olan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, tüm dünyada olduğu gibi ekonomik ve sosyal gelişimde ülkemizde önemli roller üstlenmektedir. Ülkemizin ekonomik ve sosyal gelişimi hem iç huzurun sağlanması konusunda hem de Avrupa Birliği üyeliği aşamasında da önemli etkileri bulunmaktadır. Çünkü 1996 yılından itibaren yürürlüğe giren Gümrük Birliği sürecinden sonra fonların ve gümrük avantajlarının ortadan kalkmasıyla, özellikle sanayi üreticileri, AB ülkeleri ve diğer ülkelerden gelip iç dolaşıma giren ürünler nedeniyle yoğun bir rekabet ortamıyla karşı karşıya kalmışlardır. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin bu rekabet ortamıyla başa çıkamayacağı kısa sürede anlaşılmış olup, kamu ve özel sektör aracılığıyla çeşitli destek ve sübvansiyon paketleri yoluyla desteklenmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bu doğrultuda 1996 yılı ülkemizde KOBİ yılı olarak ilan edilmiştir. 16 Ekim 1996'da ise KOBİ Teşvik Kararnamesi yürürlüğe girmiştir.

Ekonomik refahın sağlanması, ekonomik durgunluklardan kurtulmak, fiyat rekabetinin ortaya çıkması ve ekonomik canlılığın sağlanması gibi konularda başarı sağlayabilmek için, KOBİ'lere gereken önem ve değerin verilmesi ve buna yönelik çalışmaların yapılması şarttır. Çünkü küçük ve orta büyüklükteki işletmeler esnek yapıları sebebiyle teknolojik gelişmeleri takip etme ve uygulama konusunda avantaja sahiptirler. Bu durumda dönem dönem ekonomide meydana gelen dalgalanmaları, ulusal ve küresel boyutta yaşanan ekonomik krizleri ve meydana gelebilecek her türlü olumsuz durumun etkilerini atlatmak konusunda ülkenin en önemli gücünün KOBİ'ler olduğunu ortaya koymaktadır (Selamet, 2019).

2012 Yılında açıklanan Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistiklerine göre (KOSGEB 2015-2018 KSEP);

- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin toplam mal ve hizmet satışları içerisindeki payı %65,5'tir.
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin toplam cirodaki payı %63,3'tür.
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin üretim değerindeki payı %56,2'dir.

- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin istihdam içerisindeki payı %75,8'dir.
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ücretli çalışanlar içerisindeki payı %69,7'dir.

Giriş Özelliklerine göre Dış Ticaret İstatistikler (GDTİ) 2013 sonuçlarına göre ise;

- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ihracattaki payı %59,2'dir.
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ithalattaki payı %39,9'dur.

Türk Bankacılık sektörü Temel Göstergeleri Mart 2015 Raporuna göre, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin bankacılık sektörü toplam kredileri içerisindeki payı %26'dır.

Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) Faaliyetleri Araştırması 2013 raporu sonuçlarına göre;

- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin toplam Ar-Ge harcamaları içerisindeki payı %16,9'dur.
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ticari kesim Ar-Ge harcamalarındaki payı %35,7'dir. Bu harcamaların %85,6'lık kısmını cari harcamalar oluşturmuş olup, kalan %14,4'lük kısmı ise yatırım harcamalarıdır.
- Ticari Kesim Ar-Ge faaliyetlerinde istihdam edilen 69.018 Ar-Ge personelinin, %53,2'lik yani 36.741 personeli KOBİ'ler istihdam etmektedir.

2012 Yenilik Araştırması sonuçlarına göre;

- 2010 ve 2012 yılları arasını kapsayan dönemde 10 ile 249 arasında çalışanı bulunan girişimler arasından %48,5'lik kısmı yenilik faaliyetlerinde bulunmuştur. Bu yenilik faaliyetleri girişimlerin büyüklük grubu ile orantılı şekilde artmaktadır. Bu araştırmaya göre;
 1. 10-49 çalışanı olan işletmelerin %46,5'i,
 2. 50-249 çalışanı olan işletmelerin %56,1'i
 3. 250 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin ise %66,3'lük kısmı yenilik faaliyetlerinde bulunmuştur.

- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin %26,3'lük kısmı ürün ve/veya süreç yeniliğinde bulunmuştur.
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin %43,2'lik kısmı ise organizasyon ve/veya pazarlama yeniliğinde bulunmuştur.

Tablo 4: KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisi İçerisindeki Yeri

İşletme	İstihdam	Yatırımlar	Satışlar	İhracat	K. Değer	Krediler
%99,9	%75,8	%50	%65,5	%59,2	%56,2	%26

Kaynak : (KSEP, 2015)

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin %99,9'unun küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden oluştuğu görülmektedir. KOBİ'lerin toplam istihdam içerisindeki payı ise %75,8 olarak bildirilmiştir. Bununla beraber ülke ekonomisine yapılan yatırım içerisindeki KOBİ'lerin payı %50 seviyesindedir. Ayrıca işletmelerin toplam ihracat içerisindeki payı %59,2'dir.

Bu göstergeler küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin, Türkiye ekonomisine, imalat sektörüne, toplumsal refaha ve sosyal gelişime olan etkisini gözler önüne sermektedir. Ancak şunu da belirtmekte fayda vardır ki; 1 ile 9 arasında personel istihdam eden işletmelerin oranı, toplam işletmelerin arasında en yüksek paya sahip olandır. Bu oran gelişmişlik düzeyi arttıkça, azalmaktadır.

Türkiye İstatistik Kurumunun yürüttüğü Sanayi İş Gücü Girdi Endeksi ve Dış Ticaret İstatistikleri gibi çalışmalarda; Madencilik ve Taş Ocakları(B), İmalat (C), Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtımı (D) ve Suyun Toplanması, Arıtılması ve Dağıtılması (E) sektörleri sanayi sektörleri olarak adlandırılmıştır. Aynı benzer adlandırma kullanılarak oluşturulan KOBİ'lerin ana sektör dağılımları yukarıdaki şekilde yer almaktadır. Bu şekle göre, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin %35,2'si ticaret sektöründe, %12,5'i sanayi sektöründe ve %0,9'luk kısmı ise tarım sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 5: Sektör ve Çalışan Sayılarına Göre Girişimlerin Dağılımı

Sektör (Nace Rev. 2)	Çalışan Sayısına Göre Girişim Sayısı				
	0-9	10-49	50-249	0-249	>250
A Tarım, Ormancılık ve Balıkçılık	28.619	1.537	211	30.367	22
B Madencilik ve Taş Ocakçılığı	5.475	1.437	352	7.264	60
C İmalat	371.608	44.668	8.882	425.158	1.627
D Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtımı	3.931	418	167	4.516	62
E Su Temini; Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri	3.044	384	103	3.531	81
F İnşaat	210.095	36.027	7.115	253.237	510
G Toptan ve Perakende Ticaret; Motorlu Kara Taşıtlarının ve Motosikletlerinin Onarımı	1.189.401	47.583	4.272	1.241.256	472
H Ulaştırma ve Depolama	548.578	10.929	1.387	560.894	219
I Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri	290.907	12.715	1.597	305.219	307
J Bilgi ve İletişim	37.877	2.401	426	40.704	86
K Finans ve Sigorta Faaliyetleri	24.702	1.026	161	25.889	75
L Gayrimenkul Faaliyetleri	49.662	1.562	160	51.384	15
M Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler	182.344	9.697	738	192.779	117
N İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri	39.727	5.382	2.840	47.949	876
P Eğitim	21.307	6.284	885	28.476	345
Q İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri	37.682	3.995	870	42.547	291
R Kültür, Sanat, Eğlence, Dinlence ve Spor	33.470	837	138	34.445	13

S Diğer Hizmet Faaliyetleri	224.781	3.672	263	228.716	32
TOPLAM	3.303.210	3.672	30.567	3.524.331	5.210
Ölçeklerine Göre İşletmelerin Dağılımı	%93,6	%5,4	%0,9	%99,9	%0,1
AB 28'de Ölçeklere Göre Dağılım	%92,4	%6,4	%1,0	%99,8	%0,2

Kaynak: (TÜİK, İş Kayıtlarına Göre Girişim Sayıları 2013; Yıllık Avrupa KOBİ'leri Raporu 2013/2014)

Tablo 3'te Türkiye'de faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sektörlere göre dağılımında istihdam edilen çalışan sayıları gösterilmiştir. Türkiye İstatistik Kurumu İş Kayıtlarına Göre Girişim Sayıları Çalışması 2013 yılı verilerine dayanan tabloda, Türkiye'deki işletmelerin %99,9'unu KOBİ'lerin oluşturduğunu ve sayısının 3.524.331 olduğu gözlemlenmektedir. KOBİ'ler arasındaki dağılıma bakıldığında, %93,6 ile en büyük oran 0-9 çalışana sahip mikro işletmelerdir. Ayrıca Avrupa Birliğine tam üye olan 28 ülkenin (Birleşik Krallığın ayrılmasıyla 27'ye düşmüştür.) oluşturduğu AB28 grubuyla, ülkemizin ölçeksel işletme dağılımı arasında önemli farklar bulunmamaktadır. Sektör açısından bakıldığında ise, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin üçte birinden fazlası ticaret sektöründe faaliyet göstermektedir (KSEP, 2015).

Tablo 6: Sektörlere Göre Ortalama Çalışan Sayıları

Sektör (Nace Rev. 2)	Ortalama Çalışan Sayısı					
	1-19	20-49	50-99	100-249	1-249	>250
B Madencilik ve Taş Ocakçılığı	5,8	31,2	69,1	153,0	19,7	969,3
C İmalat	3,2	31,6	68,7	152,8	7,0	670,9
F İnşaat	4,1	30,7	68,8	149,6	7,8	449,2
G Toptan ve Perakende Ticaret; Motorlu Kara Taşıtlarının ve Motosikletlerin Onarımı	2,0	30,4	67,1	147,2	2,6	924,7
H Ulaştırma ve Depolama	1,5	31,0	67,5	148,3	1,9	1252,2
I Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri	2,2	30,4	68,9	156,1	3,2	678,1
J Bilgi ve İletişim	2,0	30,9	68,3	150,9	3,7	1075,3
M Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler	2,4	29,0	67,8	158,6	3,0	538,9
N İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri	3,1	31,1	70,8	155,7	13,6	796,6
P Eğitim	5,7	30,3	71,1	151,9	13,8	521,8
Q İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri	3,0	30,2	68,9	163,9	6,6	565,9
Tüm Sektörler	2,2	30,9	68,6	152,3	3,6	732,0

Kaynak: (TÜİK, Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri (YSHİ) 2012)

Yukarıdaki tabloda küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sektörlere göre ortalama çalışan sayıları verilmiştir. Ülkemizde 20'den az sayıda personel istihdam eden ve sanayi ile hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin oranı %97 olup, 2012 yılında ortalama 2.2 personel ile faaliyetlerini sürdürmüşlerdir.

Ülkemizde faaliyet gösteren KOBİ'lerin genel durumuna bakıldığı zaman, sermaye birikimi kalkınma faaliyetleri açısından yetersiz durumdadır. Ayrıca ülkeye sermaye girişi de yetersiz seviyededir. Sermaye eksikliği özellikle büyük kentlerde ortaya çıkan işgücü fazlası ve bu fazlanın istihdam edilmesine yönelik en uygun aracın KOBİ'ler olduğu aşikardır. Bu yüzden KOBİ'lerin desteklenmesi ve geliştirilmesi ülkemiz için temel kalkınma hedefi olmalıdır (Kevser, 2007).

1.6. KOBİ'LERİN KARŞILAŞTIĞI TEMEL SORUNLAR

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde yönetim, aidiyet ve karar mekanizmasının tamamı aynı kişide yani işletmenin sahibinde toplanmıştır. KOBİ'lerdeki bu merkeziyetçilik beraberinde de en temel sorun olarak KOBİ'lerin karşısına çıkmaktadır. İşletmenin kuruluş aşamasında gerekli olan sermayeyi temin eden her birey, kendisini girişimci ve yönetici olarak tanımlamaktadır. Bu durum yönetim açısından işletmenin alanında uzman profesyoneller tarafından yönetilmesindeki en büyük engeldir. Ayrıca mali yetersizlikler, karar mekanizmasını tek elden yürütme isteği ve işletme yönetimini kaybetmek istememek gibi alışlagelmiş nedenlerden dolayı, KOBİ'ler profesyonel yöneticileri istihdam edememektedir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kuruluş ve gelişimi açısından bir diğer önemli konu ise kuruluş yeri seçimidir. Çünkü işletme sahipleri genellikle, piyasadaki küçük bir talebi karşılamak üzere kurulmakta ve kuruluş imkanları kısıtlı seviyede kalmaktadır. Genellikle yeni kurulan işletmelerin, yönetim binaları veya ürün stoklayabilecekleri elverişli depoları bile bulunmamaktadır. İşletmelerin faaliyet gösterecekleri pazarı ve kuruluş yerinin doğru seçilmesi, işletmenin büyümesi ve gelişimi açısından büyük önem arz etmektedir (Ölçer, 2013).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin karşılaştığı bir diğer sorun ise büyüme isteği ve plansız yapılan büyüme hırsıdır. İşletme sahipleri çoğunlukla üretimlerine sınırlı kapasiteyle devam etmek istemektedirler. Bunun sebebi işletme yönetimini profesyonel kişilere bırakmama isteği ve büyümeye yönelik atılacak adımlardaki riskleri ve tehditleri göz almak istememeleridir. Ayrıca, işletme belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra, işletme sahibinin kurumsallaşmaya gereken önemi vermemesi de işletmelerin yaşadığı genel sorunlardan bir tanesidir. Ancak işletmenin kuruluşundan itibaren her

türlü riski alan, sermayesini kendi öz kaynaklarından oluşturan, bir diğer tabirle varını yoğunu ortaya koyan işletme sahibi, işletmenin yönetimini profesyonel insanlara bırakması ve kurumsallaşmayla beraber gelen yetki kaybını da kolaylıkla kabullenememektedir. Ancak bu kurumsallaşma sürecini erteleyen ve geciktiren işletmeler, zamanla küçülmeye başlamakta ve üretilen yanlış politikaların sonucunda kapanma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar (Ölçer, 2013).

1.6.1. KOBİ'lerin Karşılaştığı Üretim Sorunları

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin karşılaştığı sorunlardan biri olan üretim sorunu ile temel sorunları anlatmaya başlayacağız. KOBİ'lerin üretimle ilgili sorunlarının başında teknoloji sorunu yer almaktadır. KOBİ'ler teknolojik gelişmelerden, yeni teknolojik buluşlardan ve teknoloji kaynaklı yeni üretim modellerine erişme konusunda kısıtlamalarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu kısıtlamaların giderilmesi konusunda devlet ve özel sektör eliyle faaliyetleri sürdüren kurum ve kuruluşların çalışmaları yeterli seviyede değildir. Özellikle ürün yönetimi ve teknolojisinde var olan bilgi ve birikim eksikliği, üretimde yaşanan aksaklıkların giderilememesine, üretilen malların kalitesiz olmasına, maliyetlerin yükselmesine, hammaddenin etkin ve verimli olarak kullanılamamasına, iş gücü kaybına ve makine teçhizat giderlerinin artmasına neden olmaktadır. Maalesef ki ülkemiz kendi teknolojisini üretememiş ve dışardan ithal eden ülkeler arasında yer almaktadır. Teknolojideki bu eksiklik üreticilerin, ancak kendi işletmelerine uygun olan eski nesil üretim modellerine kullanmaya mahkum etmektedir.

KOBİ'lerin üretim sürecinde karşılaştığı bir diğer sorun ise üretim kapasitesinin sınırlı olmasıdır. İşletmelerin üretim için lazım olan sermayesinin sınırlı olması, mevcut pazar içerisinde şart olan stoklama gerekliliğini yerine getirmesine engel teşkil etmektedir. Ayrıca büyük ölçekli işletmelerin kullandığı yerinde teslim, istenilen yere taşıma ve kurma işlemi ve uzun süre depolayabilme gibi üretim araçlarından yararlanamamaktadır (Ölçer, 2016; Akgemci, 2001).

KOBİ'ler ülkemizde fason imalat diye de adlandırılan bir üretim modelinin tarafı konumundadır. Fason imalat bir ana firmanın aldığı bir işi, küçük taşeron işletmeler üzerinden gerçekleştirmesidir. Ana firma, üretilmek istenilen ürünün

özelliklerine ve durumuna göre işin bir bölümünü ya da tamamını başka bir taşeron işletmeye yaptırmaktadır. Ancak bazı durumlarda, bu üretim zinciri o kadar sık kullanılır ki, taşeron olan işletme faaliyetlerini sürdürebilme konusunda ana firmaya bağımlı hale gelmektedir. Taşeron işletme olarak adlandırılan işletmelerin tamamına yakını küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdir. Bu bağımlılık durumu, KOBİ'lerin gelişimi ve büyümesindeki en büyük engellerden birisidir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin üretim kaynaklı sorunların maddeler halinde sıralayacak olursak; (Akgemci, 2001).

- Teknolojik eksiklik ve teknolojik gelişmelerin takip edilememesi,
- Üretim kapasitesinin sınırlı olması,
- Araştırma-geliştirme faaliyetlerine gereken bütçenin ayrılmaması,
- Hammadde, makine ve teçhizat tedarik edilmesinde karşılaşılan sorunlar,
- Depolama ve stoklama sorunları,
- Ürün kalitesinin uluslararası düzeyde olmaması ve rekabeti olumsuz yönde etkilemesi.

1.6.2. KOBİ'lerin Karşılaştığı Pazarlama Sorunları

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yaşadığı pazarlama sorunları, temelde bakıldığında üretim sorunlarına çok benzerdir. Ürünün üretim aşamasında ihtiyaç duyulan standartların hemen hemen hepsine, ürünün pazarlama aşamasında da ihtiyaç duyulmaktadır. Pazarlama süreci, üretilen mal ve hizmetin tüketiciyle buluşturulması aşaması olduğu için, üretimden bağımsız olarak düşünmek pek mümkün değildir. KOBİ'lerin uluslararası piyasalara açılmasındaki en temel pazarlama sorunu ise dil bariyeridir. Özellikle yeni pazarlara giriş konusunda dil bilen personel gerekliliği ve girişim yapılacak ülkenin pazar durumunu analiz edebilecek kalifiyeli personel ihtiyacı karşılama konusu KOBİ'lerin yetersiz olduğu alanlardır.

Ülkemizde faaliyet gösteren KOBİ'ler, yeni pazarlara açılma konusunda çekingen davranmaktadırlar. Özellikle işletmelerin uluslararası pazarlara yönelik girişimlerde bulunması; iki ülke arasında ithalat-ihracat miktarlarının artmasını, teknolojinin transfer edilmesinin hızlanmasını ve işletme çalışanlarının dil öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesi konularına doğrudan katkı sağlayacaktır. Ayrıca KOBİ'ler

yeni pazarla girme konusunda önlerine çıkan fırsatları değerlendirmekte cesaretsiz davrandıkları için, olası bir yeni girişim hamlesinde pazara girişte, pazarı tanımakta ve üretici tüketici dengesi gibi önemli bilgileri temin etmekte zorluklar yaşamaktadır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin bir diğer pazarlama sorunu ise pazar araştırmasına gereken önemin verilmemesidir. Bunun temel sebebi ise pazar araştırma maliyetini karşılama da işletmenin sınırlı olan sermayesinin yetersiz olmasıdır. Pazar araştırmasının yapılamaması için, tüketicilerin talep ve beklentilerin tam olarak bilinmemesine ve bu yönde pazarlama faaliyetlerinin yürütülememesine neden olmaktadır. Ayrıca işletmeler bütçelerinde yaşanan bu yetersizlik nedeniyle, tanıtımlarını yapacak reklam gücünden de yoksun kalmaktadırlar (Bozkurt ve Dal, 2017).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin pazarlama kaynaklı sorunları maddeler halinde sıralayacak olursak;

- Pazar araştırması ve üretim çevresinin analiz edilmesindeki eksiklikler,
- Üretilen mal ve hizmetin dağıtımının yapılmasında karşılaşılan sorunlar,
- Pazarın tanınması ve analiz edilmesindeki bilgi eksiklikleri,
- Dış ve iç pazarda mevcut olan yoğun rekabet ortamı,
- Dış pazarlamadaki giderlerin sermaye eksikliği nedeniyle karşılanamaması,
- Sınırlı bir pazara bağımlılık ve yeni pazarlara açılmada yaşanan zorluklar,
- İşletmede yürütülen pazarlama faaliyetlerindeki yetersiz bilgi ve istenilen standartlara ulaşamaması.

1.6.3. KOBİ'lerin Karşılaştığı Finansman Sorunları

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde yaşanan bir diğer sorun ise finansman sorunudur. Bu sorun işletmelerin kuruluş aşamasından itibaren başlamakta ve faaliyetlerini sürdürdüğü zaman boyunca da olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmelerin büyüme ve gelişim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi bu finansal sorunun giderilmesiyle doğru orantılıdır. Finansman sorununun en büyük nedenlerinden biri de işletme yöneticilerinin özellikle finansal yönetim konusundaki bilgi ve tecrübe eksiliğidir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde, işletme sahipleri yani yöneticiler teknik kökenli bilgi birikimine sahiptirler. İşletmedeki finansman ve muhasebe uygulamaları konusundaki bilgi ve tecrübeleri oldukça kısıtlıdır. Sermaye eksikliği nedeniyle uzman kişilerden danışmanlık ve hizmet alma konusundaki imkanları sınırlıdır (Ölçer, 2013).

KOBİ'lerin en çok finansmana ihtiyaç duyduğu alanların başında dış pazarlara açılma konusu gelmektedir. İşletmelerin sadece dış değil ve iç pazarlarda da faaliyet gösterme konusunda öz sermayesi dışında kaynak bulması kısıtlıdır. Çünkü KOBİ'lerin çeşitli kaynaklardan finansman sağlaması, büyük ölçekli işletmelere göre daha zordur. KOBİ'lerin finansman kaynaklarını iki başlık altına ayırabiliriz. Bunlar girişimci kredisi ve işletme sermayesidir.

İşletmeler finansman eksikliklerini çoğunlukla öz sermayeleri ve işletme sahibinin kendi özvarlıkları sayesinde gidermeye çalışmaktadır. Bilindiği üzere de bu kaynaklar sınırlıdır. Bu kaynaklar dışında işletmelerin başvurabileceği tek yer bankacılık sistemidir. Bankacılık sistemi ise KOBİ'lere güven duyma ve finansman kullandırma konusunda istekli davranmamaktadır. Bu durumda finansman eksikliğini gidermede işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Ayrıca KOBİ'lerin finansman sorununu yaşamasının nedenleri; beklenmeyen ödemeler, kredi maliyet ve geri ödemelerinin yüksek olması, bankalardan kredi alabilme formalitesinin ağır olması ve enflasyonun işletmelere doğrudan etki etmesi olarak sıralanmaktadır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, ülke içerisinde yaşanan yüksek enflasyonla mücadele konusunda savunmasız durumda kalmaktadırlar. Ani fiyat artışları ve üretimde kullanılan hammaddeye erişimde yaşanan zorluklarda, işletmelerin finansal dengelerini bozmakta ve finansman kaynağı oluşturma konusunda baskıları arttırmaktadır. Tüm bu olumsuz etkilerin yanı sıra KOBİ'lerin modern sermaye piyasası imkanlarını ve modern finansman tekniklerini etkin şekilde kullanılamaması, finansman sorunun çözümü zorlaştırmaktadır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin finansman kaynaklı sorunlarını maddeler halinde sıralayacak olursak;

- İşletmeler öz kaynaklarının kısıtlı olması nedeniyle, kısa ve uzun vadede borçlanabilme imkanının yetersiz düzeyde olması,
- Bankaların KOBİ'lere duyduğu güvenin az olması nedeniyle, kullandırılan kredilerin faiz oranının yüksek olması ve geri ödeme koşullarının risk taşıması,
- KOBİ'lere yeterli miktarda devlet desteği ve teşviklerin verilmemesi,
- İşletme yöneticilerinin finansal yönetim açısından bilgi ve tecrübe düzeylerinin yetersiz olması,
- Yapılan girişimlerde yaşanan zamanlama problemi,
- Gelişmiş sermaye piyasası imkanlarında yeterli düzeyde yararlanılamaması,
- Yapılan mal ve hizmet satışlarının tahsilatının düzenli olarak yapılamaması.

1.6.4. KOBİ'lerin Karşılaştığı Bürokratik ve Yasal Sorunlar

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, kuruluş aşamasından faaliyet yürüttüğü aşamaya kadar kamu kurum ve kuruluşlarıyla çeşitli bürokratik engeller nedeniyle karşı karşıya gelmektedirler. Kamu nezdinde KOBİ'lerle ilgilenen kuruluşların sayısının ve faaliyetlerinin yetersiz olması, KOBİ-Kamu iş birliği ve koordinasyonunun tam anlamıyla sağlanamaması nedeniyle birçok sorun meydana gelmektedir. Bu sorunlar zaman, para, emek ve fırsat kayıplarına neden olmaktadır. Ayrıca küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yakındığı bir diğer konu ise yönetmelik ve mevzuatlardan kaynaklı gecikmeler ve sistemin çarklarının yavaş işlemesi sebebiyle ortaya çıkan gecikmelerdir. Bunun yanı sıra orta ölçekli işletmeler ise yerel yöntemlerin aldığı kararlar, belediye başkanlarının şahsi kararları ve memurların tutum ve davranışlarının olumsuz olması nedeniyle sorunlar yaşamaktadırlar (Ölçer, 2013).

Gümrük Birliği'nin ülkemizde yürürlüğe girmesinden itibaren işletmeler uluslararası pazarlara girişte ve faaliyet gösterme halinde çeşitli bürokratik ve yasal engellerle karşılaşmışlardır. KOBİ'lerin bu engellerle mücadele konusundaki en büyük sorunu ise yalnız kalmalarıdır. KOBİ'lerin dil sorunu ve mevzuatları bilme konusundaki eksikliklerini giderme konusunda etkin ve yardımcı bir kuruluş bulunmamaktadır. Ayrıca bu mevzuat hükümlerinden bazıları gereksiz ve çağın gerisinde kalmakta, dönemin koşullarına uygun olmadığı için büyük engel oluşturmaktadır.

1.6.5. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar

Ülkemizde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin büyük çoğunluğunda yönetim ve işletme mülkiyeti tek bir kişide toplanmaktadır. Tek bir ana yönetici etrafında faaliyetlerini sürdüren bu işletmelerde karar alma mekanizmasını elinde tutan kişi, yapılan işin özelliğine göre teknik kökenlidir. Bu durumda yönetimsel hataların yapılma olasılığını ciddi ölçüde artırmaktadır.

KOBİ sahipleri, işletmenin yönetimini alanında uzman kişilere bırakmamaktadır. Bu kaynak eksikliğinden ve yetki devri yapmak istenmemesinden kaynaklanmaktadır. İşletme sahipleri büyüme ve genişlemenin ortaya çıkaracağı riskleri göze alma konusunda çekimser davranmaktadırlar. Bir diğer tabirle işletmelerine duygusal yönden bakıp, mevcut durumu korumaya ve risk almadan hareket etme eğilimindedirler. Bu durumda işletmenin potansiyeline ulaşmasındaki en büyük engellerden biridir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin bir diğer göz ardı ettiği konu ise kurumsallaşmadır. İşletmenin büyümesi ve gelişimine paralel olarak kurumsallaşmaya önem vermemesi, işletmenin belirli bir noktadan sonra büyümesinin durmasına ve git gide geriye doğru gitmesine neden olmaktadır. Ayrıca işletmenin kuruluş ve faaliyet alanının doğru seçilmemesi de geleceği açısından büyük önem arz etmektedir. Yanlış seçilen kuruluş yeri, işletmelerin çalışma motivasyonunu ve günümüzün mevcut şartlarına uyum sağlayabilme yeteneğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yönetim kaynaklı sorunlarını maddeler halinde sıralayacak olursak;

- İşletme de nitelikli personelin istihdam edilememesi,
- İşletme sahiplerinin teknik kökenli olması,
- İşletme yöneticilerinin yönetim anlamında tecrübesiz olmaları,
- İstihdam edilen personelin uzmanlaşması ve eğitimindeki eksiklikler,
- İşletmelerin yeterli düzeyde idari ve teknik danışmanlıktan faydalanamaması,
- İşletmelerin rehberlik hizmetinden yoksun olması.

1.7. KOBİ'LERİN EKONOMİK KRİZLER KARŞISINDAKİ DURUMU

Dünya genelinde işletme ve ekonomi çevrelerinde krizin tanımı olarak, bir işletmenin ekonomik ve yönetim dengesini bozmaya yönelik iç ve dış faktörler nedeniyle ortaya çıkan alışılmadık, beklenmedik, düzgün olmayan ve reform yoluyla çözümü sağlanabilecek durumlar olarak ortaya konmuştur (Ekşi, 2007).

Ekonomik yönüyle kriz olgusuna bakıldığı zaman reel sektör krizi ve finansal kriz olarak iki başlıkta toplanmak mümkündür. Reel sektör krizini durgunluk, işsizlik ve yüksek enflasyon olarak tanımlamak mümkünken, finansal krizi parasal sıkıntılar, bankacılık sektörü sorunları ve büyük borçlanmalar şeklinde tanımlayabiliriz.

Bilişim ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi ve tüm dünyada etkili olan küreselleşme süreci ile 1990'lı yıllar dünya ekonomilerinin hızla geliştiği bir döneme girmiştir. Ancak bu gelişim dönemi çok sayıda yaşanan kriz ve durgunluk dönemi sonucu zaman zaman durma noktasına gelmiştir. Bu dönemde 1997 yılında yaşanan Güney Doğu Asya Krizi asya coğrafyasındaki ülkelerin yanı sıra, başta ülkemiz olmak üzere Rusya Devletinde de yoğun olarak yaşanmıştır. Bu küresel kriz neticesinde etkilenen ülkelerin ekonomilerinde ciddi ekonomik daralmalara, yerel para birimlerinde büyük devalüasyonlara, enflasyonların hiper seviyesinde yaşanmasına ve faiz oranlarının çok yüksek oranlarda yükselmesine neden olmuştur. Hiç şüphesiz krizlerle dayanıklılığı ile bilinen KOBİ'lerde bu ortamdan çok ciddi olumsuz etkilere maruz kalmışlardır.

Ülkemiz bu krizin etkilerini atlarmaya ve çözüme yönelik politikaları uygulamaya çalışırken, 2002 yılının Kasım ayında ve 2001 yılının şubat ayında patlak veren çok ciddi ekonomik krizlerle boğuşmak zorunda kalmıştır. Bir diğer tabirle daha geçmiş yaraları saramadan, daha büyük yaralamalara maruz kalmıştır. Kısa süre arayla hissedilen bu iki krize, ülke ekonomisinin her yönüyle dışa bağımlı hale gelmesi, devalüasyon sonucu paranın satın alma gücünün düşmesi, reel faiz ve dövizde yaşanan aşırı dalgalanmalar, yoğun sermaye girişi nedeniyle yaşanan balon etkisinin suni genişleme olarak görülememesi, kaynağı ortaya konmadan Türk lirasının değerinin arttırılması çabaları ve ülkenin dış ticaret dengesinin ithalat yönüne doğru bozulması gibi nedenler yol açmıştır (Ekşi, 2007).

Bu dönemde yaşanan olumsuzluklar, yüksek enflasyonun oluşmasına neden olmuştur. Yüksek enflasyon sonucu üretim maliyetleri anormal derecede yükselmiş ve KOBİ'lerin öz kaynaklarının da azalmasına yol açmıştır. Devalüasyon yapılması sonucu KOBİ'lerin özellikle kısa vadeli olan borçlarında yığılmalar yaşanmış ve döviz ile borçlanan işletmeler faaliyetlerini durdurmak zorunda kalmışlardır. Krizin derinleşmesiyle birlikte de KOBİ'ler ihtiyaç duyulan sermaye miktarını temin edememeye başlamış ve faaliyetlerini kalıcı olarak sonlandırmak zorunda kalmışlardır. Siyasal ikliminde durgunlaşması sonucu, KOBİ'ler yaralarını sarmaya başlamış ve devlet tarafından verilen teşviklerden yararlanmaya başlamışlardır.

2007 yılının ikinci dönemine gelindiğinde ilk olarak ABD'de başlayan ve daha sonraki dönemlerde tüm dünyada yayılan küresel bir kriz ortaya çıkmıştır. Ülkemiz o dönemlerde sıkça da kullanılan "teğet geçme" tabiriyle ilk kez bu dönemde tanışmıştır. Büyük buhrandan bu yana yaşanan ekonomik krizlerin aksine, ilk etkileri ve ortaya çıkma özelliği itibarıyla küresel bir kriz olma özelliğine sahip olan bu kriz, birçok ülke açısından yıkıcı etkilere sahip olmuştur. Krizin kaynağını, ABD bankalarının müşterilerine verdiği ipotekli konut kredilerinin toplamı içerisindeki, düşük gelirli müşterilere verilen konut kredilerinin payının yüksek seviyelere ulaşması oluşturmuştur. Düşük gelirli profilli müşterilere verilen bu kredilerin geri ödenmesinde yaşanan sorunlar nedeniyle, bankaların tahsilat yolu olarak teminat altına alınan konutların satışı yoluna gidilmesi konut fiyatlarının ciddi şekilde düşmesine neden olmuştur. Kredi geri ödemelerini teminatları satışı yoluyla karşılayamayan bankalarda sermaye erime süreçleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu kısır döngü sonucu başta ABD ve Avrupa olmak üzere birçok banka ve finans kuruluşu iflas etmek zorunda kalmıştır. Birçok devletin krizin derinleşmesini engellemek amacıyla, finans piyasalarına müdahale ettiği görülmüştür.

Subprime Mortgage krizi olarak da adlandırılan bu kriz, ekonomik mali sistemlerde meydana gelen sorunlar ve sürecin belirsiz olması nedeniyle hem üreticinin hem de tüketicinin güvenini olumsuz yönde etkilemiştir. Üretici- tüketici güveninin sarsılması ve piyasalara hakim olan olumsuz hava; iç ve dış talebin azalmasına ve sermaye kullanım kaynaklarının kısıtlanması nedeniyle üretim seviyelerinin büyük ölçülerde düşmesine neden olmuştur (Hazine Müsteşarlığı, 2009).

Bu krizin etkilerini ölçmek amacıyla Haziran 2009 yılında European Association of Craft, Small and Medium Sized Enterprises derneği tarafından 10 Avrupa ülkesini kapsayan araştırmaya göre (UEAPME, 2009) ;

- Devlet merkez bankalarının faiz oranları düşürmesine rağmen, küçük ve orta ölçekli işletmelerin borçlanma giderlerinin halen yüksek seviyede olduğu ve borçlanma riskinin kriz öncesi dönemlerdeki düzeyinin çok üzerinde seyrettiği ortaya konmuştur.
- Finansal krizin reel ekonomiye olan etkisinin beklenenden çok daha fazla hissedildiğine yer verilmiştir.
- KOBİ'lerden alınan verilerin analiz edilmesi sonucu, işletmelerin yaklaşık yarısının geleceğe yönelik yatırımlarını azaltacağı konusunun üzerinde durulmuştur.
- Krizin KOBİ'ler üzerindeki bir diğer olumsuz etkisi ise, işletmelerde istihdam edilen personelin işten çıkarılma ihtimali üzerine duyulan endişeler olarak not edilmiştir.

Bu küresel krizin asya ülkeleri üzerindeki etkisini incelemek üzere 2009 yılında yapılan araştırmaya göre; Asya kıtasının yükselen ekonomileri Çin, Hindistan ve Pakistan gibi ülkelerde krizin etkileri yoğun olarak hissedilmiş ve ülkelerin ekonomik kalkınma süreçlerini olumsuz yönde etkilemiştir. Araştırmaya göre dünya ekonomileri içerisinde kendilerini özerk olarak tanımlayan Asya ülkelerinin, bu söylemin aksine Avrupa ve ABD ile artarak devam eden ticaret hacimleri nedeni ile küresel çapta meydana gelen ekonomik krizlerden fazlasıyla etkilendikleri tespiti ortaya konmuştur. Uluslararası Para fonu (IMF)'nun da kredi alım miktarları oranının Asya ülkeleri özelinde artış gösterdiğini ifade etmesi ve karşılıklı ticaret ilişkilerinin geliştiğinin gözlenmesi bu tespiti doğrular niteliktedir (Fidrmuc ve Korhonen, 2009).

Yaşanan bu finansal krizin etkilerini tartışmak ve ortaya koymak amacıyla İtalyan Intesa Sanpaolo Bankası ev sahipliğinde, The OECD Working Party on Small and Medium-Sized Enterprises&Entrepreneurship (WPSMEE)'in himayesinde Torino kentinde bir yuvarlak masa toplantısı düzenlemiştir. Bu toplantıya 37 ülkenin temsilcileri ve uluslararası finans kuruluşlarının temsilcileri katılmıştır. Toplantının ana konusu 29 ülke ile Avrupa Komisyonu ve Avrupa Yatırım Fonu aracılığıyla yapılan

araştırmanın sonuçlarının değerlendirilmesi oluşturmuştur. Toplantının diğer gündem maddelerini, krizin KOBİ'ler üzerindeki etkileri, krizin atlatılmasına ilişkin alınacak tedbirler ve bu konuların bütününde OECD'nin rolünün tanımlanması şeklinde belirtmek mümkündür.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda ortaya konan değerlendirmeleri maddeler halinde belirtecek olursak (OECD, 2009);

- Uluslararası düzeyde yaşanan krizin, piyasalarda bir talep şoku meydana getirdiği ve ciddi anlamda talep kaybının yaşandığını tespit edildiğine,
- Talep kaybı neticesinde, KOBİ'lerin mal ve hizmet satışlarının önemli ölçüde azaldığı,
- Satışı yapılan mal ve hizmetlerin bedelinin tahsil edilmesi konusunda sıkıntılar, yaşandığı ve gecikmelerin arttığı,
- Finansman sıkıntısını yoğun şekilde yaşayan KOBİ'lerin finansal tabloların bozulduğunu ve bu sebeple şirket iflas sayılarında artış görüldüğü konularına yer verilmiştir.

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de bu ekonomik krizin etkilerini tespit etmek üzere bir dizi araştırma faaliyeti yürütülmüştür. Bu araştırmalar ışığında, krizin KOBİ'ler üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik yol haritaları belirlenmiştir.

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) tarafından Kasım 2008 ve Mart 2009 tarihlerinde iki araştırma yapılmış ve kamuoyuna sunulmuştur. Kasım 2008 tarihli araştırmada krizin ülke ekonomisini 4 ana başlıkta etkileyeceğinin üzerinde durulmuştur. Bu başlıklar; krediler, portföy yatırımları, dış ve iç ticarete artan riskler ve azalan güven ortamı şeklinde sıralanmıştır. Bu durumların tüketici ve yatırımcı üzerindeki olumsuz etkilerinin üzerinde durulmuştur (TEPAV, 2008).

Ayrıca Mart 2009'da Torino'da düzenlenen yuvarlak masa toplantısı için KOSGEB tarafından bir rapor hazırlanmıştır. Raporda krizin Türk ekonomisine olan etkileri, KOBİ ve girişimcilerin finansman temini konuları, imalat sanayinin krizden hangi düzeyde etkilendiğini ve Türkiye Cumhuriyeti Devleti Hükümetinin ne tür tedbirler aldığı gibi konulara yer verilmiştir. Buna göre (KOSGEB, 2009);

- 2008 Ocak ayında %12 olan üretim endeksi, 2009 yılında -%21 olarak,
- 2008 Şubat ayında %74 olan kapasite kullanım oranı, 2009 yılında %64 olarak,
- 2008 Ocak ayında açılan/kapanan firma sayısı 925/192 iken, 2009 yılında 562/189 olarak,
- 2008 yılında 137 olan gelir endeksi, 2009 yılında 121 olarak belirtilmiştir.

Ortaya koyulan göstergelerden de anlaşılacağı üzere, ekonomik anlamda her alanda gerileme ve azalma meydana gelmiştir.

Ülkemizde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin 2008 ekonomik krizinin etkilerini inceleyen bir diğer çalışmada Hazine Müsteşarlığı tarafından yapılmıştır. Bu araştırma daha sonra Ağustos 2009 tarihinde güncellenmiştir. Müsteşarlık tarafından hazırlanan raporda ekonomik krize karşı alınan bir dizi politika tedbirlerine yer verilmiştir. Bu tedbirlerden bazıları; zor durumda olan KOBİ'lerin birleşmesi amacıyla 31.12.2009 tarihine kadar birleşen KOBİ kanunu çerçevesinde belirtilen şartları taşıması şartıyla kurumlar vergisinden muaf tutulması ve %75 oranına kadar indirimli kurumlar vergisi tarifesinden yararlanması, işletme yöneticilerine girişimcilik ve danışmanlık hizmetinin bedelsiz sağlanması, işletmedeki mevcut istihdamın üzerinde personel çalıştırılması halinde prim desteği verilmesi, sektörlerin desteklenmesi amacıyla KOBİ'lere sıfır veya düşük faizli kredi desteğinin sağlanması ve vergi borcu bulunan işletmelerin KOSGEB üzerinden finansman desteği verilmesi gibi uygulamalara yer verilmiştir. KOSGEB'in kredi kullandırabilme yükünü kaldırabilmesi için de bir önceki seneye göre bütçesinde yaklaşık %50 oranında bütçe artırımına gidilmiştir. Ayrıca küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kredi kullanabilme imkanına daha kolay ulaşabilmesi için Kredi Garanti Desteği projesi uygulamaya konulmuştur. Bu uygulamaya göre bankalar tarafından kullandırılan kredinin %65'lik kısmı için Kredi Garanti Kurumu kefalet sağlarken, kredinin geri alınma riskinin %35'lik kısmı Bankalar bırakılmıştır. Bu teşvik bankacılık sektörü açısından da gayet olumlu bir adım olmuştur (Hazine Müsteşarlığı, 2009).

Yukarıda da belirtilen bilgiler ışığında, ekonomik krizlerin küçük ve orta büyüklükteki işletmelere genel olarak olumsuz etkileri şöyle sıralanabilir;

- İşletme içerisinde alınan kararların tamamen merkezileşmesi,

- İşletmelerin uyum sağlayabilme yeteneklerinin azalması,
- Belirsiz olan ortam nedeniyle hızlı karar alma baskısının oluşması,
- Tüketiciye ve piyasaya olan güvenin azalması,
- İşletme içi oluşan gerilim ortamının artması,
- Beklenmeyen maliyetlerin ortaya çıkması,
- Finansman sorununun çözülmemesi.

Ulusal ve küresel düzeyde yaşanan ekonomik krizler bir yandan küçük ve orta ölçekli işletmeleri olumsuz yönde etkilese de bir diğer yünden de kriz ortamını fırsata dönüştürecek koşulları ortaya çıkarmaktadır. Bu dönemlerde ortaya çıkan olumsuzlukların yanı sıra, KOBİ'lerin yeni pazarları keşfetme ve girme arayışları, iç pazarlarda yaşanan durgunluk ortamının aşılması için dış pazara açılma gerekliliğinin fark edilmesi, işletme maliyetlerinin azaltılması gerekliliği, ürün kalitesinin artırılması gerekliliği, öz kaynakların doğru ve etkin kullanımının öneminin anlaşılması ve araştırma geliştirme faaliyetlerinin işletmeye olan olumlu katkılarının analiz edildiği ve uygulanması gerektiği bir dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede istihdam yaratma, ülke içerisinde var olan bölgeler arası gelir ve yatırım dengesizliklerini azaltma, gelir dağılımındaki adaletsizliği azaltma ve değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilme gibi yetenekleri olan KOBİ'lerin etkin ve planlı şekilde koordine edilmesi, ekonomik istikrarın yeniden sağlanması adına ülkelerin temel politikaları arasında yer almalıdır. Kriz dönemlerinde sekteye uğrayan ekonomik büyüme ve kalkınma, kamuoyunun sosyal gelişimi ve piyasaların büyümesi gibi kritik konuların yeniden etkin şekilde planlanması için KOBİ'lerin ülke ekonomisine olan etkilerinin iyi analiz edilmesi ve KOBİ'lerin desteklenmesi konusu büyük önem arz etmektedir (Yalçın ve Gafuroğlu, 2008).

Tüm bu bilgiler ışığında küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ekonomik ve finans krizlerini en az zararla atlatabilmesi ve bu krizlerde ortaya çıkan fırsatları en doğru şekilde değerlendirebilmeleri için, geleneksel yönetim stratejilerinin yerine stratejik yönetim yaklaşımlarını uygulamalı, stratejik planlarını planlı, rasyonel ve sağlam temellere dayandırmalı ve dinamik yapılarını etkin kullanmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yöneticilerinin stratejik planlama

ve stratejik düşünebilme yeteneğine sahip olmaları ve stratejik yönetim konusunu benimseyerek uygulamaya geçirmeleri gerekmektedir.

1.8. TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİ DESTEKLEYEN KURUM ve KURULUŞLAR

Ülkemiz ekonomisinin yaklaşık %99'unu oluşturan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, birçok kurum ve kuruluş tarafından teşvikler ve desteklerle birlikte sübvansede edilmektedir. KOBİ'lerin yaşadığı en önemli sorunlardan; finansman, eğitim, danışmanlık, rehberlik, pazarlama, girişimcilik ve mevzuat işleri gibi konularda hizmet eden pek çok kurum ve kuruluş ülkemizde faaliyetlerini sürdürmektedir.

1.8.1. Türkiye Cumhuriyeti Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı;

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının KOBİ ekosistemindeki görevleri; sanayi, teknoloji ve bilim alanlarında ülkenin temel politika, strateji, plan ve programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasının sağlanması, bu alanlardaki gelişmelerin takibinin sağlanması, katma değeri yüksek, teknolojik üretime dayalı, verimliliği artırıcı, çevreye duyarlı, ithalatı azaltıcı, dışa bağımlılığı önleyici, güvenilir ve sürdürülebilir bir üretim yapısının oluşturulmasına yönelik politikaların oluşturulması, sanayi kuruluşları ile üniversiteler arasındaki iş birliğinin geliştirilmesinin sağlanması, başta küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olmak üzere girişimciliğe ve Ar-Ge çalışmalarına yönelik destekler vermek, teknolojik altyapının güçlendirilmesi ve işletmelerin rekabet gücünün artırılması olarak sıralanmaktadır.

1.8.2. Strateji ve Bütçe Başkanlığı;

Ülkemizde hazırlanan kalkınma planlarının ve yıllık programlarda yer alan küçük ve orta büyüklükteki işletmelere ilişkin politikaların hazırlanması ve uygulanmasının koordine edilmesi, yerel istihdamın ve girişimciliğin geliştirilmesine yönelik politikalar oluşturulması, KOBİ'ler, esnaflar ve sanatkarların temel sorunlarına çözüme yönelik politikalar geliştirilmesi ve kalkınma ajanslarının koordinasyonunun sağlanması olarak sıralanmaktadır.

1.8.3. Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı;

İhracat ve kalkınma planlarının ülke ekonomisi yararına düzenlemek, desteklemek ve geliştirilmesini sağlamak, serbest ticaret bölgelerinin kurulmasını sağlamak, yönetmek ve işletmek, devlet desteklerinin mevzuat çalışmalarını yapmak, yürütmek ve tedbirlerinin kapsamlarını ortaya koymaktır.

1.8.4. Türkiye Cumhuriyeti Hazine ve Maliye Bakanlığı;

Devlet desteklerinin yürütülmesi, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin finansmana kolay erişiminin sağlanmasına yönelik çalışmalar yapması, Bireysel Katılım Sermayesi Sistemi'nin kurulması ve vergisel teşviklerin uygulanması olarak sıralanmaktadır.

1.8.5. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB);

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelere sağladığı destek ve teşvikler açısından en önemli kuruluş KOSGEB'dir. Kuruluş amacına uygun olarak, KOBİ'lerin teknolojik gelişmeleri takip etmeleri, meydana gelen değişimleri hızlı bir şekilde öğrenmeleri ve benimsemelerine yönelik çalışmalar yapmak ve KOBİ'lerin tüm pazarlarda rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktır.

1.8.6. Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK);

Ülkemizde yürütülecek bilim ve teknoloji politikalarının geliştirilmesi, Ar-Ge faaliyetlerinin teşvik edilmesi, desteklenmesi, koordine edilmesi ve yürütülmesi, KOBİ'lerin bilim ve teknoloji kaynaklı projeler oluşturmalarının desteklenmesi ve ürün kalite düzeyinin arttırılmasına yönelik çalışmalar yapılmasıdır.

1.8.7. Türk Standartları Enstitüsü (TSE);

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin hizmet ve üretim standartlarının belirlenmesi ve yayınlanması için çalışmaların yürütülmesi, ihracata yönelik uluslararası standartların hazırlanması ve bu konu da KOBİ'lerin bilinçlendirilmesine yönelik çalışmaların yürütülmesidir.

1.8.8. Ekonomi Koordinasyon Kurulu;

Devlet desteği ve yardımlarının tespiti, uygulaması ve koordinasyonu görevini yürütür.

1.8.9. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB);

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ile ilgili politikalar ve stratejiler oluşturarak, birliğe bağlı odaların ve üyelerin görüşlerini ve çalışmalarını değerlendirmek, sektörlerin temel sorunlarını tespit etmeye yönelik çalışmalar yapmak, KOBİ'lerin her alanda bilgilendirilmesini ve bilinçlendirilmesine yönelik çalışmalar yürütmek.

1.8.10. Türkiye Esnaf ve Sanatları Konfederasyonu (TESK);

Esnaf ve sanatkarların iş kollarına yönelik politikalar ve stratejilerin geliştirilmesinde görev almak, konfederasyon üyelerinin görüşlerini dile getirmek, esnaf ve sanatkarları bilgilendirmeye ve bilinçlendirmeye yönelik çalışmalar yapmak.

1.8.11. Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü;

Türkiye genelinde hizmet veren 26 bölgesel ajans ile bölgesel çapta uygulanan bazı projelere destek vermek ve bölge yatırım planlarının hazırlanmasını sağlamaktadır.

1.8.12. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV);

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin Ar-Ge ve teknolojik yenilik projelerine destek vermek.

1.8.13. Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş. (Exim Bank);

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelere en büyük kredi desteğini Eximbank vermektedir. Özellikle ihracata yönelik üretim faaliyetinde bulunan imalatçılara kredi, sigorta ve garanti programları desteği sunmaktadır.

1.8.14. Kredi Garanti Fonu A.Ş. (KGF);

Küçük ve orta büyüklükte işletmelerin bankalardan kullandıkları krediler için kredi kefalet hizmeti sunmaktadır.

1.8.15. Halk Bankası

Ülkemizde faaliyet gösteren KOBİ, esnaf ve sanatkarlara uygun kredi oranlarında kredi sağlaması.

Ülkemizde KOBİ'lere yönelik faaliyetleri bulunan kurum ve kuruluşlardan bazıları yukarıda listelenmiştir. Ayrıca KOBİ'lere yönelik destek ve teşviklerin ayrıntılı olarak gösterildiği tablo aşağıda yer almaktadır.



Tablo 7: KOBİ'lere Yönelik Destek ve Teşvikler

Destek Grubu	Destek Adı	İlgili Kurum
Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Desteklenmesi	Sen-Tez Proje Destekleri	BSTB
	Teknogirişim Sermayesi Desteği	BSTB
	Teknolojik Ürün Tanıtım ve Pazarlama Destek Programı	BSTB
	Teknolojik Ürün Yatırım Destek Programı	BSTB
	Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Desteği	Ticaret Bakanlığı
	Enerji Sektörü Araştırma-Geliştirme Projeleri Destekleme Programı	ETKB
	Doğrudan Finansman Desteği	Kalkınma Ajansları
	5746 sayılı araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun kapsamında; -Ar-Ge indirimi -Gelir vergisi stopajı teşviki -Sigorta primi desteği -Damga vergisi istisnası	Hazine ve Maliye Bakanlığı, SGK
	4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu kapsamında; -Gelir vergisine yönelik kazanç istisnası -Kurumlar vergisine yönelik kazanç istisnası	BSTB/Hazine ve Maliye Bakanlığı
	Elektronik Haberleşme, Uzay ve Havacılık Sektöründe Araştırma Geliştirme Projelerinin Desteklenmesi	UDHB
	Sanayi Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı	TÜBİTAK
	Ar-Ge Proje Pazarları Destekleme Programı	TÜBİTAK
	Üniversite-Sanayi İş Birliği Destek Programı	TÜBİTAK
	KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programı	TÜBİTAK

Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Desteklenmesi	Uluslararası Sanayi Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı	TÜBİTAK
	Öncelikli Alanlar Araştırma Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Destekleme Programı	TÜBİTAK
	Yenilik Girişimcilik Alanlarında Kapasite Artırılmasına Yönelik Destekleme Programı	TÜBİTAK
	TÜBİTAK Patent Destek Programı	TÜBİTAK
	Bilimsel ve Teknolojik İş birliği Ağları ve Platformları Kurma Girişimi Projeleri Destekleme Programı	TÜBİTAK
	Sınai Mülkiyet Hakları Desteği	KOSGEB
	Ar-Ge/İnovasyon Programı	KOSGEB
	Endüstriyel Uygulama Programı	KOSGEB
	Teknoloji Geliştirme Projeleri Programı	TTGV
	Ticarileştirme Projeleri Desteği	TTGV
	İleri Teknoloji Projeleri Desteği	TTGV
Girişimciliğin Desteklenmesi	Doğrudan Finansman Desteği	Kalkınma Ajansları
	Güdümlü Proje Destekleri	Kalkınma Ajansları
	UGE	KOSGEB
	Yeni Girişimci Desteği	KOSGEB
	İŞGEM Desteği	KOSGEB
	İş Planı Ödülü	KOSGEB
Strateji Geliştirmenin ve İşbirliklerinin Desteklenmesi	Kümelenme Destek Programı	BSTB
	Doğrudan Finansman Desteği	Kalkınma Ajansları
	Güdümlü Proje Destekleri	Kalkınma Ajansları
	İş birliği Güç Birliği Destek Programı	KOSGEB
	Tematik Proje Destek Programı	KOSGEB

Pazarlama Faaliyetlerinin Desteklenmesi	Yurt Dışı Fuarlara Katılım desteği	Ticaret Bakanlığı
	Uluslararası Nitelikteki Yurt İçi İhtisas Fuarlarına Katılım Desteği	Ticaret Bakanlığı
	Türk Ürünlerinin Yurt Dışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve TURQUALITY®'nin Desteklenmesi	Ticaret Bakanlığı
	Yurt Dışı Birim Marka ve Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi	Ticaret bakanlığı
	Pazar Araştırması ve Pazara Giriş Desteği – Yurt Dışı Pazar Araştırması Desteği	Ticaret Bakanlığı
	Pazar Araştırması ve Pazara Giriş Desteği – Ticaret Sitelerine Üyelik Desteği	Ticaret Bakanlığı
	Tasarım Desteği	Ticaret Bakanlığı
	Tarımsal Ürünlerde İhracat İadesi Yardımları	Ticaret Bakanlığı
	Teknik Müşavirlik Hizmetlerine Sağlanacak Devlet Yardımları	Ticaret Bakanlığı
	İstihdam Yardımı	Ticaret Bakanlığı
	Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretinin Desteklenmesi	Ticaret Bakanlığı
	Doğrudan Finansman Desteği	Kalkınma Ajansları
	Güdümlü Proje Destekleri	Kalkınma ajansları
	Yurt Dışı Turizm Fuarlarına Katılımın ve Turizm Tanıtma ve Pazarlama Faaliyetlerinin Desteklenmesi	Kültür ve Turizm Bakanlığı
	Yurt İçi Fuar Desteği	KOSGEB
	Yurt Dışı İş Gezisi Desteği	KOSGEB

	Eşleştirme Desteği	KOSGEB
	Tasarım Desteği	KOSGEB
Danışmanlık Sağlanması, Sistem ve Kapasite Geliştirmenin Desteklenmesi	Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Desteği- Eğitimcilerin Düzenleyici Eğitim Programları	Ticaret Bakanlığı
	Pazar Araştırması ve Pazara Giriş Desteği-Rapor ve Yabancı Şirket Alımlarına Yönelik Danışmanlık Hizmetleri Desteği	Ticaret Bakanlığı
	Doğrudan Finansman Desteği	Kalkınma Ajansları
	Güdümlü Proje Destekleri	Kalkınma Ajansları
	Danışmanlık Desteği	KOSGEB
	Eğitim Desteği	KOSGEB
	Nitelikli Eleman İstidam Desteği	KOSGEB
	Belgelendirme Desteği	KOSGEB
	Test, Analiz ve Kalibrasyon Desteği	KOSGEB
	Bağımsız Denetim Desteği	KOSGEB
	KOBİ Proje Destek Programı	KOSGEB
Çevre ve Enerjiye Yönelik Destekler	Endüstriyel İşletmelerde Verimlilik Artırıcı Projelerin Desteklenmesi	ETKB
	Gönüllü Anlaşma Yapılması	ETKB
	Turizm Belgeli Yatırım ve İşletmelere Enerji Desteği	ETKB/Kültür ve Turizm Bakanlığı
	Enerji Verimliliği Desteği	KOSGEB
	Çevre Teknolojileri Desteği	TTGV
	Enerji Verimliliği Desteği	TTGV
	Yatırımlarda Devlet Yardımcıları-Katma Değer Vergisi İstisnası	Hazine ve Maliye Bakanlığı

Yatırımların Desteklenmesi	Yatırımlarda Devlet Yardımları-Gümrük Vergisi Muafiyeti	GTB
	Yatırımlarda Devlet Yardımları-Vergi İndirimi	Ticaret/Hazine ve Maliye Bakanlığı
	Yatırımlarda Devlet Yardımları-Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği	Ticaret Bakanlığı
	Yatırımlarda Devlet Yardımları-Yatırım Yeri Tahsisi	Hazine ve Maliye Bakanlığı
	Yatırımlarda Devlet Yardımları-Faiz Desteği	Ticaret Bakanlığı
	Yatırımlarda Devlet Yardımları-Gelir Vergisi Stopajı Desteği	Ticaret/Hazine ve Maliye Bakanlığı
	Yatırımlarda Devlet Yardımları-Sigorta Prim Desteği	Ticaret Bakanlığı
	Doğrudan Finansman Desteği	Kalkınma Ajansları
	Kurumlar Vergisi, Emlak Vergisi, Elektrik ve Havagazı Tüketim Vergisi, Katma Değer Vergisi, Bina İnşaat Harcı ve Yapı Kullanma İzni Harcı, Tevhid ve İfraz İşlem Harcı Muafiyetleri	BSTB (OSB Yönetimleri Kanalıyla)
Finansmana Erişimin Desteklenmesi	Girişim Sermayesi Destekleme Programı	TÜBİTAK
	GİP KOBİ Destek Programı	KOSGEB
	KOBİ Kredi Faiz Desteği	KOSGEB
	Esnaf ve Sanatkarlara Yönelik Faiz Desteği	Halkbank
	Kredi Kefalet Hizmeti	KGF/ TESKOMB
	Bireysel Katılım Sermayesi Sistemi	Hazine Müsteşarlığı
	Faiz Desteği ve Faizsiz Kredi Desteği	Kalkınma Ajansları

Kaynak : (KSEP , 2015)

İKİNCİ BÖLÜM: STRATEJİ

Globalleşmenin de etkisiyle gelişim ve değişimini sürekli olarak sürdüren ekonomik çevrelerle işletmelerin uyum sağlayabilmesi ve faaliyetlerine devam edebilmesi için “strateji”, “stratejik yönetim” ve “stratejik plan” gibi kavramlar işletmeler tarafından önem kazanmış ve sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır.

Bu konu özelindeki çalışmalar özellikle son yıllarda fazlaca artmış olmasına rağmen, KOBİ’lerin bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi konusunda ciddi eksiklikler bulunmaktadır.

Bu bölümde strateji, stratejik yönetim, stratejik bilinç, stratejik plan ve stratejik yönelim ile ilgili bilgilere ve değerlendirmelere yer vereceğiz.

2.1. STRATEJİNİN TANIMI

Strateji kelimesi köken itibarıyla incelendiği zaman askeri zemine ait olduğu bilinmektedir. Ancak ortaya çıkışı konusunda çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Bu yaklaşımlardan birincisi, Latince olan “stratum” kelimesinden türetilendir. Stratum yol, çizgi veya yatak anlamına gelmektedir. İkinci yaklaşım ise kelimenin üstün savaş başarılarına ve stratejilerine sahip olan Yunan General Strategos’a atfen kullanıldığı tahmin edilmektedir. Bir diğer yaklaşım ise strateji kelimesinin Yunanca iki kelimeden olduğu tahmin edilmektedir.

Strateji, bir işletmenin temel hedef, politika, plan ve hareketlerinin bütünleştirilmiş bir göstergesidir. Sağlam temellere dayandırılan bir strateji, işletmenin röntgeni niteliğindedir. İşletmedeki iç yeterlilik ve eksikliklerine, işletmenin büyüme potansiyelinin belirlenmesine, piyasa beklentilerine ve değişikliklerini keşfetmek konusunda, rakip işletmelerin muhtemel hareketlerini anlamada, işletmenin öz kaynaklarının düzgün şekilde tahsis edilmesine ve işletmenin önceliklerinin belirlenmesi hususunda önemli bir göstergedir.

Yukarıda da belirtildiği üzere strateji kelimesinin Türkçe’de tam bir karşılığı bulunmamaktadır. Strateji kelimesi olduğu gibi dilimize geçmiştir. Ayrıca genel anlamıyla kabul edilen strateji tanımı ise “sevk etme, yönetme, gönderme ve gütmeye” olarak tanımlanmaktadır (Ölçer, 2003).

Strateji tanımı yönetim bilimleri açısından incelendiği zaman değişik biçimlerde karşımıza çıkmaktadır. Bu tanımlamalardan bazıları şu şekildedir;

Ceritli; “Strateji, zaman içerisinde belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için bir işletmenin kıt kaynaklarını ayırmaya yönelik plan ya da eylem yöntemidir.” (Ceritli, 1996, s.37) şeklinde tanımlamıştır.

Taşkıran ise; “Strateji, bir işletmenin uzun süreli temel amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanılmasında kabul edilen yollardır.” (Taşkıran, 2001, s.365) olarak tanımlamıştır.

Strateji kelimesinin iş hayatında kendisine yer edinmesi ise yirminci yüzyılın ilk çeyreğine dayanmaktadır. Bazı eserlerde strateji kelimesi yer alsa da ekonomi alanında ilk kullanımını iktisat ve matematik alanında çalışmaları bulunan Neumann ve Morgenstern’in eserlerinde karşımıza çıkmaktadır. Bazı düşünürler de strateji kelimesini mikro düzeyde incelemiş ve kişi ekonomisi olarak ifade etmişlerdir. Bu görüşe göre strateji, kişisel faydayı maksimum seviyeye ulaştırmak, rasyonel davranışların şekli ve sistematığı olarak tanımlamışlardır (Eren, 1990, s.7).

Günümüz koşullarında strateji kelimesinin iş hayatındaki karşılığını inceleyecek olursak, işletmenin mevcut olan iç kaynaklarını ve potansiyeli ile dış çevrenin sunduğu fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlamaya yönelik faaliyetleri olarak tanımlamak mümkündür. Bu tanım ışığında bir işletme için stratejiyi, yapılan faaliyetler arasından ortaya çıkabilecek sorunları çözmeye odaklı, işletmenin genel amaçlarını belirlemeye yönelik, işletmenin optimum çalışma düzeyine ulaşmasını sağlayacak kararlar bütünüdür.

2.2. STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI

Stratejik yönetim üzerine literatür incelendiği zaman, işletme ve yönetim alanlarında yirminci yüzyılda kullanılmaya başlandığı görülmüştür. Kullanılmaya başlandığı zamanlarda, tanım olarak ortak bir karar birliğine varılamamıştır. Bunun en temel sebebi olarak da stratejik yönetim kavramının, strateji ve yönetim kelimelerinin birleşiminden ortaya çıkmasıdır (Eren, 2009).

Stratejik yönetim kavramına değinmeden önce, yönetim ifadesinden de bahsetmek gerekmektedir. Yönetim kavramının tarihçesi çok eski yıllara kadar dayanmaktadır. Birden fazla bireyin bir arada bulunduğu bir ortamda, bir yönetim şekline ve bir yönetici iradeye her zaman ihtiyaç duyulmuştur. İşletme yönünden bakılacak olursa, mevcut olan insan kaynağını ve diğer işletme kaynaklarını bir arada ele alarak, işletmenin temel hedef ve amaçlarına uygun şekilde sonuca götürme sürecidir. Kısaca yönetim; işletmenin mevcut tüm kaynaklarıyla beraber, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için organize etmektir (Güçlü, 2003).

Stratejik yönetim kavramı esasında yönetim alanında mevcut olan bazı eksiklikleri tespit etmek ve gidermek için geliştirilmiştir. Tüm dünyada etkili olan globalleşmenin en önemli etkenlerinden biri olan rekabet ortamının yoğunlaşması, işletmelerin stratejik yönetim kavramı ve stratejik yönetim araçlarının önemini anlaması konusunda önemlidir.

Stratejik yönetim alanında çalışmaları bulunan bazı önemli bilim insanlarının tanımlarına bakacak olursak;

John M. Bryson stratejik yönetimi, “stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir.” (Bryson, 1988, s.5) şeklinde tanımlarken W. Barry ise “Stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder.” (Barry, 1986, s.10) diye tanımlamaktadır.

Yukarıda verilen stratejik yönetim tanımlarından sonra, hepsini kapsayacak toplu bir tanım yapacak olursak;

İşletmenin temel stratejilerinin planlanması için gerek duyulan araştırma, geliştirme, inceleme, değerlendirme ve tercih etme aşamalarında, işletme içi ve işletme dışı her türlü yapısal, idari ve motivasyonel kararları alarak yürürlüğe konulması, sonraki süreçte stratejilerin uygulanmasından önce temel amaçlara uygunluğunun bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey yöneticilerinin faaliyetlerini kapsayan tüm süreçlerin toplamı niteliğindedir.

Belirtilmesi gereken bir diğer konu ise stratejik planlama ve stratejik yöntem kavramlarının aynı anlama geldiği yanılgısıdır. Stratejik planlama kavramı incelendiğinde stratejik yönetimin aşamalarından bir aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik yönetimin uygulanması aşamasına baktığımız zamanda, işletmede gerçekleştirilmesi istenilen amaçlara ulaşılmasında ilk adım olarak, bu adımların bir strateji etrafında planlanması gerekliliği mevcuttur. Daha sonraki aşamalarda planlanan strateji uygulamaya konulur. Son aşamada ise uygulamanın sonuçları gözlemlenir ve denetimi gerçekleştirilir. Bu nedenle stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramlarını birbirinden ayırmak gereklidir (Aktan, 2000).

2.3. STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Gündelik hayatımızın çoğu aşamasında kullandığımız, stratejik yönetim kavramı ile ilgili bazı kavramların anlamlarını ve tanımlarını tam olarak bilemesekte kullanılmaya devam etmekteyiz. Bu çerçevede bazen birbiri yerine kullanılan ve aralarında küçük ya da büyük farklılıklar mevcut olan kelime ve terimler söz konusudur. Ayrıca bu kelime ve terimlerin tanımlamaları ile ilgili de tam bir fikir birliği de mevcut değildir.

Özellikle son yüzyılda önemi her geçen gün daha da çok anlaşılan stratejik yönetim kavramıyla ilgili araştırmalar ve çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları aynı anlamda veya birbirlerinin yerine kullanılmaya bazı yazarlarca devam edilmektedir.

Bu nedenle bu bölümde, stratejik yönetim ile ilgisi bulunan bazı kavramların anlamlarının, birbirleri ile olan ilişkilerinin, benzer ve farklı yönlerinin neler olduğu konusunun üzerinde durulacaktır.

2.3.1. Strateji

Strateji kavramına ilişkin tanımlamalara ve bilgilere bu bölümün başında yer verilmiştir. Bu bilgiler dışında stratejik yönetim ile bağlantısından bahsedecek olursak; özellikle belirsizlik ve risk ortamlarında işletmenin temel amaçlarına ulaşılması konusunda ve en kötü senaryoda işletmenin hayatta kalmasına yönelik temel politikanın tanımı olarak da karşımıza çıkmaktadır. Çünkü strateji uzun dönemli planların bütününe verilen isimdir. Temel politikalar için ortaya konan fırsatların bütünüdür.

2.3.2. Vizyon ve Misyon

Bir işletmenin varlık amacının ortaya konması ve başarı sağlayabilmesindeki ana unsurların başında misyon ve vizyon kavramlarının ortaya konması gelmektedir. Bir stratejik yönetimde, stratejik planlamanın yapılması ve uygulamasından önce, misyon ve vizyon ifadelerinin ortaya konması gerekmektedir. Misyon ve vizyonda işletme başarısının elde edilmesine yönelik temel ilkeler ve hedeflerden bahsedilmesidir. Bu kapsamda vizyonun tanımı yapılırken bir başlangıç noktası ya da bir pusula olarak kabul edilirken, misyon ise gerçekleştirilmesi sonucu somutlaşmış ve ortaya konan bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Daha kısa ifade edecek olursak, vizyon gidilmek istenen yer olurken, misyon varlık nedenidir.

Misyon, işletmenin temel olarak neyi elde etmek istediğini, işletmenin değerleri açısından yöneticiler ve çalışanlar için neyin önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Vizyon ise, işletmenin amaç ve hedeflerinin birleşmiş hali olarak karşımıza çıkmaktadır. Misyon ve vizyon terimlerine kavramsal açıdan bakacak olursak;

Vizyon sözlük anlamı itibariyle, görülmek istenen veya görülen bir resim ya da manzara anlamına gelmektedir. En temel özelliklerinden biri işletme içerisindeki farklı birimlerin ya da farklı faaliyetler arasındaki uyumun sağlanması konusundaki oynadığı roldür. Ayrıca aynı zamanda işletmenin hem bugünkü yerini hem de ileride ulaşmak istediği noktayı göstermektedir. Bu bilgiler ışığında vizyon için, işletme organizasyonunun tamamını kapsayan bir yaşam biçimi ya da felsefesini oluşturan bir anlam ve işletmenin gelecek hedeflerini ortaya koyduğu bir fotoğraf olarak tanımlamak mümkün olacaktır.

Gelecek planlarının en önemli emaresi konumunda bulunan vizyon, işletme de istihdam edilen tüm çalışanların ortak gayesi ve hangi araçlar ve yollar ile bu gelecek hedeflerine varılabileceğine dair inançları bir araya getiren bir çalışmadır. Diğer bir deyişle vizyon, gelecekte gerçekleşebilecek durum ve düşüncelerin önce de ortaya konması ve bu konuyla alakalı varsayımlarda bulunarak, zaman zaman bu varsayımları gerçekleştirmiş gibi düşünmek ve hareket etmektir. Başka bir ifadeyle, işletmenin gelecekte gerçekleştirmek üzere koyduğu hedefler için, bazı tedbir ve uygulamaları önceden ortaya koymasındır.

Vizyonun kapsayıcı ve doğru şekilde ortaya konulması hususunda bazı temel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerden bazıları şunlardır (Demir, 2017).

- Hedef ve amaçlar açık bir şekilde belirtilmelidir,
- İşletmenin mevcut durumu açık ve her okuyanın anlayabileceği sade ve anlaşılabilir şekilde açıklanmalıdır,
- İşletme için parlak bir gelecek hedeflenmeli, karamsar ve başarısızlığı çağrıştıran ifadelerden kaçınılmalıdır,
- Vizyon metninin, tüm işletme çalışanlarını kapsayıcı şekilde hazırlanması ve metinde akıllar da kalıcı ifadeler tercih edilmelidir,
- Vizyon, işletme çalışanlarının, yöneticilerinin ve faaliyet gösterilen coğrafyanın kültür ve değerlerine uyumlu olmasıdır.

Ayrıca işletmeler faaliyet gösterdikleri dönem boyunca başarıyı yakalayabilmeleri ve stratejik yönetim politikalarından da maksimum seviye de yararlanabilmeleri için vizyon kadar misyon kavramını da önemsemeleri gerekmektedir. Misyon kavramı vizyonun aksine hayalcilikten çok, bugüne ilişkin daha somut bir kavramı ifade etmektedir.

Misyon, işletmenin varlık nedenini ortaya koyan bir kavramdır. Yani işletmenin temelde kuruluş amacını, işletmenin önceliklerini ve faaliyet göstereceği alanı açıkladığı bir terimdir.

Misyon sözlük anlamı itibariyle bir kişi veya zümrenin üstlendiği özel görevdir. İşletme bilimi açısından incelendiği zaman ise işletmede çalışanlara bir amaç

doğrultusunda ve yapılan işin nicelik ve niteliği açısından uzun dönemli ortak bir değer ve görev olarak biçimlendirilmesi ve işletmenin benzer örgütlerden ayrışmasına yönelik söylemler olarak tanımlamak mümkündür.

Ülgen ve Mirze tarafından yapılan bir diğer tanımlamada ise işletmenin varoluş nedeninin belirtilmesi ve strateji oluşturmalarının en temel başlangıç aşaması olarak tanımlanmıştır. Çünkü işletmeler gelecekte faaliyete geçireceği strateji politikalarını hazırlarken, işletme misyonunu kendilerine kaynak olarak almaktadırlar. Bu sayede işletme, üretilecek ürünün üretim aşamalarının belirlenmesinde, işletme merkezinin belirlenmesinde, temel iş anlayışının ne olacağını, işletmenin hangi değerler üzerine kurulacağı ve diğer işletmelerden farkı ortaya konmuş olacaktır(Ülgen ve Mirze, 2010:68).

İşletmeyi tanımlayan misyonun belirli bir formüle edilmesi sürecindeki önemli adımların biri de yapılan işin misyondan bağımsız değerlendirilmemesidir. Ortaya konan misyon özellikle bazı önemli sorulara cevap verebilecek nitelikte olmalıdır. Bu sorular;

- Yaptığımız iş nedir?
- Ne olacak?
- Ne olmalı? ‘dır.

Ayrıca misyon işletmeyi kuran bireyler içinde bir esin kaynağıdır. Bu nedenle iyi bir misyonun taşınması gereken birtakım özellikler bulunmamaktadır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır (Türk, 2018) ;

- Misyonda işletme çalışanlarının inandıkları ortak değerler ve inançlara yer verilmelidir,
- İşletmenin uzun dönemli amaçlarını yansıtmalıdır,
- İşletme çalışanların tamamını kapsayıcı nitelikte olmalıdır,
- İşletme hedeflerini her zaman üst seviyelerde tutmaya yönelik olmalıdır,
- Kendisine özgü ve özel bir dille ortaya konmalıdır,
- İşletme için kalıcı statüde yer almalıdır.

Stratejik yönetim sürecindeki önemli kavramlardan olan vizyon ve misyon terimlerine ait özellikler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Muslu, 2014).

2.3.3. Amaç ve Hedefler

Gündelik yaşamda pek çok kez birbirinin yerine kullanılsa da amaç ve hedef kavramları farklı anlamlar taşımaktadır. Bu yanlış kullanımı önlemek için amaç ve hedef kavramlarını yakından inceleyeceğiz.

Amaç kullanımı ve anlamı itibariyle kavramsal bir ifadedir. Mevcut olan kaynakların hangi yönde kullanılacağına yönelik tercihler olarak tanımlanmaktadır. Kısaca hangi yönde ilerleneceğini belirler. Hedef kavramı ise daha çok sayısal ve somut bir ifadedir. İlerlenecek yöndeki ulaşılması istenilen hedefleri belirler. Kısaca amaca uygun ilerlenen yoldaki her bir adım olarak tanımlanmaktadır. Somut ve sayısal bir ifade olması sebebiyle ilerlemedeki gelişmelerin izlenmesini ve değerlendirilmesini sağlar (Sucu, 2010).

Ayrıca işletme yönünden incelendiği zaman amaç, organizasyonun gelecekte gerçekleştirmek istediği şeyleri ifade etmektedir. Bu yönüyle işletmenin sarf ettiği eforu ve karşılığında aldığı sonucu da temsil etmektedir. Hedef kavramının işletme yönünden karşılığı ise, özellikle işletmenin ulaşmak istediği amaçlara nasıl ulaşılabilirliğini açıklayan sayısal sonuçlardır. Bu özelliği itibariyle hedefler, genel kavramların aksine işletme özelinde özel ve öznelir. Niteliksel kavramlarla ifade edilen amacın ölçülebilir yönü yoktur. Ancak niceliksel olan hedef, ölçülebilir ve karşılaştırılabilirir.

İşletmelerin amaçları olarak ortaya konan argümanlar ile, o işletmenin faaliyetleri sonucunda elde etmeyi düşündüğü sonuçlar kastedilmektedir. İşletme amaçları ile yapılan işlerin neden gerçekleştirildiği, hangi sonuçları elde etmek için yapıldığı ve sonucunda işletmenin hangi düzeye geleceği gibi sorulara cevap bulmak için ortaya konmaktadır. İşletmenin hedefleri ise amaca ulaşmak için gidilen yolda daha kesin ve ölçülebilir olmaları nedeniyle, amaçların nicel ve sayısal olarak belirtilmiş şekli olarak ifade edilebilmektedir. Bu argümanı bir örnekle destekleyecek olursak; Örneğin; bir işletme sahibi, işletmesini büyütmek gibi bir amaç belirlediği takdirde, bu

amacın gerçekleşip gerçekleşmediğini tespit etmek amacıyla ölçülebilir niceliksel bir hedef belirtmelidir. Mesela kademeli olarak her yıl %25 oranında satışları arttırmak şeklinde koyulan bir hedef, amaca ulaşılması yönünde ölçülebilir ve denetlenebilir bir gösterge olacaktır. Ortaya koyulan hedefin somut ve kesin bir şekilde olması, işletmenin amacına ulaşma düzeyinin ve değerlendirilebilir sonuçlara ulaşmasını sağlama konusunda kolaylık sağlayacaktır.

Amaç ve strateji kavramlarının arasındaki ilişkiye baktığımız zaman, işletme de yürütülen strateji ve politikaların ana dayanağının işletmenin ulaşmak istediği amaçlar olduğu görülmektedir. İşletme içerisinde yürütülen her stratejinin işletmenin temel amaçlarına uygun şekilde oluşturulması gerekmektedir. Yani stratejiler ve planlar amaçların gerçekleştirilmesinde araç konumundadırlar.

2.3.4. Planlama

Planlama kavramı ile ilgili literatürde sayısız tanımlama yer alırken, bunlardan en sadesini işletmenin öncelikli amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli yol ve araçların tespit edilmesi şeklinde yapmak uygun olacaktır.

Sabuncuoğlu ve Tokol'a göre planlama, varılması planlanan hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere uygun yol, yöntem ve araçların önceden işletme tarafından seçilmesi olarak tanımlanmaktadır. En kısa anlatımla, planlama bir amaca ulaşmak için izlenecek yolun önceden belirlenmesidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001, s.181).

Genç'e göre ise planlama işletmelerin kısa, orta ve uzun vadede başarmak istediği hedefleri belirlemeleridir (Genç, 2008, s.60).

İşletme içerisinde yönetim ile ilgili uygulanacak faaliyetler belirlenirken, işletmenin en önemli önceliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmenin varlık amacı ve ulaşmak istediği amacın belirlenmesi ve daha sonra da bu amaca ulaşmak için yardımcı kaynakların seçimi ve uygulanması sağlanır. Bir işletme için yapılan bu sürecin adı planlamadır.

Yukarıda bazı tanımlarına yer verdiğimiz planlamanın bazı temel özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür;

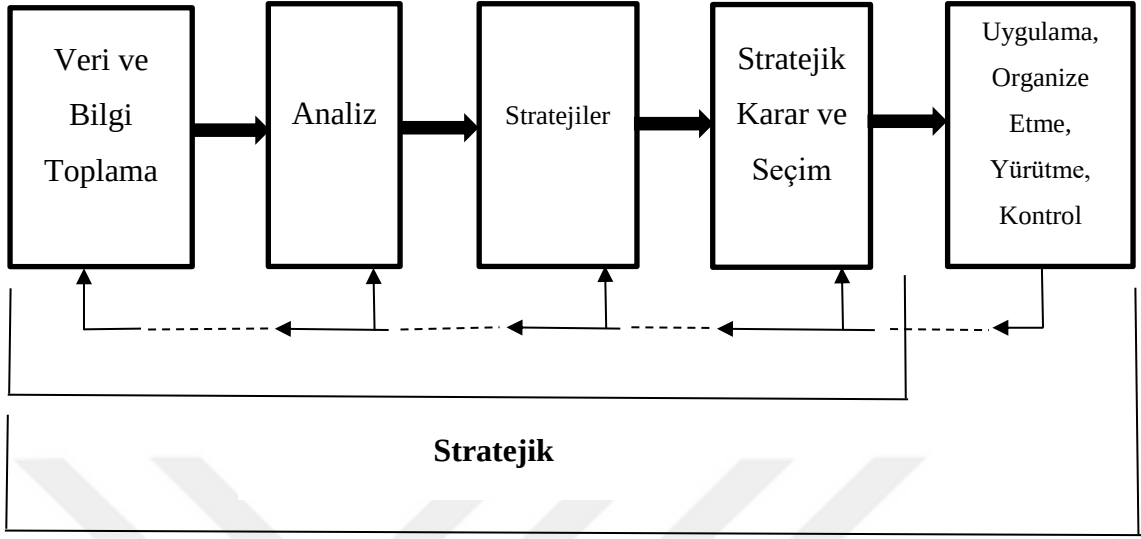
- Planlama kapsamlı bir faaliyettir.

- Planlama esnek ve devingen bir özellik taşır.
- Planlama bir seçim ve tercih sürecidir.
- Planlamanın önceliği vardır.
- Planlama amaç ve hedeflere ulaşmayı sağlar.

Stratejik Planlama kavramı ise bir işletmenin elde etmek istediği amaçları, sahip olmak istediği pazar üstünlüklerini, bu amaçların hayata geçirilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların temininin ve yönetiminin yazılı olarak oluşturulup, kesin hükümler altına alınması olarak açıklanmaktadır. Stratejik plan, işletmenin amaç, misyon ve vizyonu ile ortaya konulan hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için işletmenin üst yönetimi tarafından belirlenen uzun dönemli planların bütünüdür. Stratejik planın temel amaçları, işletmenin beklenen düzeyde büyümesini, faaliyet gösterilen pazarda rekabet avantajı elde etmesini ve rekabet avantajını sürekli hale gelmesini sağlamaktadır (Mouhoumed, 2015).

Stratejik planlama, ayrıca işletmelerin üretim, reklam, halkla ilişkiler ve satış verimliliklerini geliştirecek stratejileri oluşturma görevini de üstlenmektedir. Stratejik planlama bir süreç olup, değişen koşullara uyum sağlayabilmeli ve yeni oluşacak ortamlara göre hazırlıklı olmalıdır. Proaktif yapısı nedeniyle normal planlamadan ayrılmaktadır.

Stratejik planlama da meydana gelebilecek değişiklikler önceden tahmin edilmeye çalışır, bu değişikliklere göre hazırlıklar yapılır, ortaya çıkabilecek sorunlar değerlendirilir, yeni senaryolar ve alternatifler oluşturulur ve tüm bu değişikliklere uyum sağlamak için değerlendirilen değişiklikler peşinen önceden kabul edilir (Demir, 2017).



Şekil 1: Stratejik Yönetim Aşamaları

Kaynak : (Akgemci, 2008)

Stratejik planlama sürecinin içermesi gereken bazı özellikler mevcuttur. Bu özellikler aşağıda sıralanmaktadır;

- Plan yazılı ve açık olmalıdır.
- Plan bir yıldan daha uzun faaliyetleri kapsamalıdır.
- Planın içerisinde alternatif stratejiler yer almalıdır.
- Plan işlevsel olanlarla kısa vadeli planları da kapsamalıdır.
- İşletmeye gelecekte lazım olacak kaynakların tamamını kapsamalıdır.
- Plan işletmeye ait gözlemlere yer vermelidir.

Tablo 8: Stratejik Planlama ile Geleneksel Planlama Arasındaki Fark

Stratejik Planlama	Geleneksel Planlama
Eylem merkezli, plan ve uygulamayı tek aşama olarak görür.	Plan merkezli, plan ve uygulama farkı ele alınır.
Durum analizini, işletme değerleri eleştirisini ve performansın analiz edilmesi gerekir.	İşletmenin değerleri ve performansına eleştiri olarak bakılmaz.
İşletmenin çevresi incelenir.	İşletmenin çevresine fazla önem verilmez.
Misyonu açıktır ve planların uygulanması iyi analiz edilir.	Amaçlar sabittir, tutarlılıklarına ve uygulanabilirliklerine bakılmaz.
Proaktif, olağan durumlara hazırlıklıdır.	Reaktiftir, olağan durumlara hazırlıksızdır.
Kaynakların teminine odaklanır, finansal anahtar rolü üstlenir.	Planlama bütçeden ayrılır.
Planlama bir süreç olarak devam eder.	Planlama süreci periyodiktir.
Planlama ve işletme için bir potansiyel oluşturur.	Kapasite yaratımı açık bir amaç olarak tanımlanmaz.
Örgütün iç ve dış çevresine odaklanır.	Örgütteki sabit sorunlara odaklanır.

Kaynak : (Kayan, 2010)

2.3.5. Politika ve Taktik

Politika sözlük anlamı itibariyle, bugün ve gelecekte alınacak kararlara yön verebilmek için mevcut olan seçenekler arasından belirlenen yol veya davranış tarzı olarak tanımlanmaktadır. Mevcut olan bir diğer tanımlama ise, genel amaçları ve gerçekleşmesi mümkün olan yöntemleri kapsayan uzun dönemli genel bir plana verilen addır.

Sucu ise politikayı; işletmelerin belirledikleri amaçları gerçekleştirmek için kullandıkları bir düşünce şekli ve rehber olarak tanımlamaktadır (Sucu, 2010:69).

Ülgen ve Mirze ise; işletmelerde veya örgütlerde hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için oluşturulan stratejilerin uygulanması sürecinde yöneticilerin vermesi gerekli olan kararlara ve uygulanması gerekli olan faaliyetlere yönelik yol gösteren bir düşünce tarzı, rehber veya bir pusula olarak tanımlamaktadırlar. Ancak politika, işletmedeki yapılan işler ve faaliyetlerin nasıl yapılması gerektiğini belirten bir kurallar kitabı değildir. Politikacılar emredici olmamakla beraber, çalışanlar politikanın izin verdiği çerçeveler içerisinde kendi alanlarıyla ilgili konularda takdir haklarını kullanabilmektedirler. Bu açıdan değerlendirme yapıldığı zaman, politikayı işletmeyi

belirlenen amaçlara ulaşmak için strateji ve faaliyetlerle uyumlu olacak şekilde alınması gereke kararlar ile gerçekleşmesi zorunlu olan faaliyetlere rehberlik eden ve çalışanın takdir hakkını koruyan bir yol şeklinde tanımlamak da mümkün olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010).

Ayrıca politika ile strateji kavramı birçok alanda birbirinin yerine kullanılmaktadır. Birbiriyle karıştırılan bu iki terimin farkları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 9: Politika ile Strateji Arasındaki Farklar

Politika	Strateji
İşletmede uyulması gereken prensipleri belirtir.	İşletme amaçlarını ve beklentilerini gerçekleştirme kullanılacak enstrümanları ortaya koyar.
İşletme içerisinde açıkça ortaya koyulabilen ve değişime kapalı olan faaliyetlerle ilgilidir.	İşletme içerisinde sürekli olarak değişebilen kararları kapsar.
İşletmede yer alan ve tekrar eden her türlü uygulama ve alandaki yönetim uygulamalarıyla ilgilidir ve yönetici eylemlerini yönlendirmektedir.	İşletmenin çevresi ile olan ilişkilerine yönelik kararları ve uygulamaları kapsar.
Uzun süreli olarak planlanır ve her zaman işletmenin amaçlarıyla bağdaşmak zorunda değildir.	İşletmenin amaçlarına ulaşmak amacıyla ortaya koyduğu kararlardır.
Stratejik faaliyetlerin ve işletme içerisinde ele alınan kararların uygulanması aşamasındaki kuralları ortaya koymaktadır.	İşletmenin gelecekte toplum içerisinde yer alacağı konumu ve şekli belirlemek sürecine yönelik kararlar bütünüdür.

Kaynak : (Sucu , 2010:71).

Taktiğin tanımına değinecek olursak, rakiplerin davranışlarına karşı cevap vermek ve belirlenen stratejileri uygulamak için belirlenen rekabete dayalı eylem ve faaliyetler olarak tanımlamak mümkündür.

Taktiklerde yapıları itibariyle stratejiye benzemektedirler. Bir plan türü olan taktik, nihai sonucu odaklanmaz ve usul ve teknik yapıları açısından da stratejiden daha ayrıntılıdır.

Taktik stratejinin aksine uygulamaya yönelik bir işlemdir. Daha özel ve daha kısa eylemlerden oluşur. Bazen genel işletme stratejisine ters düşebilen taktikler

uygulanabilir. Bir örnek verecek olursak, futbol müsabakalarında rakibin üzerine her zaman pres yaparak onları bezdirme ve oyundan düşürme politikası uygulayan bir futbol takımının, aniden presi bırakıp geri çekilmesi söz konusu olabilir. Bu durum taktik stratejinin bir gereğidir. Gücün sonunda temel strateji maçı kazanmaktır (Hunger ve Wheelen, 2011).

2.3.6. Yöntem ve Kural

Yöntem sözlükte geçen anlamı itibariyle bir amaca ulaşmak için izlenen ya da benimsenen usul veya metot olarak tanımlanmıştır. Ancak kullanım alanı itibari ile politikaya benzemektedir. Yöntem esasında politika veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Yani yöntem, politikanın ve stratejinin kapsamı itibariyle altında yer almaktadır. Ayrıca yapılan her eylemde kullanılan bir yöntem bulunmaktadır. Yöntem yapısı itibariyle bir standarda bürünme özelliği bulunmamaktadır. Yapılan her iş, işlem, uygulama ve faaliyet için özel bir yöntem bulunmaktadır.

Kural kavramı ise davranışlara yön veren ve uyulması zorunlu olan ilkeler olarak tanımlanmaktadır. Sözlük anlamı itibariyle ise uygulama aşamasında uyulması gerekli olan emredici hükümlerdir.

2.4. STRATEJİK YÖNETİMİN AMACI ve ÖNEMİ

Stratejik yönetim, özellikle yirmi birinci yüzyıl itibariyle sürekli olarak değişen ve gelişen ekonomik dengeler ve pazarlar nedeniyle önemli bir konuma gelmiş durumdadır. İşletmeler, değişen koşullara göre kendi uyum mekanizmasını tamamlaması, pazarda yer alan rakiplerine rekabet stratejileri üretmesi, kendi zayıf yönlerini tespit etmedi ve zayıflıklarını giderici tedbirler alması ve güçlü yönlerini tespit edip, bu alanlarda yenilikçi faaliyetlere yönelmesi konularını stratejik yönetim sayesinde gerçekleştirebilmektedirler.

Stratejik yönetimin temel amacı, işletmenin her alanda verimliliğini arttırmak ve karını maksimize etmesini sağlamaktadır. Ayrıca işletmenin vizyonunun belirlenmesinde de rehber görevi üstlenmektedir (Porter, 2010).

Stratejik yönetimin işletmelere bir diğer önemli katkısı ise çevreyle olan uyumunu arttırması ve sağlıklı bir bütünleştirme oluşturmaktır. İşletmeye olan olumlu

etkileri nedeniyle stratejik yönetim, işletmenin başarılı faaliyetler gerçekleştirmesini ve faaliyetlerini uzun süreli devam ettirebilmesi konularında önemli bir yönetim aracıdır (Gönen, 2013).

Stratejik yönetim, işletmenin geleceği ile ilgili olmasından dolayı, üst yönetimin bir faaliyetidir ve üst yönetim tarafından uygulanmaktadır. Stratejik yönetimin özelliklerini sıralayacak olursak (Alpkan, 2000);

- Stratejik yönetim, işletmenin geleceği ile alakalı olduğu için üst yönetim tarafından uygulanan bir uygulamadır.
- Stratejik yönetim, işletmenin vizyonunun belirlenmesine yönelik bir çalışmadır.
- İşletmelerin düzen içerisinde faaliyetlerini yerine getirmesini sağlar.
- İşletme sahiplerinin stratejik bilinçlerinin gelişmesine katkı sağlar.
- Stratejik yönetim, doğru uygulandığı zaman çevresi için sosyal sorumluluk görevini üstlenir.
- Stratejik yönetim, işletmenin kaynak dağılımını optimum seviyeye çıkartır.
- Stratejik yönetim çerçevesinde alınan her türlü eylem, en üst kademeden en alt kademe çalışana kadar etkilemekte ve herkesin amaçlarını oluşturmaktadır.
- Doğru uygulandığı zaman, işletmeye dinamiklik sağlayacak hedeflere ulaşımında katkı sağlar.
- İşletme de meydana gelen sorunların tespit edilmesini sağlar ve sorunların çözümüne yardımcı olur.
- Stratejik yönetim oluşturulduktan itibaren işletmeyi bir bütün olarak görür, açık bir düzen olarak tanımlar ve çevre ile olan ilişkilerini yakından takip eder.
- Stratejik yönetim yapısı itibariyle günlük hesaplar yerine uzun süreli hesaplar yapar.
- Stratejik yönetim esnek yapısı nedeniyle, değişik yapılara sahip işletmelere bile uygulanabilen uyumlu bir disiplindir.

2.5. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

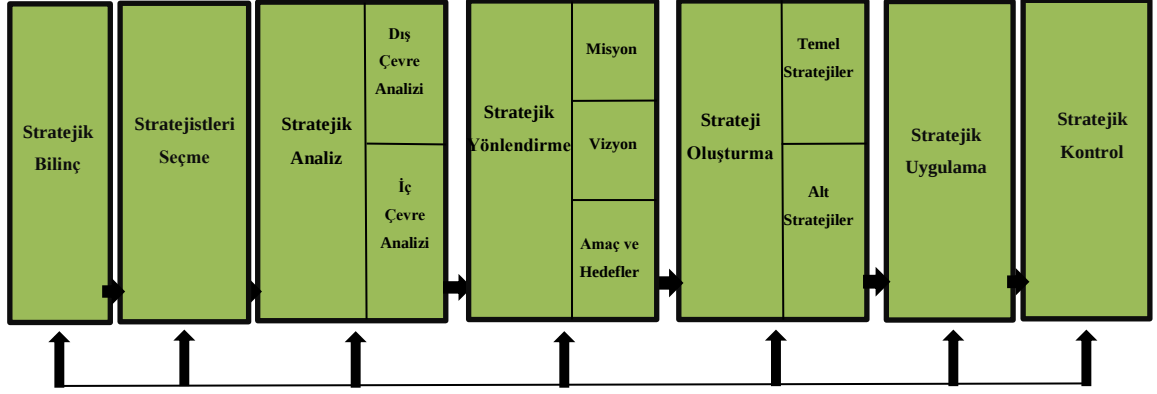
Stratejik yönetim kavramına daha önce de değindiğimiz gibi, bir işletmenin uzun dönemde faaliyetlerini devam ettirebilmesi ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilme doğrultusundaki temel amaçlarını gerçekleştirmek için tüm kaynaklarını

verimli ve etkili bir şekilde kullanma disiplini (Porter, 1985). İşletmeler gelecekte bilinmeyen konumları ve belli olmayan sorunları ile ilgili kararlar aldığı stratejik yönetim sürecinde, uzun dönemli hedefleri olarak karlarını maksimize etmeyi ve rekabet gücünü her zaman üst seviyede tutmayı öncelikli olarak amaçlamaktadırlar. Bu yaklaşımları ile stratejik yönetim sürecinin rasyonel bir yaklaşım olarak belirtmek mümkündür.

Stratejik yönetim sürecini genel itibarıyla ele aldığımız zaman, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol kısımlarından oluşmuş olup, genel yönetim sürecinin stratejik konuları kullanımı için uygundur. Ayrıca yukarıda bahsedilen bu kısımlar birbirinden bağımsız konumda değildir. Bu safhalar birbirleriyle geçişli ve birbirlerini tamamlayıcı özelliklere sahiptirler. Genel olarak literatürde bu şekilde kabul görmektedir (Alpkan, 2000).

İşletme içerisinde stratejik yönetim süreci, işletme sahibi veya üst düzey yöneticilerden, en alt kademedeki yer alan çalışanlara kadar devam eden bir süreci kapsamaktadır. Bilindiği üzere stratejik yönetim belli başlı kabul görmüş aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalardan en önemlisi ise stratejik bilince sahip olmaktır. Bunun sebebi ise sürekli olarak değişen çevre koşullarına uyum sağlama konusunda işletmelerin başarılı olabilmesinin en temel gerekliliği stratejik bilince sahip olmalarıdır (Ülgen ve Mirze, 2010).

Aşağıdaki şekilde stratejik yönetim süreci gösterilmiştir.



Şekil 2: Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak : (Ülgen ve Mirze, 2010).

2.5.1. Stratejik Bilinç

Stratejik yönetim sürecinin başında olan ve önemli adımlardan biri stratejik bilince sahip olmaktır. Stratejik bilince sahip olan yönetici ve işletme sahiplerinin stratejik düşünme yetileri üst seviyededir. Bu stratejik düşünebilme özelliği, rakiplerden önde olma durumu ve rakiplerin stratejilerinin ne olduğu konusunda farkında olma durumu olarak açıklanabilmektedir. Stratejik düşünme, temel beceriler ile ilgilenir ve bu becerilerin optimum düzeyde kullanımı ile ilgili çalışmalarda kullanılır.

Stratejik bilinç, işletme sahipleri ve üst düzey yöneticiler için aşağıda belirtilen unsurları ifade etmektedir (Türk ve Kara, 2017);

- İş hayatının ve işletme yönetim sistemlerinin sürekli halde bir değişimi içinde olduğunu,
- Faaliyet gösterilen alanda bulunan işletmeler ve rakiplerin, sürekli olarak değişim gösteren çevre ve sektöre uyum sağlayabilmek için yeni stratejiler geliştirdiklerini,
- İşletmeler bu üretilen stratejilere karşılık vermek amacıyla, kendi işletmelerinin verimliliğini daha da iyi seviyelere çıkararak yeni stratejilere ihtiyaç duyulduğunu anlaması ve strateji üretmek üzerine çalışmalar yapması şeklinde ifade edilmektedir.

2.5.2. Stratejistlerin Belirlenmesi Evresi

İşletmelerde faaliyet gösteren stratejistler, belirlenen stratejilerin formüle edilmesi, uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi süreçlerine ilk adımdan itibaren dahil olan bireyler veya gruplardır. Genel olarak incelendiğinde işletme de mevcut olan tüm yöneticiler stratejisttir. Ayrıca stratejik yöntem disiplininin bazı aşamalarına yönetim organizasyonunun dışından kişilerde dahil olabilir.

Bir işletmede veya organizasyonda faaliyetlerin her seviye ve aşamasında strateji belirlenebilir. Bu yüzden ister yönetici olsun ister yönetici olmasın stratejist olarak nitelendirilebilen kişiler bulunmaktadır. İşletme yönetim kurulu üyeleri, CEO'lar, CEOF'lar, girişimciler, üst, orta ve alt düzeydeki yöneticiler, kurum danışmaları ve CEO asistanları stratejist olarak adlandırılabilir.

Yukarıda bahsedildiği gibi işletmenin her düzeyinde görev yapan veya işletmeye dışarıdan danışmanlık hizmeti verenler stratejist olarak nitelendirilseler de bu konuda bir ayrım yapmak elzemdir. İşletmenin temel stratejilerinin hazırlanması ve uygulanması konusundan birinci derecede sorumlu ve yetkili olan ve stratejinin seçimi konusunda karar verecek olanlar yönetici konumundaki stratejistlerdir. Stratejinin belirlenmesi sürecinde, organizasyon içinden veya dışından sürece dahil olan diğer stratejistler ise hazırlık aşamasında yer almaktadır. Stratejik yönetim sürecinin çeşitli düzeylerinde faaliyet gösterenler, stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasından sorumlu yöneticilere çalışmalarını sunarak, onların karar verme mekanizmalarına yardımcı olurlar. Bu kişiler genellikle uzman stratejistler ve kurum dışı danışmanlardır.

Stratejik yönetimin hazırlanması ve uygulanması üst kademedeki yöneticilerin görevidir. Üst kademe fonksiyonu olması sebebiyle, stratejilerin belirlenmesi, işletmenin herhangi bir birim ve bölümüne devredilemez. Ancak karar verme aşamasına kadar olan araştırma ve analiz yapma yetkisi, stratejilerin oluşturulması ve planlanması üst düzey yöneticilerin sorumluluğundayken, belirlenen stratejilerin uygulanması alt kademedeki yöneticilerin sorumluluğundadır (Paine, 1983).

Özellikle ülkemizde faaliyet gösteren aile işletmesi niteliğindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerde, yönetimi tek bir kişide olan KOBİ'lerin stratejik yönetim sürecinde

başarılı olabilmeleri için, işletme içerisindeki orta ve alt düzey yöneticilerden ve faaliyet gösterilen alandaki uzman kişilerden danışmanlık hizmeti alması çok önemlidir.

Başarılı bir stratejistin sahip olması gereken bazı özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010);

- Stratejistlerin stratejik bilince sahip olmaları,
- İşletme içinde ve dışında gerçekleşen olayların analiz edebilme, geniş perspektiften bakabilme ve belirli bir sistem içerisinde değerlendirebilmeleri,
- Stratejik yönetim ile ilgili verileri elde etme, ayırımı yapma ve değerlendirebilme yeteneğine sahip olmaları,
- Öngörü sahibi olmak ve hızlı karar verebilme yeteneğine sahip olmaları,
- Zaman yönetimi konusunda tecrübeli olmak ve grup çalışmasına yatkın olmak şeklinde açıklanmaktadır.

2.5.3. Stratejik Analiz Evresi

Stratejik analiz evresinin bir diğer adı da durum analizidir. İşletme kimliğinin belirlenmesi ve analiz edilmesi durumudur. Yapılan bu çalışma sonucunda işletme eylemleri için rehber niteliğinde sonuçlar elde eder ve belirlenen hataların düzeltilmesi fırsatı ortaya çıkar. Ayrıca çevresinde mevcut olan fırsatları değerlendirmek ve risklerden kaçınmak için önemli bulguları ortaya koymaktadır. Yapılan bu analiz sonucunda işletme neleri başarabileceğini, hangi alanlarda uzmanlaştığını ve mevcut kaynaklarının durumu hakkında bilgiler edinir. Bir nevi envanter çalışması niteliğindedir (Dinçer, 2013).

Stratejik analizin faaliyetlerini, işletme amaçlarının belirlenmesi, bu amaçlara uygun stratejilerin oluşturulması ve işletmenin iç-dış çevresinin incelenmesi olarak açıklamak mümkündür. Özellikle globalleşmenin de etkisiyle ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel açıdan sürekli olarak değişim gösteren rekabet ortamında işletmeler, kendi işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek, içerden ve dışardan gelebilecek tehditleri en az hasarla atlatmayı ve karşılırlarına çıkan fırsatlardan en iyi şekilde yararlanmayı sağlayacak stratejiler geliştirmeyi, bu analizlerin doğru ve etkin şekilde yapılmasıyla gerçekleşeceği bilinmektedir (Akgemci, 2008).

Stratejik analiz süreci, işletmelerin faaliyet gösterdiği genel ve sektörel çevredeki durumun analiz edilmesi ve işletmenin kendi içindeki durumun incelenmesi ile ilgili bir süreçtir. Stratejik analiz evresini iki aşamada incelemek mümkündür. Bunlar işletme dışı analiz ve işletme içi analizdir.

2.5.3.1. İşletme Dışı Analiz

İşletmeler genel itibariyle incelendiği zaman pek çok faktör ve unsurla birlikte bir etkileşim içerisinde faaliyetlerini yürütmektedir. İşletmeler bu birbiriyle bağlantılı ve karmaşık ilişkiler içerisindeyken, çevrelerinde meydana gelen değişiklikleri, değişen koşulları ve belirsizlikleri tespit ederek, kendilerini bu çevre koşullarına göre uyumlu hale getirmek durumundadırlar. İşletmeler çevrelerinde oluşan fırsat ve tehditleri iyi analiz etmek zorundadırlar. Bu analizi iyi yapan işletmeler gelecek stratejilerini daha düzenli ve sağlıklı şekilde yapabilmekte, faaliyetlerini devam ettirme ve rekabet edebilme konularında avantajlı konum elde etmektedirler (Sucu, 2010).

İşletmenin kendisi ve faaliyetlerini ile ilgili her şey çevre kapsamında yer almaktadır. Dış çevre ise yine işletmeyle alakalı olmakla birlikte, işletmenin dışındaki unsurlardan oluşmaktadır. Bu kapsamda değerlendirildiği zaman, sistemle bağlantısı olup, sistemin dışında kalan şeyler olarak tanımlamak da mümkündür.

İşletmelerin yapacakları çevresel analizler, karşılına çıkacak fırsatlar konusunda önceden bilme ve buna uygun olarak strateji belirleme hususunda önemli göstergelerden biridir. Ancak işletmeler tarafından herhangi bir dış çevre analizi yapılmazsa, faaliyet gösterilen alandaki yeni eğilimleri ve olumlu veya olumsuz değişim trendleri konusunda bilgisiz kalacaklar veya zamanında bilgi edinemeyeceklerdir. Özellikle yirmi birinci yüzyılda yapılan bazı araştırmalar ışığında işletmelerin başarılı olabilmelerinin; yeni girişimlerde bulunmak ve maruz kalınacak tehdit ve fırsatları bilmek için iç ve dış çevre analizlerinin sağlıklı bir şekilde yapılması konularına bağlı olduğuna değinilmiştir.

Yukarıda da belirtilen dış çevre analizini iki ana başlığa ayırmak mümkündür. Bunlar genel çevre ve sektörel çevredir. Genel çevre, toplumu ve içinde bulunan

unsurları kapsayan en geniş çevredir. Sektörel çevre ise işletme ve işletmenin rakipleriyle olan daha yakın bir çevreyi ifade etmektedir.

Genel çevrenin ana faktörleri, ekonomik, teknolojik, ekolojik ve doğal, etik ve ahlaksal, politik-yasal ve sosyo-kültürel faktörlerdir. Sektörel çevrenin ana aktörleri ise müşteriler, satıcılar, rakipler ve bankalar gibi kişi, grup ve kuruluşlardır (Sucu, 2010:83).

2.5.4. Stratejik Yönlendirme Evresi

İşletme stratejilerinin oluşturulması sürecinde, işletmenin gelecekte nasıl bir durumda olacağına ve hangi adımlarla hedefe doğru gideceğine yönelik kararlar verilir. Bu kararlar esasında, misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin ortaya koyulması, belirlenmesi sürecidir. Stratejik yönlendirme evresinin özü, işletmenin gelecekte ilerleyeceği yönü belirlemektir.

Stratejik yönetimin başlangıç noktalarından birini işletmenin faaliyet göstereceği iş kolunu belirlenmesi oluşturmaktadır. İşletmenin üreteceği mal veya hizmetin belirlenmesi ve faaliyette bulunulacak pazarın belirlenmesi en temel başlangıç noktalarındandır.

Stratejik yönetim hakkında bilinçli olan bir yönetici, bu temel bilgileri belirleyecek, açıklayacak, analizler yapacak ve işletmenin geleceğiyle ilgili stratejik kararlar alacaktır. Ayrıca doğru şekilde yönetilen bir stratejik yönetim sürecinde işletmenin başarı değerlendirmesi yapılacak ve buna yönelik değerlendirmelere de yer verilecektir.

Daha önceki bölümlerde bahsedildiği üzere işletmeler stratejilerini belirlemeden önce bazı temel sorulara cevap aramaktadır. Bunların başlıcaları, işletmenin amacının ne olduğu, nereye ulaşmayı hedeflediği, gelecekteki konumlandırmasının ne düzeyde olacağı gibi sorulardır. Bu soruların cevapları işletme tarafından verildikten sonra, değişen çevre şartları ve küresel rekabet ortamında başarı sağlanabilmesi için işletmelerin mevcut durumlarının ve gelecek ile ilgili stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir. Stratejinin yönlendirilmesi evresinde misyon, vizyon, amaç ve hedef

kavramlarının önemi çok fazladır. Stratejik yönetim ile ilgili kavramlar bölümünde bu terimlere ayrıntılı olarak değinilmiştir.

2.5.5. Strateji Oluşturma Evresi

İşletme stratejilerinin analiz edilme evresindeki iç ve dış çevre unsurlarının analizini yaptıktan sonra , durum belirleme matrisleri yardımıyla işletmenin dış çevresindeki fırsat ve tehditleri değerlendirmesi sonucunda üstünlük ve zayıflık taraflarında belirlenmesinden sonra işletmenin geleceği düşünülerek olumlu sonuçlar elde etmek için stratejilerini belirlemesi gerekmektedir. Stratejik karar alma ve stratejilerin belirlenmesi süreci üst yönetimlerce oluşturulmaktadır. Stratejik karar alma süreci belirsizlik ve karmaşıklık içeren bir süreçtir. Bunun sebebi ise oluşacak ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin bilinmemesi ve bu gelişmelerin ne gibi sonuçlar doğuracağının tahmin edilememesi olmaktadır. Bu belirsiz ortamdan kurtulmak için, geçmişten gelen mevcut bilgiler ve elde edilen verileri sadeleştirmeye, basitleştirmeye ve daha fazla bilgi toplamak için mevcut bilgileri yorumlama yoluna gitmektedirler. İşletme için en uygun stratejinin seçiminde yöneticilerin veya stratejistlerin yaşı, eğitim düzeyi, kıdem ve tecrübesi, hayata bakış açısı, hayat felsefesi, inancı, kişisel tercihleri, mesleki hedefleri ve değer yargıları gibi özellikleri etkili olmaktadır (Demir, 2017).

Yapılan çeşitli araştırmalar neticesinde, karar verici yöneticilerden eğitim düzeyi yüksek olan genç yöneticilerin yeniliklere daha açık baktıkları ve risk alabilme davranışlarının yaşlı yöneticilere göre daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Yine daha alt düzey yönetici gruplarında da kıdem yılının artışıyla beraber statükocu tutumun daha yaygın olarak benimsendiği ve yeniliklere olumlu bakışın azaldığı ortaya konmuştur (Sucu, 2010:100).

İşletme yöneticileri, stratejilerini belirlerken analitik olmayan yaklaşımlarla strateji belirleme yoluna gidebilmektedir. Ancak bu stratejiler her zaman planlandığı gibi gerçekleşmemektedir. Amaçlanandan daha farklı olarak gerçekleşen bu stratejiler, gerçekte uygulanabilen stratejilerdir. Yani analitik gerçeklerden uzaklaşan stratejik planlarda, amaçlanan değil gerçekte uygulanabilen stratejiler uygulanmaktadır.

İşletmeler faaliyet gösterdiği alanda karşılaştıkları yoğun rekabet ortamına rağmen varlıklarını devam ettirmek ve rakip işletmelere pazar üstünlüğü elde edebilmek için çeşitli çalışmalar yürütmektedir. Bu çalışmaların başarıya ulaşması için en önemli etken uygun stratejinin belirlenmesidir. Ayrıca belirli bir sektörde faaliyet gösteren işletmelerin strateji belirleme aşamasında 3 temel seçeneği bulunmaktadır. Bu seçenekler kullanılan mevcut stratejide değişiklik yapmamak, mevcut strateji üzerinde çeşitli değişiklikler yaparak gelişim sağlamak ve yeni stratejiler oluşturmaktır.

2.5.6. Strateji Uygulama Evresi

Strateji uygulama evresinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için işletmenin tüm organizasyonunun iyi bir şekilde organize edilmesi gerekmektedir. Yukarıda da bahsedildiği gibi stratejinin oluşturulması ve belirlenmesi işletme için çok önemli olsa da bu stratejilerin uygulanması konusu işletme için çok daha önemlidir. Çünkü işletme için ne kadar iyi stratejiler oluşturulsa da uygulanmadıktan sonra bu stratejiler sadece plan olarak kalmaktadır. Uygulamaya geçmeyen stratejilerinde işletmeye olumlu yönde katkısı bulunmamaktadır.

İşletmeler belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde, bazı konularda düzenlemeler yapmak zorunda kalabilmektedir. Bu düzenlemelerden bazıları şunlardır;

- Strateji uygulanırken radikal değişimlere ihtiyaç duyulduğu zaman yeni misyonun belirlenmesi ve amaçların yeniden gözden geçirilmesi,
- Belirlenen stratejinin uygulanabilmesi için örgütsel yapıda değişikliğe gidilmesi ve işletme kaynaklarının etkin kullanılması,
- Güncellenen örgütsel yapıda görev alacak personelin seçimi, atanması ve gerekli eğitimlerin verilmesi,
- Belirlenen stratejiyi uygulayacak yönetim biçiminin oluşturulması ve uygun liderlerin göreve getirilmesi gibi hususlarda düzenlemeler gerekebilmektedir.

Ayrıca oluşturulan stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için işletmenin uygun organizasyon yapısına göre tasarlanması gerekmektedir.

İşletmeler temel amaçlarının başında rekabet gücü elde etmek gelmektedir. İşletme için oluşturulan tüm stratejik hamleler bu amaca hizmet etmektedir. İşletmenin

bu stratejilerinin uygulanabilmesi için zaman zaman yapısını, sistemlerini, insan kaynaklarını ve maaş politikalarını, lider inisiyatiflerini, temel ilke ve değerlerini değiştirmek zorundadırlar. Ancak yapılan tüm yenilikçi adımlara rağmen işletmeler stratejilerin uygulanması konusunda çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. Bu engeller zayıf ve sağlıklı iletişim zinciri, işletme önceliklerinin farklılaşması ve çelişmesi, üst yönetimin etkisiz olması ve birimler arasındaki koordinasyonun zayıf olması olarak sıralanabilmektedir.

Stratejilerin etkin olarak uygulanabilmesinin diğer önemli etkenleri ise örgüt kültürünün uygun olması ve stratejik liderin güçlü olmasıdır.

2.5.7. Stratejik Kontrol Evresi

Stratejik kontrol evresi, stratejik yönetimin son evresidir. Bu aşamada belirlenen stratejilerin ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi aşamasıdır. Stratejik kontrol evresi her ne kadar son evre olarak ifade edilse de stratejik yönetim sürecinin her aşamasında yapılması gerekmektedir. Stratejik yönetimin her evresinde kontroller düzenli olarak yapılmalı ve gerekli olan düzeltmeler yapılmalıdır.

Bu evrede önceden planlanan amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı belirlenir, amaç ve hedeflere ulaşılamadıysa bu sonucun nedenlerine ulaşılmaya çalışılır. Bu evrenin uygulanabilmesi için, planda yer alan iş ve eylemlerin tamamen sonuçlanması gerekmektedir. Devam eden iş ve eylemler esnasında, sağlıklı bir kontrol sağlanamayacağından, stratejik kontrol evresine geçilemez.

Stratejik yönetim süreci yapısı itibarıyla dinamik bir süreçtir. Bu süreç içerisinde uygulanan faaliyetlerin tamamı birbirinin peşinden ve karşılıklı ilişkilerle birlikte uygulanır. Bu durumda eş zamanlı kontrolün yapılması gerekmektedir. Bu sayede stratejilerin kontrolü de sağlanmış olacaktır. Stratejik uygulamaların hangi düzeyde ilerlediğini, amaç ve hedeflerin ne kadarının gerçekleştirildiğini tespit etmekte, ayrıca da işletmenin personelinin de motivasyonunun artırılmasına katkı sağlayacaktır.

Stratejik kontroller, stratejik göstergelerle birlikte işletmenin performansını ölçmektedir. Bu stratejik kontrolün göstergeleri, müşteri memnuniyeti göstergesi, yeni girişimlerin kayıtları, yeni ürünlerin başarı ve kalite kontrol standartlarındaki başarı ve

süreç tanıtımındaki başarısı gibi göstergeler oluşturmaktadır. Stratejik kontrollerin bazı diğer faydaları ise yaratıcı fikirleri ödüllendirici, yeni fırsatları keşfetmeye teşvik edici ve bu fırsatları elde edici yeteneği sağlamasıdır (Alpkan, 2000).

2.6. STRATEJİK YÖNETİMİN ARAÇ, YÖNTEM ve TEKNİKLERİ

İşletmeler varlıklarını sürdürmek ve rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmek amacıyla stratejik yönetim modelini etkin şekilde kullanırken faydalanabilecekleri birçok araç ve teknik bulunmaktadır. Bu araç ve tekniklerin kullanımı ile işletmeleri gerek kendi içlerindeki gerek de dış çevrelerindeki sorunları tespit etme ve çözüm üretme konusunda bilimsel ve sistemlere dayalı hareket etme imkanı bulabilmektedir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin stratejik yönetim araçlarının kullanımına ilişkin ortaya atılan üç farklı görüş bulunmaktadır. Bunlardan ilki stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin özelliklerine, iş yaptıkları sektöre ve uygulamanın işletmeye olan fayda düzeyine bakılmaksızın doğrudan ve üzerinde değişiklik yapılmadan direkt olarak uygulanabileceğini; ikinci görüş, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin özelliklerini dikkate alarak stratejik yönetim, araç ve tekniklerinde bazı değişiklikler ve sadeleştirmeler yapılarak uygulanabileceğini; üçüncü ve son görüş ise, belirli bir büyüklüğü aşmadığı ve organizasyonun tamamının kontrolünün sağlanabildiği küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerine ihtiyaç duyulmadan faaliyetlerinin yürütülebileceği görüşü savunulmaktadır (Akgemci, 2008:326).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yaşadığı temel sorunlar olan finansman eksikliği, nitelikli personel istihdam edememe, önemli konulara ilişkin stratejik bilgi eksikliği, tek adam yönetimi kaynaklı sorunları ve bilimsel temellere oturmayan sezgisel kararlar gibi sorunların yanında globalleşmenin de olumsuz etkileri neticesinde faaliyetlerini sürdürebilme ve sektördeki rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmek için yeni çözüm yolları bulmak durumunda kalmaktadır. Stratejik yönetimin ve araçlarının etkin kullanımı KOBİ'ler için büyük önem taşımaktadır.

2.6.1. SWOT Analizi

Stratejik yönetim araçları arasında en yaygın olarak kullanılanı SWOT analizidir. SWOT analizi, kısaltma olarak kullanılmış olup, İngilizce kelimelerin baş harflerinden bir araya gelmektedir. Bu analizin kullanılma amacı işletmenin iç kaynaklarının tespit edilmesi, dış çevresinin incelenmesi ve iç dış çevresinin geliştirilmesi sağlayan bir araçtır.

- S: Strength (İşletmenin üstün yönlerini)
- W: Weakness (İşletmenin zayıf yönlerini)
- O: Opportunity (İşletmenin fırsatlarını)
- T: Threat (İşletmenin tehditlerini) ifade etmektedir.

SWOT analizinin Türkçe kelimelerle karşılığı FÜTZ olarak kullanılmakta olup, etkişim analizi olarak da adlandırılmaktadır. İşletmenin tam olarak mevcut durumunu ve birikiminin incelenmesi, güçlü ve eksik yönlerinin açıklanması ve bu yönlerin çevre koşullarına göre uyumlu hale getirilmesi olarak tanımlamak mümkündür (Dinçer, 1998:204).

Bir işletme için SWOT analizinin yapılması oldukça önemlidir. İşletmenin röntgeni niteliğinde olan bu analiz, tepe yöneticilerin stratejik konularda bilgi sahibi olmalarını kolaylaştırmakta, problemlerin önceden tespit edilmesini sağlamakta, işletmenin güçlü yönlerini bilinmesine yardımcı olmakta ve bu sonuçlara göre stratejiler geliştirilmesini mümkün kılmaktadır.

SWOT analizinde yer alan üstün ve zayıf yönler belirlenirken, işletmelerin pazar payları, nakit durumu, finansman ve yatırım dağılımı, üretim ve teknik kapasiteleri, araştırma geliştirme düzeyleri, yönetim yapısı ve insan kaynakları politikaları kriterlerine göre değerlendirme yapılmaktadır. Diğer taraftan bir işletme için üstünlük, planlanan stratejilerin başarıyla uygulanması ve işletmenin rakiplerine göre verimlilik ve etkinlik düzeyinin daha fazla olması olarak ifade edilmektedir. İşletme için zayıflık ise, rakip işletmelere göre daha az verimli veya etkin olma durumudur. İşletmeler bu iki durumu da göz önünde bulundurarak uzun süreli stratejilerini belirlenmeleridir. İşletmenin üstün ve zayıf yönleri dikkate alınmadan oluşturulan stratejiler temelsiz ve sağlıklı olacaktır. İşletme için fırsatlar kavramını gelecek zamanda yararlanılması

mümkün olacak ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik gelişmeler olarak belirtmek mümkünken, işletmenin strateji ve amaçlarını gerçekleştirmesi yolunda karşılaşılabilecek zorlukları ve engelleri de tehditler olarak ifade etmek mümkündür (Üzün, 2000).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler SWOT analizi sonucunda bazı sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunlardan bir tanesi de genişleyen ve pazarlar hakkında yeterince bilgiye sahip olmamaları durumudur. Yapılan dış çevre analizinde işletmenin karşı karşıya olduğu tehditler ve fırsatların tam ve doğru olarak belirlenememesi, ilerleyen zamanlarda yanlış yönelimlere ve strateji hatalarına sebebiyet verebilmektedir (Akgemci, 2008).

2.6.2. Portföy Analizi

Portföy analizi yapısı itibarıyla analitik bir tekniktir. Birden fazla işletmede yatırımı olan bir ana şirketin yaptığı ölçümlere göre elinde mevcut bulunan kaynakların tahsis edilmesiyle ilgili bir analizdir. Ana şirketin temel amacı kaynakların etkin olarak kullanılmasını sağlamak ve gelecekte sağlayabilecekleri yararı önceden tahmin etmeye çalışmaktır.

Özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlanan bu analiz, birbiriyle doğrudan ve dolaylı olarak ilişkisi bulunan işletmelerin mevcut faaliyetlerinin karşılaştırılması, hangi işletmenin önceliğine sahip olacağının belirlenmesi ve karlı olanlar ile zararlı olanlar arasında tercih yapma imkanı vermektedir. Portföy analizinin işletmeler için temelde 2 amaç üzerine kullanıldığı düşünülmektedir. Bu amaçlardan ilki analitik sonuçlara ulaşmak için, tüm organizasyonda yer alan işletmelerin birbirleriyle ilişkili olan faaliyetlerini tespit etmektir. Portföy analizinin kullanılmasının diğer amacı ise, işletmenin veya rakip işletmelerin faaliyetlerini ve yatırım hareketlerini takip ederek, gelecek odaklı analizler yapabilme düşüncesidir (Sucu, 2010).

Ayrıca işletmeler sektörde uygulanması gereken strateji belirleme ve yapacağı yatırımların yoğunlaştırılması gereken alanları tespit etmek için portföy matrislerini sıklıkla kullanmaktadır.

2.6.3. Fayda - Maliyet Analizi

Stratejik yönetim araçları arasında popüler olarak kullanılan fayda-maliyet analizini, işletme veya organizasyon için en karlı olan davranışı veya hareket biçimini belirleyebilmek adına beklenen fayda karşısında beklenen maliyetlerin karşılaştırılması ya da ölçme süreci olarak tanımlamak mümkündür.

Fayda-maliyet analizi genellikle yatırım projelerinin sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. İşletmeler yatırım projelerinden elde edilen fayda ve toplam maliyetin tespit edilmesiyle birlikte rasyonel sonuçlar ve kararlar alınmasını amaçlamaktadır (Aktan, 2008:9).

Fayda- maliyet analizini özetleyecek olursak, yeni bir sektöre girişte veya yeni bir ürünün üretimi konusunda veya mevcut üretilen ürünlerle yeni bir pazara girişteki harcanacak paranın karşılığının ne kadar fayda sağlayacağını belirlenmesine yönelik bir çalışmadır. Stratejik kararlar alınma sürecinin kullanımı işletmeler açısından önemlidir.

2.6.4. Risk Analizi

Risk analizi yapılacak herhangi bir yatırımın hangi düzeyde riskli olduğunu tespit etmek amacıyla uygulanmaktadır. Ekonomik- mali risk, siyasi risk, ülke riski, kültürel risk vb. analizlerden meydana gelmektedir. Yabancı sermayeli yatırımlar da yaygın olarak kullanılan risk analizi, dış borçlanma ihtiyacı bulunan ülkeler içinde kredi değerlendirmelerinin yapılması amacıyla kullanılmaktadır.

Risk analizinde risklerin tanımlanması ve bu yönde gerekli tedbirlerin alınması öncelikli olarak amaçlanmaktadır. Analiz sürecinde eldeki bilgiler çıkarılır, yapılan değerlendirmelere göre zayıf yönler, olumsuzluklar ve tehditler ve potansiyel önlem yollarının üzerinde durulur. Risk analizi yapılırken fayda-maliyet dengesinin uygulanacak her adımda gözetilmesi, sürecin gerçekçiliği ve doğruluğu açısından son derece önemlidir (Yılmaz, 2007).

2.6.5. Değer Zinciri Analizi

Değer Zinciri Analizinin en temel amacı işletmenin rekabet avantajı elde etmesidir. Stratejik araçlardan biri olarak, işletmenin faaliyetlerini ve aralarındaki ilişkiyi açıklamak suretiyle maliyetlerin düşürülmesini ve farklılık yaratmayı

gerçekleştirmek için kullanılmaktadır. İşletmenin paydaşları olan tedarikçiler ve müşterilerle olan ilişkilerini ve diğer işletmelerle olan farklılıklarını ölçerek rekabet gücünü ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır (Kuyucak ve Şengür, 2009).

Değer Zinciri Analizi Porter tarafından geliştirilmiş olup, işletmelerin temel amaçlarının kar elde etmek istemeleri varsayımı üzerine kurulmuştur. Analizde yer alan değer kavramı işletme karı ile özdeşleşmiştir. İşletmenin ürettiği ürünün kalitesi, tasarımı, şekli, pazarlama ve satış sonrası verdiği hizmetlerin iyi bir şekilde yürütülmesi, ürün piyasa içindeki değerini arttırırken aynı zamanda rakip ürünlere karşı da üstünlük kurmasını sağlamaktadır. Değer zincirinin, rekabet gücü elde etmedeki rolü işletmeler için önemlidir.

2.6.6. Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik Zinciri Yönetim işletme tarafından üretilen ürün veya hizmetin müşteriye en uygun zamanda, yerde ve fiyatta tüm tedarik zinciri içerisindeki en düşük maliyetle ulaşmasını sağlamak için malzeme, bilgi ve nakit akışının birbiriyle entegre edilmesidir. Kısaca açıklanacak olursa, belirli bir sistem çerçevesinde gerekli entegrasyonlar yapılarak müşteri memnuniyetini maksimum seviyeye çıkartacak stratejileri oluşturulması sürecidir (Şen, 2006).

Tedarik zinciri yönetiminin başarılı olması tedarikçiler ve müşteriler arasındaki iş birliğinin sağlıklı yürütülmesi ile doğru orantılıdır. Bu iki paydaşın bilgi paylaşımı içerisinde olması, risklerin ve ödüllerin paylaşılması, uzun dönemli ilişkiye uygun planlama yapılması ve iş birliğine açık olmaları konularındaki tutumları tedarik zinciri yönetiminin başarıya ulaşmasındaki temel göstergelerdir.

Küreselleşmenin etkisiyle önemi daha da çok artan rekabet avantajı sağlama düşüncesi, uygun şekilde-tedarikçi-müşteri arasındaki iş birliği ve uyum ortamı, en çok işletmelerin faydasına olacaktır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler açısından tedarik zinciri yönteminin önemi, işletmelerde mevcut olan esneklik ve faaliyet alanına olan uzmanlıkları gibi avantajlarının sürdürülmesine yardımcı olmasıdır. KOBİ'ler etkin tedarik zincirleri oluşturarak, müşterilerin isteklerini karşılama, stoklama maliyetlerini düşürme ve

üretimde etkinliğini geliştirme gibi konularda avantaj elde etmektedirler. Son zamanlarda teknolojik gelişmelerinde ışığında en çok kullanılan tedarik zinciri uygulamaları, e-Pazar ve e-ticaret uygulamalarıdır (Akgemci, 2008).

2.6.7. Benchmarking (Kıyaslama)

Benchmarking kavramı yönetim bilimi ve stratejik yönetim açısından yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkçe karşılığı konusunda literatürde ortak bir fikir birliği bulunmamaktadır. Ancak örnek alma, örnek edinme ve kıyaslama şeklinde kullanıldığı bilinmektedir. Benchmarking hakkında çok çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır.

Benchmarking'i performansı artırmak amacıyla organizasyonun kendi içerisinde veya başka bir organizasyondaki en optimal uygulamayı belirleyerek kendi organizasyonuna göre uyarlaması olarak tanımlamak mümkündür. Benchmarking uygulamasına gelen en sert eleştiri, başka bir organizasyonun uygulamasını taklit etmek olarak yapılmaktadır. Ancak kıyaslamanın özünde aynen uygulamak yerine kendine uyarlamak yer almaktadır. Zira kıyaslama sadece kendine uyarlamanın ötesinde, başka organizasyonla farklılıkları tespit ederek en iyi uygulamaların keşfedilmesini ve gerektiği zaman iki uygulamanın tek bir uygulama altında birleştirilmesi sürecidir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler kıyaslama yöntemiyle kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerini analiz edebilmektedirler. İşletmesinin zayıf yönlerine hakim olan bir KOBİ, faaliyetlerini yürütürken daha etkili ve verimli stratejiler oluşturacaktır. Ayrıca benchmarking tekniğini doğru şekilde uygulayan bir KOBİ, kalite standartlarını korumaya yönelik uygulamalar yürütecek ve personel eğitmenin önemini kavrayacaklardır.

2.6.8. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, üretilen mal ve hizmetin sürekli olarak geliştirilmesini ifade etmektedir. Bir tanım yapacak olursak, bir organizasyonun tüm olanlarının kalitesini arttırmak amacıyla yapılan çalışmaların tamamı olarak açıklamak mümkündür. Bir işletme toplam kalite yönetimi ile 3 ana hedefe ulaşmak istemektedir. Bunlardan ilki müşterilerin talep ve isteklerini karşılayacak ürün ve hizmetler üretmek.

İkincisi işletme karlılığını arttırmaya yönelik prosedürlerin iyileştirilmesi, hata payının düşürülmesi, maliyetlerin azaltılması ve borçlanmanın azaltılmasına yönelik önlemler almak. Son hedef ise işletme çalışanlarının tam potansiyellerine ulaşarak işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlaması ve gönüllü yapılan faaliyetleri teşvik etmesidir.

Toplam kalite yönetimi yönetim teknolojisidir. Bu kapsamda bu kaynaklarda toplam kalite yönetiminin 12 ana unsurdan oluştuğu aktarılmıştır. Bunlar (Sucu, 2010);

- Liderin kararlı tutumu,
- Kalite yönetimi içerisindeki adaptasyon ve iletişim,
- Müşteriyle kurulacak yakın ilişkiler,
- Tedarikçilerle kurulacak yakın ilişkiler,
- Benchmarking (Kıyaslama)'e gereken önemin verilmesi,
- Çalışanların eğitimi ve sürekli hale getirilmesi,
- Organizasyonun açık olması,
- Çalışanlara inisiyatif verilmesi,
- Hata payının sıfıra indirilmesi,
- Esnek üretimin benimsenmesi,
- Süreç geliştirme,
- Ölçme ve değerlendirmenin sürekli hale getirilmesidir.

Toplam kalite yönetiminin küçük ve orta büyüklükteki işletmeler üzerindeki etkilerini sıralayacak olursak (Çolakoğlu, 2002);

- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde istihdam edilen personele kalitenin önemi hakkında bilinçlendirme yapılması, çalışanların ürün ve hizmet üzerindeki hassasiyetini artıracığından , verimlilik de artacaktır.
- Kalitesiz ürün üretimi ve iadesinin azalması, geri dönüşüm maliyetini azaltacak ve bu artırılan kaynak rekabet gücünü olumlu etkileyecektir.
- Bu süreçte çalışanlarına verilen eğitimler sürekli hale geleceğinden, çalışanların bilgi ve becerileri artacak ve yapılan üretim hataları azalacaktır.
- KOBİ'lerin kendilerinden büyük ölçekli işletmelerle anlayış ve kalite düzeyi gelişecek ve olsa iş birlikleri daha kolay sağlanacaktır.

- Çalışanların yönetim faaliyetlerine katılması ve takdir edilmeleri ile motivasyon ve moralleri yükselecek , bu saye de ürünlerin ve hizmetlerin mükemmelleşmesi kolaylaşacaktır.
- Kalitenin belirlenmesinin mutlak odağının müşterilere endekslenmesi işletme felsefesi ve bakış açısını müşteri odaklı hale dönüştürecektir.

2.6.9. Elektronik Ticaret (E-ticaret)

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru ilerleme ve gelişimini hızlandıran bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, hayatımızın her alanında bilgisayar ve akıllı telefonların kullanımını gerekli hale getirdi. Bu teknolojik gelişmelerinde tetiklediği küresel rekabet ortamının zorlaşması işletmelerin bu gelişmeleri takip etmek zorunda bırakmıştır.

Bu gelişmeler elektronik ticaretin ülkeler için stratejik bir konuma ulaşmasına neden olmuştur. Elektronik ticaret işletmeler için iç ve dış pazarlarda rekabet üstünlüğünü elde etme konusunda ciddi avantajlar elde etmelerini sağlamıştır. Elektronik ticaretin bir diğer faydası ise toplumsal refahın sağlanması konusunda yardımcı rolde yer almasıdır.

Elektronik ticaretin tanımı konusunda çok çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların özeti niteliğinde bir tanım yapacak olursak, üretilen mal ve hizmetin bilgisayar ve internet aracılığıyla tanıtımının, satışının, ödemesinin ve dağıtımının yapılması şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu kapsamda yazılı, sözlü ve sosyal birçok iletişim çeşidi kullanılmaktadır (Çolakoğlu, 2002).

Elektronik ticaret ilişkiler açısından incelendiğinde satıcı ile alıcı arasındaki ilişkilerin ötesinde, ticaret ile ilgili tüm işlemleri de kapsamaktadır. Bu işlemler, bilgisayar, akıllı telefon , e-posta, fax, elektronik ödeme sistemleri, para alım gönderim sistemleri, internet, bankacılık vb. araçlar ile zaman ve mekan sınırı gözetilmeksizin bir veya birden çok insan tarafından üretilen ses, görüntü, yazılı ve sözlü interaktif argümanlar olarak sıralanabilmektedir. Bu argümanlar vasıtasıyla geleneksel ticari yöntemlere kıyasla daha küçük maliyetlerle ve daha kısa sürelerde faaliyetler yürütülebilmektedir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin e-ticaret faaliyetleri büyük ölçekli işletmelerle karşılaştırıldığında daha düşük seviyelerde gerçekleşmektedir. Ancak KOBİ'lerin değişim ve dönüşüme açık olan esnek yapıları nedeniyle müşteri beklentilerini karşılama hızlarının yüksek olması, e-ticaret özelinde bazı üstünlükler elde etmelerine olanak sağlamaktadır. Ayrıca e-ticaret sayesinde KOBİ'ler uzak bölge pazarlara erişim sorununun da üstesinden gelebilmektedirler (İşler, 2008).

Özellikle yirmi birinci yüzyılda globalleşmenin ve son yıllarda yaşanan pandeminin etkisiyle tüketici davranışları değişmiştir. Geleneksel tüketim araçlarının yerini günden güne e-ticaret uygulamaları almakta ve satış hacimleri katlanarak artmaktadır. E-ticaret faaliyetlerine yönelen küçük ve orta büyüklükteki işletmeler yeni pazarlara girme konusunda önceki dönemlere göre avantajlara sahip olmakla beraber, personel unsurunu da minimum seviyelere düşürdüğünden ciddi maliyet azalışlarına da gidebilmektedirler. E-ticaret alıcı ve satıcı arasındaki ilişkinin sağlıklı yürütülmesine fayda sağladığı için, ürün ve hizmet kalitesinin yükseltilmesine yardımcı olmaktadır.

2.6.10. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Dış kaynak kullanımı ile ilgili birçok tanımlama bulunmaktadır. Bir tanıda üretilen materyalleri ve katma değer katan faaliyetlerin dış çevreye olan bağımlılığından bahsedilirken, diğer bir tanım da bir işletme de üretilen mal ve hizmet materyallerinin diğer firmalardan temin edilmesinden bahsedilmiştir. Dış kaynak kullanımı kısaca, işletmenin kendi içerisindeki mevcut olmayan hammadde ve materyalleri dışarıdan satın alması olarak tanımlamak mümkündür.

Dış kaynak kullanımı işletmeler için oldukça faydalı bir stratejik yönetim tekniğidir. İşletmeler bazı üretim ve pazarlama faaliyetlerini kendi alanında uzman kişi veya kurumlara yaptırabilmektedir. Bu süreç üretilen ürün veya hizmetin kalitesini önemli ölçüde arttırmaktadır. Ayrıca bu süreç işletmelerin rekabet avantajı sağlama ve kendilerini geliştirme konusunda ihtiyaç duyulan zamana erişimine de katkı sağlamaktadır.

Dış kaynak kullanımının işletmeler için faydalı olduğu diğer noktaları da maliyetleri azaltma, performans ve verimliliğini artırma, üretim esnekliği sağlama,

kendi alanında uzmanlaşma ve yeni alanlara erişimin kolaylaşması olarak sıralamak mümkündür(Sucu, 2010).

2.6.11. Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen organizasyonlar terimi ilk olarak Peter Senge tarafından 1990 yılında ortaya atılmıştır. Öğrenen organizasyonları, pazar aktörlerinin sürekli olarak değişim gösterdiği, teknolojik gelişmelerin çok hızlı ortaya çıktığı, ürünlerin satış cazibelerinin kısa sürede tükendiği, muhtemel rakiplerin hızla çoğaldığı ve birçok belirsizlikle beraber değişimlerin çok hızlı yaşandığı ortamlarda yeni bilgiler üreten, öğrenen, uygulayan ve uygulama sonuçlarından yeniden öğrenimler sağlayan bir stratejik yönetim aracı olarak tanımlamak mümkündür (Akgemci, 2008).

Öğrenen organizasyonun temellerinde bilgi yaratma, kavrama, öğrenme, çalışanları motive etme ve elde edilen sonuçları organizasyona ait bilgi haline getirerek sorunların çözümü için kullanma amacı yer almaktadır. Ayrıca öğrenen organizasyonlar insan kaynaklarının etkin kullanımını da geliştirmek ve verimli kullanımını sağlamak için stratejiler oluşturulmasına yardımcı olmaktadır (Aydoğan ve Altuğ, 2006).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin diğer stratejik yönetim araçlarını etkin ve başarılı şekilde uygulayabilmelerinin temel göstergelerinden biri öğrenen organizasyon olabilme ölçüleridir. İşletmelerin öğrenen organizasyon olabilmeleri ölçüleridir. İşletmelerin öğrenen organizasyon olabilmeleri konusunda karşılına çıkan en büyük engel yine kendileridir. Çünkü aile işletmesi niteliğinde veya tek sahipli yapıda olan KOBİ'lerde değişime karşı olan direnç çok güçlüdür. Bu tür işletmeler risk alma ve mevcut işlerde değişime gidilmesi konusunda isteksiz davranmaktadır. Bu engeli aşabilen işletmeler öğrenen organizasyon olabilmeyi başararak, rakiplerine karşı avantaj elde edebilmektedirler.

Yukarıda belirtilen stratejik yönetim araçlarının KOBİ'ler tarafından hepsinin aynı anda uygulanması mümkün değildir. Bu konuda rasyonel bir yaklaşım yapıldığı zaman, KOBİ'lerin bu araçları aynı anda uygulayabilecek organizasyon yapısına, bilgiye, zamana, tecrübeye, öngörüye ve maddi kaynağa sahip olmadığı düşünüldüğü zaman kendilerine en uygun ve elverişli aracın kullanılmasının seçimi konusunda dikkatli davranmaları gerekmektedir.

2.7. STRATEJİK YÖNETİM TÜRLERİ

İşletmelerin temel mücadeleleri faaliyet gösterdikleri sektörde yoğun rekabet ortamının üstesinden gelerek yaşamlarına devam ettirebilmek ve rakiplere karşı avantajlı konumda yer almaktadır. Bu mücadelelerin başarıya ulaşmasındaki en önemli etken ise uygun strateji seçimidir. İşletmeler strateji seçimi esnasında 3 senaryo ile karşı karşıya kalmaktadır. Bunlar uygulanmakta olan mevcut stratejide herhangi bir değişiklik yapmamak, mevcut strateji üzerinde bazı geliştirmeler ve değişiklikler yapmak veya yeni bir strateji oluşturma yoludur (Engin, 2005).

2.7.1. Temel Stratejiler

Temel işletme stratejileri, işletmenin varlığını devam ettirebilmek ve rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmek amacıyla gelecekte yapması ve yapmaması gereken eylemler ve faaliyetlerdir. En temel işletme stratejisi işletme varlığını devam ettirebilmektedir. Bu stratejinin başarıya ulaşmasındaki en önemli gösterge strateji seçiminin doğru yapılmasıdır. Temel stratejileri 4 ana başlıkta incelemek mümkündür. Bunlar; büyüme stratejileri, küçülme stratejileri, durağan stratejiler ve karma stratejilerdir.

a)Büyüme Stratejileri

İşletmeler için öncelikli olarak hedeflenen iki temel amaç vardır. Bunlar işletme sürekliliğini devam ettirme ve rakiplere karşı rekabet avantajı elde etmektir. Bu kapsamda işletmelerin en çok tercih ettiği strateji, büyüme stratejisidir. İşletmelerin büyümeye yönelik bu strateji türünü tercih etmelerinde, işletme karlılığını arttırma, işletmenin genişlemesi, büyümesi ve gelişmesi, işletme bilinirliğinin artması, iç ve dış çevredeki prestijin artması ve küresel rekabet etme gücünün yükselmesi gibi temel hedefler önemli olmaktadır. İşletmeler bu büyümeyi gerçekleştirmek için iç ve dış büyüme yollarını kullanabilmektedir. Örgüt içi büyüme stratejisi işletmenin mevcut olan kaynaklarını ile ürün veya hizmetini ve pazar payını geliştirmesi, yeni bir ürün ortaya koyması ya da yeni pazarlara girmesi olarak ifade edilmektedir. İşletme dışı büyüme ise, işletmenin hedeflerinin ötesinde bir karlılık ve satış rakamlarına ulaşmak

amacıyla, başka bir işletmeden ürün veya hizmet temin ederek ya da birleşme yoluna giderek faaliyetlerini büyütmeleri olarak tanımlanmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996).

Strateji, büyüme stratejisidir. İşletmelerin büyümeye yönelik bu strateji türünü tercih etmelerinde, işletme karlılığını arttırma, işletmenin genişlemesi, büyümesi ve gelişmesi, işletme bilinirliğinin artması, iç ve dış çevredeki prestijin artması ve küresel rekabet etme gücünün yükselmesi gibi temel hedefler önemli olmaktadır. İşletmeler bu büyümeyi gerçekleştirmek için iç ve dış büyüme yollarını kullanabilmektedir. Örgüt içi büyüme stratejisi, işletmenin mevcut olan kaynakları ile ürün veya hizmetini ve pazar payını geliştirmesi, yeni bir ürün ortaya koyması ya da yeni pazarlara girmesi olarak ifade edilmektedir. İşletme dışı büyüme ise, işletmenin hedeflerinin ötesinde bir karlılık ve satış rakamlarına ulaşmak amacıyla, başka bir işletmeden ürün veya hizmet temin ederek ya da birleşme yoluna giderek faaliyetlerini büyütmeleri olarak tanımlanmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996).

İç büyüme stratejisini iki ana başlık altında incelemek mümkündür. Bu başlıklar;

- Mevcut ürünü/hizmeti ve mevcut pazar alanında devam ederek büyüme,
- Yeni ürünü/hizmeti ortaya koyarak ya da yeni pazarlara giriş yaparak büyüme.

Dış büyüme stratejisi ise, işletmenin iç kaynaklarıyla değil de başka işletmelerin kaynak ve imkanlarından faydalanarak büyümeyi gerçekleştirmeleridir. Bu kaynak ve imkanlar faydalanılacak işletmenin ürünü veya pazar payı olabileceği gibi yeni geliştirilecek ürünler ve yeni pazarlar olabilmektedir. Birleşme yoluyla da yapılan bu strateji de işletmeler bilgileri olmadıkları olanlara yapılan girişlerde riski en aza indirmeyi amaçlamaktadır.

b)Küçülme Stratejileri

İşletmelerin uygulayabileceği bir diğer temel strateji ise küçülme stratejisidir. İşletmeler küçülme yoluna gitme kararını pazarda varlıklarını devam ettiremeyeceklerini düşündükleri zaman veya karşılıklarına çıkan yeni bir fırsatı değerlendirmek için verebilmektedirler. Küçülme yoluna giden işletmeler, iş gücünde, maliyetlerde ve iş süreçlerinde olumlu yönde katkılar elde edebilmektedir. Bu strateji

her zaman üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmekte ve uygulanmaktadır. Faaliyetlerde tasarruf, kısmi veya tam tasfiye şeklinde gerçekleşmektedir (Avcu, 2016).

c)Durağan Stratejiler

Bu strateji türü faaliyet gösterilen alanda yeni fırsatların olmadığı durumlarda, mevcut pazarın gelişiminin yavaş olduğu dönemlerde ve pazar içerisindeki rekabetin şiddetinin az olduğu dönemlerde üst düzey yöneticiler tarafından tercih edilmektedir. Bu strateji işletmelere pazar ortalamasının üzerinde bir kar getirmemektedir. Bazı durumlarda da mevcut elde edilen kar düzeyinin de altında gelir elde etmek durumu söz konusudur (Paine, 1983).

Bazı durumlarda ise işletmeler mevcut durumlarından memnun olmaları halinde, durumlarını stabil halde tutmak için;

- İşletmeler ürettikleri mal ve hizmetlerin tasarım, paketleme, nakliye yöntemi gibi bazı alanlarda küçük değişiklikler yaparak,
- Pazar içerisinde daha fazla pay elde etmek ve müşterilerin hafızasına yerleşmek adına hatırlatıcı reklamlar yaptırarak,
- Yeni ürün piyasaya sürmek yerine, mevcut mal ve hizmetlerde iyileştirmeler yapmak suretiyle mevcut pazar payını ve tanınırlığını sabit tutmaya çalışmaktadır.

d)Karma Stratejiler

İşletmeler bazı şartlarda yukarıda bahsedilen stratejilerden birkaçını aynı anda veya arka arkaya uygulamaktadır. Bu tarz beraber uygulanan stratejiler karma strateji olarak adlandırılmaktadır. Örneğin işletme içerisinde bir departman büyümeye yönelik stratejiler uygulanırken, başka bir departman küçülmeye gidebilmektedir. İşletmelerin karma stratejiler uygulamasının en büyük nedeni ise sürekli değişmekte olan pazar şartlarıdır (Çıkmak, 2012).

2.7.2. Kurumsal Stratejiler

Kurumsal stratejiler işletmelerin üst yönetimlerce uygulanan bir strateji türüdür. Bu strateji sayesinde işletmeler uzun dönemlerde rakip işletmelerden üstün konumda

bulunma, piyasa değeri ve bilinirliğini artırma, pazar içerisinde öncelikli faaliyet alanlarını belirleme ve uygulama metotlarını tespit etme gibi hedefleri gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Uzun vade planlamaları içeren kurumsal stratejiler 2'ye ayrılmaktadır. Bunlar çeşitlendirme ve çekilme stratejileridir (Mouhoumed, 2015).

a)Çeşitlendirme Stratejileri

İşletmeler hali hazırda yürüttükleri faaliyetler dışında başka alanlarda iyi fırsatlar bulduklarında faaliyet alanlarını çeşitlendirebilmektedirler. Bu stratejiyle işletmeler yeni pazarlara girerek veya yeni iş alanlarında faaliyet göstererek ortalamalarının üzerinde kar elde etmeyi amaçlamaktadır. Çeşitlendirme stratejisini, temel stratejilerin altında belirttiğimiz büyüme stratejisi ile bağdaştırmak mümkündür. Çeşitlendirme stratejisi ile işletme için niceliksel olarak bir artış gerçekleşeceği için bir nevi büyüme stratejisinden bahsetmek mümkündür. Çeşitlendirme stratejisini dört ana başlık altında açıklamak mümkündür. Bunlar (Demir, 2017);

- İlişkili çeşitlendirme stratejisi,
- İlişkisiz çeşitlendirme stratejisi,
- Bağımlı çeşitlendirme stratejisi,
- Bağımsız çeşitlendirme stratejisidir.

c) Çekilme Stratejisi

Çekilme stratejisi, işletmelerin üst yönetimlerince alınan ve uygulanan bir strateji türüdür. Bu strateji türü işletmenin faaliyet gösterdiği işlerin bir kısmından veya tamamından çekilmesi gibi uygulamaları barındırmaktadır. İşletmeler faaliyet alanlarıyla ve ulaşmak istedikleri konumla ilgili her zaman hedeflerine ulaşamamaktadır. Bu tarz durumlarda işletme yöneticileri, işletmenin varlığını devam ettirmek ve pazar içerisindeki rekabet üstünlüğünü koruyabilmek adına olumsuz olarak gözükebilen önemli kararlar vermek durumundadır. Bu durum çerçevesinde işletmeler faaliyet alanlarının bir kısmından veya tamamından vazgeçmek ve bu faaliyetleri geçici veya daimi şekilde sonlandırmak gibi tedbirleri uygulama kararına varabilmektedir. İşletmenin bu tarz ağır kararları almasına iten temel nedenler ise, yönetim anlaşmazlıkları, kötü yönetim, finansal yetersizlikler, artan piyasa rekabet koşulları, işletme gelirlerinin düşük olması ve ürünlere olan talebin azalması olarak

sıralanabilmektedir. Çekilme stratejisi üç ana başlıkta karşımıza çıkmaktadır. Bunlar (Demir, 2017);

- Tasarruf stratejisi,
- Kısmi tasfiye stratejisi,
- Tam tasfiye stratejisidir.

2.7.3. Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejisi kavramından önce, rekabetten bahsedecek olursak serbest piyasa koşullarının olduğu pazarlarda en az iki adet işletmenin ürün, fiyat, performans, verimlilik ve diğer her türlü araçlarla mevcut karlarını arttırmak ve pazar içerisinde pazar payı olarak en büyük işletme olmak amacıyla yaptığı her türlü eylemlerdir. Aynı Pazar içerisinde faaliyet gösteren işletmeler müşterilere birbirleriyle benzerlikler içeren mal ve hizmetler sunmaktadır. Benzer ürünler sunarak rekabet eden işletmeler, kendilerini diğer işletmelerden ayırtırmak için değer yaratan stratejiler uygulamaya çalışmaktadır. Değer oluşturan stratejiler müşteriye daha az maliyetli ürün ve hizmet sunmak veya özellikleri diğer ürünlerden farklı ürün ve hizmet sunma fırsatı sağlamaktadır (Kaya, 2014).

a) Toplam Maliyet Liderliği

Bu strateji türünde genellikle maliyetleri azaltmaya yönelik stratejiler uygulanmaktadır. Bu strateji türünü işletmeler düşük maliyet konusunda öncü konumda olup, bu sayede rakip işletmelere karşı rekabet avantajı elde etmek amacıyla kullanmaktadır. Ayrıca işletmenin maliyetleri azaltma konusunda bazı birimlerde ve faaliyetlerde çalışmalar yapması yeterli olmamaktadır (Porter, 2010:44). İşletmenin enerji maliyeti, yönetim maliyeti, haberleşme maliyeti, hammadde alım maliyeti ve personel maliyeti gibi temel gider kalemlerinde yapacağı tasarruflar maliyet liderliği stratejisi açısından yeterli değildir. Maliyet liderliği stratejisi tüm faaliyetlerin incelenerek, gerekli tüm maliyet azaltmalarını yapılmasını öngörmektedir. Müşteriler bir ürünü satın almaya karar verdikleri zaman, pazar içerisinde yer alan ürünlerin arasındaki fiyat farklarını göz önünde bulundururlar. Bu sebeple işletmeler ürünlerinin satış fiyatını belirlerken mutlak suretle rakip işletmelerin fiyatlandırma politikalarını göz önünde bulundurmalıdır (Çetinkaya, 2008).

b)Farklılaşma

Rekabet stratejileri arasında işletmeler açısından kar getirisinin yükselmesine yönelik uygulanan en popüler strateji farklılaşma stratejisidir. Bu strateji işletmelere rekabet avantajı sağlaması, ortalamanın üstünde kar olanağı sağlaması ve piyasaya sunulan ürün ve hizmetin farklılaşması açısından önemli bir strateji türüdür. İşletmeler piyasada var olan mevcut mal ve hizmetlerin müşterilerin beklenti ve isteklerini karşılamadığını düşündükleri durumlarda, farklı uygulamalara gitme yoluyla müşterilerin kendi mal ve hizmetlerini tercih etmesini sağlaması ciddi seviyede rekabet avantajı elde etmelerine olanak sağlamaktadır (Porter, 2010).

Farklılaşma stratejisinin özünde yenilik, Ar-Ge, tasarım, pazar beklentileri, müşterinin istekleri ve yeni pazarlama yöntemleri konuları yer almaktadır. Ürün ve hizmetlerde yapılan her türlü değişim ve gelişim tamamen müşteri odaklıdır (Engin, 2005).

c)Odaklanmış

Bu strateji türünde işletmeler pazar içerisinde yer alan küçük bir alanı kendisine hedef alarak, stratejisini bu yönde belirlemesini esas almaktadır. İşletmelerin temel faaliyet alanı daraldığı için belirlenen alana yönelik uygulamalar ve stratejiler geliştirme konusunda başarılı olabilme durumları daha yüksektir. Bu strateji türünde de müşteri beklentileri ön plandadır. Odaklanmış stratejileri iki başlık altında inceleyecek olursak, bunlar strateji maliyet liderliği odağı ve farklılaşma odağıdır. Her iki strateji türünde de temel amaç rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmektir (Porter, 2010).

Odaklanmış Maliyet Liderliği: İşletmeler bu strateji türünde pazar içerisinde yer alan belirli bir müşteri grubuna odaklanarak maliyet liderliği stratejisini uygulamaktadır. Maliyet liderliği stratejisinin tüm özelliklerini taşıyan bu stratejiye ek olarak pazarın müşteriye uygun olarak daraltılması özelliği eklenebilir (Güleş ve Bülbül, 2004).

Odaklanmış Farklılaşma: Bu strateji türünde de pazar içerisinden belirlenen bir müşteri grubuna yönelik stratejiler uygulanmaktadır. Odaklanmış farklılaşma stratejisi farklılaşma stratejisinin tüm özelliklerini taşımaktadır (Pearce II ve Robinson, 2015).

Odaklanmış stratejisinin işletmeler için sağladığı başlıca avantajları sıralayacak olursak;

- Odaklanma stratejisi işletmelere ortalamanın üzerinde kar getirisi sağlar,
- İşletmenin faaliyetlerini yürüttüğü pazara dışarıdan girmek isteyen yeni rakiplerin çekingen davranmalarını ve pazara girişte zorlanmalarını sağlar,
- İşletmeler daha küçük bir müşteri grubuna hitap ettikleri için, pazar içerisinde yer alan müşteri istek ve beklentilerini çok daha hızlı şekilde fark edebilme imkanına sahiptirler.

Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi tüm sektörü, odaklanma stratejisi ise bir sektördeki daha küçük müşteri gruplarını kapsamaktadır. Porter (1985)'a göre işletmeler bu üç stratejiden birisini, duruma göre uygulayarak başarılı olduklarında rekabet üstünlüğünü sağlamaktadırlar.

2.7.4. Fonksiyonel Stratejiler

Fonksiyonel stratejiler işletmelerde üst yönetimlerce karara bağlanan orta ve alt kademe yöneticilerle hazırlanıp uygulamaya geçirilen kurumsal ve rekabet stratejilerine uyumlu şekilde oluşturulan teknik ve uzman bilgiye dayalı stratejilerdir. Literatürde fonksiyonel stratejiler altı aşama olarak belirtilmiştir. Bunlar (Akgemci, 2008);

- Üretim,
- Pazarlama, satış ve servis,
- Tedarik ve lojistik,
- İnsan kaynakları yönetimi,
- Teknoloji geliştirme/araştırma ve geliştirme,
- Finansman ve muhasebe stratejileridir.

a) Üretim Stratejileri

İşletmenin pazar içerisinde ve rakip işletmelerle olan rekabet ortamında en önemli silahı üretilen ürün ve hizmetleridir. Globalleşmenin de etkisiyle günden güne daha da yoğunlaşan rekabet ortamında işletmeler avantaj elde edebilmek için, üretim maliyetlerini düşürücü ve mevcut ürün ve hizmetlerine yüksek kalite kazandırmaya yönelik stratejiler uygulamaktadır. İşletmeler üretim departmanlarını analiz ederken;

Üretim zincirindeki teknolojik gelişmeleri, tedarikçilerin durumunu, kalite kontrole yönelik gelişmeleri ve işletmenin mevcut üretim kapasiteleri gibi konuların üzerinde durmalıdır. Ayrıca retim stratejisinin belirlenmesinde müşterilerin değişen istek ve beklentileri de göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmelerin faaliyetlerini ve kalıcılığını sürekli hale getirmesini sağlayan en önemli gösterge ise teknolojik gelişmeleri takip etme durumudur. Teknolojik gelişmeleri takip etmeyen firmalar, rekabet avantajlarını korumakta ve varlıklarını devam ettirme konusunda sıkıntılar yaşamaktadır. Üretim stratejisi ile ilgili bazı strateji alanları şöyledir (Akdemir ve Diğerleri, 2014);

- İşletmenin retim kapasitesi ve düzeni,
- İşletmenin retim zinciri,
- İşletmenin hammadde tedariki,
- İşletmenin malzemelerinin bakım ve onarımları,
- İşletmenin depolama ve ulaşım zinciri.

b) Pazarlama, Satış ve Servis Stratejileri

Pazarlamanın faaliyet alanı müşterilerin taleplerine yönelik ve üretilen mal ve hizmetin satış rakamlarını arttırmaya yönelik her türlü reklam faaliyetidir. Bir işletmedeki pazarlama faaliyetlerinin temel amacını ise müşteri taleplerini karşılama ve pazar içerisinde bir konum elde etmek oluşturmaktadır. İşletmeler için çok önemli pazarlama, satış ve servis faaliyetlerini belirlemek ve uygulamaya geçirmek rekabet avantajı elde etmek konusunda halledilmesi gereken öncelikli adımlardır (lgen ve Mirze, 2010).

Pazarlama stratejisi 4 temel bileşen üzerine kurulmaktadır. Bu bileşenler ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma olarak sıralanmaktadır. Ancak günümüzde pazarlama stratejileri müşteri odaklı olarak hazırlanmakta ve müşterilerin tatmin edilmesi üzerine oluşturulmaktadır. Bu nedenle yapılacak ilk iş müşteri profilini araştırmak ve incelemektedir. Daha sonra belirlenen bu istek ve taleplere göre ürün ve hizmet üretmek ikinci adım olarak karşımıza çıkmaktadır. c aşama ise fiyatlandırma aşamasıdır. Bu aşama da ürün fiyatı belirlenirken, müşteri memnuniyeti ve kar elde edebilme kriterleri göz önünde bulundurulmaktadır. Bu sürecin son aşamasını ise ürünlerin müşteriyle buluşturulması ve tanıtımına yönelik çalışmaların yapılması yer almaktadır (lgen ve Mirze, 2010).

c)Tedarik ve Lojistik Stratejileri

Tedarik ve lojistik zinciri işletmelere hammadde ve tedarik sağlama ile çıkan ürün ve hizmetlerin dağıtımıyla alakalı tüm faaliyetleri içermektedir.

İşletmelerin üretim aşamasından itibaren ürünün nihai aşamasına kadar olan süreci ile müşterilere ulaştırılmasına kadar olan tüm koordinasyon bu zincirdeki faaliyetlerdir. İşletmeler aşağıdaki faaliyetler ile bu stratejiyi gerçekleştirmektedirler;

- Satın alım ve ulaştırma,
- Finansman işlemleri,
- Finansman kaynakları (banka, toptancı, komisyoncu vb.) ile ilgili işlemler,
- Satışların tahsilatı ve ödenmesi işlemleri,
- Depolama ve stoklama işlemleri.

d)İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejileri

Teknolojik gelişmeler ve makineleşmenin üretim üzerinde olan büyük etkisine rağmen insan faktörü her zaman üretimin tamamlayıcısı niteliğindedir. İnsan faktörü ürün ve hizmet üretiminde şüphesiz en dinamik, en değerli, en gelişime açık ve en yaratıcı bileşendir. İşletmenin mevcut faaliyetlerinin devamı, girdilerin ürün ve hizmete dönüşmesi ve müşteriye ulaştırılması süreçleri insanın fiziksel, zihinsel ve enerji gücü olmadan gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Ayrıca üretilen ürünün verimliliği, kalitesi, yenilikçi olması ve yaratıcılık gibi temel unsurlardan da yoksun olarak gerçekleştirilmesi olanaksızdır.

İnsan kaynakları yönetimi stratejisi içerisinde firma içerisindeki ve firma dışındaki tüm insanlar değerlendirilmelidir. Ayrıca insan kaynaklarının analizi yapılırken dikkate alınacak en temel iki gösterge pazarın durumu ve ücret politikasıdır. Yapılacak insan kaynakları analizi sonucunda, işletmedeki personel eksikliğinin belirlenmesi, personelin eğitim durumunun tespit edilmesi ve personel gelişimi için yol haritasının belirlenmesi gibi konular çerçevesinde stratejiler oluşturulmalıdır. İnsan kaynakları stratejisinin ele aldığı başlıca uygulama alanları şöyledir (Selamet, 2019);

- İşgücü planlaması,
- İşe alım ve eğitilmesi,

- Mesleki eğitim ve geliştirme,
- Ücret ve maaş,
- Sağlık ve güvenlik politikaları.

e)Teknoloji Geliştirme/Araştırma ve Geliştirme Stratejileri

Günümüzde yaşamımızın her alanında önemli bir rolü olan teknoloji, işletme yönetimi içinde önemli figürlerden biridir. Teknolojinin sürekli olarak değişim ve gelişim göstermesi işletmeler için çok önemlidir. İşletmelerin varlıklarını devam ettirmesi, teknolojik gelişmelere olan uyumlarına ve bu gelişimden faydalanmalarıyla doğru orantılıdır. Araştırma-Geliştirme faaliyetlerine gereken önemi veren işletmeler yeni ürünlerin ortaya konulmasında ve mevcut ürünlerin geliştirilmesi konularında önemli avantaja sahip olmaktadır. İşletmelerin araştırma geliştirme stratejileri oluşturmalarının bazı temel amaçlarını sıralayacak olursak (Akdemir, 2009);

- Yeni ürünler ve yeni süreçleri ortaya koymak,
- İşletmenin mevcut kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak,
- İşletmenin mevcut kaynaklarının yeni alanlarda yeniden kullanımını sağlamak,
- Kullanımda olan üretim teknolojilerini geliştirmek ve yeni teknikleri keşfetmek,
- Rakip işletmelerin önüne geçecek rekabet stratejileri oluşturmak,
- İşletmenin üretim maliyetlerini düşürücü tedbirleri ortaya koymak,
- İşletme verimliliğini artırıcı ve başarılı yönlerini ortaya çıkartacak noktaları belirlemek,
- İşletmede yönetici-çalışan ilişkilerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapmak olarak sıralanabilmektedir.

2.7.5. Finansman ve Muhasebe Stratejileri

Finansman ve muhasebe stratejileri işletmelerin kısa ve uzun vadede ihtiyacı bulunan finansman kaynakları ve finansman kontrolü ile ilgili faaliyetlerle ilgilidir. Temel işlevleri ise gerek duyulan finansman miktarının belirlenmesi, bu finansmanın nereden sağlanacağını tespit edilmesi ve işletme içerisinde aktarımının nereye ve nasıl yapılacağı konularıdır. Kaynakların dağılımı ve işletme bilançosunun hazırlanması ana strateji maddeleridir (Selamet, 2019).

Finansman ve muhasebe stratejileri bir işletmenin mali yönden verimli ve başarılı bir şekilde yürütülmesinin kontrolü noktasında çok önemlidir. Bu stratejinin doğru yürütülmesi işletmenin hedeflerinin başarıya ulaşması konusunda önemli bir yer teşkil etmektedir. Finansman ve muhasebe stratejisinin kapsam alanları şu şekildedir (Akdemir ve Diğerleri, 2014);

- Bütçe dağılımı,
- Finansman kaynakları,
- İşletme içi kaynak dağılımı,
- Nakit dengesi,
- Bütçeleme,
- Vergi işlemleri,
- Finansal analiz,
- Kar dağıtımı.

2.8. STRATEJİK BİLİNÇ

Stratejik bilince daha önce stratejik yönetim süreci bölümünde değinilmiş olup, bu bölümde daha ayrıntılı ele alınacaktır. Stratejik bilince sahip olan yöneticiler işletme için en çok yoğun rekabetin yaşandığı ortamlarda işletmenin geleceğine yönelik önemli kararlar alma aşamasında gereklidir. Stratejik karar alma ve stratejik düşünme süreçlerinde öğrenmeye yönelik yetenek ve eğilimler kritiktir (Aytar, 2019).

Stratejik bilinç edinmesinin temelinde öğrenmeye olan bakış açısı etkili bir rol oynamaktadır. Yeni yönetim modellerine ve stratejik yönetim araçlarına karşı öğrenme eğiliminde olan işletme yöneticileri kişisel gelişimlerdeki olumlu etkilerine ek olarak işletme yönetimi konusunda da ciddi ilerlemeler kat etmektedir. Öğrenme süreci araştırma ve analiz yapmaya dayalı bir davranıştır. Bu sürecin destekleyici bileşenleri ise bilgi toplama, analiz etme, değerlendirme yapma ve eleştirisel düşünmedir. Bu kapsamda yöneticilerin işletmenin geleceği ile ilgili kararlar alma anında, eleştirisel düşünme yaklaşımlarının gelişmişliği doğru karar almalarındaki önemli etkenlerden biridir (Naktiyok ve Çiçek, 2014).

Stratejik bilincin tanımı ise stratejik yönetime ilişkin süreçlerin etkili ve başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için sahip olunması gereken farkındalık düzeyi olarak belirtmek mümkündür. İşletmelerin stratejik yönetimin uygulanması ve başarıya ulaşması stratejik bilincin işletmenin tamamına ve özellikle yönetici kesimince özümsemesine bağlıdır (Akdemir, 2010). Ayrıca stratejik yönetim disiplinince stratejik bilinç sahibi olmak, rakiplerden farklı bakış açısına sahip olmayı ve rekabet üstünlüğü sağlamayı ifade etmektedir (Özdaşlı ve Kandemir, 2016).

Stratejik bilinç kavramını üç ana başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar (Ülgen ve Mirze, 2014);

- Kurumların ve rakip işletmelerin rekabet avantajı elde etmek amacıyla çeşitli stratejiler geliştirdiğinin ve uygulandığının farkında olmak,
- Kendi stratejilerini oluşturmak ve mevcut stratejileri geliştirmek üzere çalışmak,
- İşletme çevresinde var olan fırsat ve tehditlerin üzerine kafa yormak ve bu gelişmelerden faydalanmak üzerine çalışmak olarak sıralanmaktadır.

Stratejik bilinç kavramının iki temel bileşeni vardır. Bunlar rekabet ve rakip kavramlarıdır. Rakip işletmelerin önüne geçmek için işletmeler farklı stratejiler oluşturarak rekabeti var etmektedir. Bu rekabet ortamı, üretilen mal ve hizmetin kalitesini arttırmakta, piyasa dinamiklerini etkilemekte ve iş performansına pozitif yönde etki etmektedir. İşletmelerin temel amacı elde edilen rekabet avantajı sürdürülebilir rekabet avantajına dönüştürmektedir. Bu doğrultuda stratejik yönetim uygulamalarının kullanım zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Naktiyok ve Çiçek, 2014).

Tüm bu bilgiler ışığında stratejik yönetim planının başarıya ulaşmasındaki temel gösterge stratejik bilincin varlığı ve özümsemesidir.

2.9. KOBİ'LERİN STRATEJİK YÖNETİM ALGILARI

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler stratejik planlar aracılığıyla işletmelerindeki güçlü yönlerinden optimal düzeyde faydalanma, zayıf yönlerini yok etme ya da etkisini azaltıcı eylemleri gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Yapılan stratejik planlarda işletme bir bütün olarak ele alınmakta olup, işletmenin mevcut kaynaklarını

sürekli değişen çevre koşullarına uyumlu hale getirecek uzun vadeli planları kapsamaktadır.

Stratejik planlama yapılırken pazarın koşullarını ve geleceğe yönelik gidişatını tespit etmek çok önemli bir göstergedir. Geleceğe yönelik öncü adımları atabilmek için işletmelerin iki seçeneği vardır. Bunların rakip firmalardan önce pazar fırsatlarını tespit etmek veya rakip firmaların sahip olmadıkları özellikleri ve yetenekleri önceden geliştirerek çıkacak fırsatlarda avantajlı konumda olmaktır (Kısacık, 2005).

Bir stratejik planlamanın başarılı olması için zor seçimler yapma konusunda cesaretli davranması, işletme önceliklerinin belirlenmesi ve düzenlenmesi, işletmenin geleceği konusunda öngöründe bulunabilmesi ve bu öngörü kapsamında geleceği kazanmak için stratejiler geliştirmeyi içermektedir. Ülkemizde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmeler stratejik planlara ihtiyaç duymalarına rağmen gereken önemi yeterince vermemektedirler. Belirli büyüklükte olan bu işletmelerin ve yöneticilerinin stratejik planlama konusunda yeterince tecrübeye sahip olmamaları, uzun vadeli plan yapma alışkanlığına sahip olmamaları, günlük yoğun iş hayatından dolayı yeterli miktarda vakit ayıramamaları, bu planlama sonucu ihtiyaç duyulan finansman kaynaklarına sahip olmamaları ve işletmenin kontrolünde olmayan diğer değişkenler sebebiyle stratejik yönetim ve planlama disiplinine olan bakış açıları genellikle olumsuz yöndedir. Bazı işletmelerde ise stratejik planlama disiplini evrak kalabalığı ve işletmeye yük olarak görülmektedir (Özgür, 2004).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler gerek yönetim anlayışlarıyla gerekse de yönetim yapıları nedeniyle uzun vadeli planlar yapmamaktadır. Finansman eksikliği sebebiyle planlama yapacak uzman personelde istihdam edememektedir. Bu nedenle işletmelerde planlamayı genelde işletme sahibi ve ortaklar yapmaktadır. Planlama aşamasında istatistiki ve bilimsel yöntemlerden ziyade sezgisel hareket eden yöneticiler, oluşturdukları planlama da ve daha sonraki uygulama aşamasında birtakım hatalarla karşılaşmaktadırlar. Ayrıca daha mikro düzeyde faaliyetlerini yürüten küçük işletmeler planlamayı yaparken özensiz, geçici olarak ve gayri resmi olarak yapmaktadırlar. Bu durumda birçok yanlış planlamayı ve uygulamayı beraberinde getirmektedir. Bu hususlar göz önüne alındığında küçük ve orta büyüklükteki işletmeler planlama yaparken dikkatli davranmalı ve değişen durumlara göre planlarını yenilemelidir.

Yirmi birinci yüzyıla kadar sürekli büyüyen işletmelerin daha iyi olduğu ve büyümenin sonsuz şekilde gerçekleşmesinin işletmelerin doğal bir hedefi olduğu düşüncesi varsayımsal olarak kabul edilmekteydi. Ancak değişen pazar ve rekabet anlayışının da etkisiyle küçük olanında en az büyük kadar iyi olduğu ve küçülme hedefinin de büyüme kadar doğal bir süreç olduğu varsayımları Cameron tarafından geliştirilmiş ve ortaya atılmıştır. Son dönemlerde ortaya atılan bu görüşler, önceki görüşlere karşıt olarak geliştirilmemiştir. Çünkü büyüme trendi ve isteği halen işletmeler için en temel işletme hedefi olmakta ve her zaman doğal bir süreç olarak kabul edilmektedir. Zaman içerisinde büyüyen küçük ve orta büyüklükteki işletmeler çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu yüzden büyüme hedefi bulunan bir KOBİ için stratejik planlama önemli bir araç olmanın ötesinde zorunluluk haline dönüşmektedir (Koçyiğit, 2006).

Bilindiği üzere küçük ve orta büyüklükteki işletmeler faaliyetlerini sınırlı kaynaklar çerçevesinde gerçekleştirmektedirler. Bu yüzden stratejik yönetim araç, teknik ve analizlerinin tamamını yapması mümkün ve gerekli değildir. Çünkü küçük ve informal bir yapıya sahip olan işletmeler için büyük işletmelerin analizinde kullanılan tekniklerin herhangi bir faydası bulunmamaktadır. KOBİ için en önemli stratejik yönetim uygulaması mevcut yöneticini bilgi birikimidir. Stratejik bilince sahip bir yönetici, işletme için en uygun planlamayı yapmakla beraber, stratejik bilincin işletmenin tamamına benimsenmesi konusunda çok önemli bir rol oynamaktadır. İşletmenin stratejik plan oluşturması ve uygulamasındaki en büyük engel profesyonel bakış açısına sahip olmayan ortaklar ve aile bireyleridir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : TR83 BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Yapılan araştırmanın son bölümünde birinci ve ikinci bölümde yer verilen bilgiler kapsamında araştırmanın amacı, önemi, evreni ve örnekleme, veri toplama aracı, araştırmanın hipotezlerine ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın yapılış amacı ve önemi kapsamında, TR83 Bölgesi'nde (Düzy 2 Bölge Birimi) faaliyet gösteren, imalat sanayisi ile ilgilenen ve KOBİ kapsamına giren işletmelerin aşağıda belirtilen düzeylerini tespit etmek ve ortaya koymaktır.

Bu düzeyler;

- İşletmelerin stratejik yönetim ile ilgili bilgi düzeylerini ölçmek,
- İşletmelerin stratejik bilinç ile ilgili bilgi düzeylerini ölçmek,
- İşletmelerin uyguladıkları stratejileri ortaya koymak,
- İşletmelerin stratejik yönetim ve stratejik planlama farkındalıklarını belirlemek,
- İşletmelerin stratejik yönetim algı düzeylerini tespit etmek,
- İşletmelerin stratejik planlama yapma/yapmama düzeylerini belirlemek,
- Stratejik planlama yapan işletmelerin, stratejik planlarını uygulama durumlarını belirlemek,
- İşletme sahipleri veya yöneticilerinin eğitim durumlarının stratejik yönetim araçlarının kullanımının üzerindeki etkilerini ölçmek,
- İşletme sahipleri veya yöneticilerinin demografik özelliklerinin stratejik yönetim araçlarının kullanımının üzerindeki etkilerini ölçmek,
- İşletme sahipleri veya yöneticilerinin istihdam ettiği personel sayısına göre stratejik yönetim araçlarının kullanımının üzerindeki etkilerini ölçmek,
- İşletme içerisinde alınan stratejik kararların hangi düzeyde alındığını tespit etmek,

- İşletmelerin kısa ve uzun vadede geleceğe yönelik alınan stratejik hedef ve politikalarının ortaya konması,
- İşletmeye iç ve dış çevrenin etki düzeyinin incelenmesi,
- Bu bölgede faaliyet gösteren işletmelere stratejik yönetim, stratejik planlama ve stratejik bilinç gibi işletmenin geleceğine doğrudan etki edebilecek konularda farkındalık sağlamaktır.

Günümüzde faaliyet gösteren işletmelerin başarıya ulaşmasını ve faaliyetlerine sürekli olarak devam edebilmesindeki en temel konulardan bir tanesi de stratejik bakış açısıdır. Her ne kadar 21. Yüzyılında etkisiyle gelişim sağlansa da stratejik yönetim ve stratejik planlamaya olan bakış açısı işletmeler için gerekli olan düzeyden oldukça uzaktır. Stratejik yönetimin özünü, işletmelerin veya örgütlerin geleceğiyle ilgili uygulanması gereken sistematik uygulama planı oluşturur. Bu uygulama planının başarıyla hayata geçirilebilmesi için işletmenin bir takım kriter, standart ve özellikleri kendisinde bulundurması gerekmektedir. Stratejik yönetimin içinde küçük veya büyük ölçekli olmasına bakılmaksızın başarıya ulaşmasını sağlayacak uygulama ve danışmanlık hizmeti örnekleri bulunmaktadır. Kısaca işletmenin kuruluş amaçlarından gelecekte ulaşmak istediği konuma kadar her türlü süreç ve adımı tanımlamaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında, her KOBİ için stratejik yönetim uygulama ve araçlarının başarıya ulaşma yolunda ciddi bir potansiyeli kendisinde barındırdığını söylemek mümkün olacaktır. Bu açıdan incelendiğinde KOBİ'lerin ülke ekonomisi içerisinde beklenen başarıyı yakalamaları ve işletme hedefinin gerçekleştirilmesi konusunda elde edecekleri her olumlu durum, işletmelerin stratejik yönetim konusundaki anlayışlarına ve uygulamalarına bağlıdır. Ayrıca KOBİ'lerin sadece iç pazarda değil, dış pazarlarda da başarıya ulaşmasındaki temel faktörler stratejik yönetim anlayışı ve algı düzeylerine göre paralellik göstermektedir. Bu süreçte işletmeler, temel stratejik yönetim araçlarını, rekabet stratejilerini ve performansa yönelik boyutları iyice kavramalı ve özümsemelidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Amasya, Çorum, Tokat ve Samsun'da faaliyetlerini sürdüren ve KOBİ özelliklerine uygun olan işletmeler oluşturmaktadır. Bu sayılan iller TR83 bölgesinin üyesi olmakta ve Düzey2 Bölge Birimi kategorisinde yer almaktadır.

Araştırmada yer alan işletmeler, ihracat ve istihdam potansiyellerine ek olarak bölge gelişimi adına sosyal ve kültürel faaliyetlerde yürütmektedir. KOBİ'lerin bu etkileri bölgenin gelişimi ve şehirlerin kalkınma düzeylerinin artmasını anlamında büyük öneme sahiptir. Ayrıca bu çalışma TR83 bölgesinde yer alan işletmelerin faaliyetlerinin tanıtılması, kaynak teşkil etmesi ve literatüre katkı sunması açısından büyük bir potansiyele sahiptir.

Bu araştırma kapsamında TR83 bölgesi işletmeleri hedef alınmış olmakla beraber, Amasya ve çevresinde yer alan işletmeler merkeze alınmıştır. Bu işletmelerin KOSGEB tarafından tescillenen KOBİ'ler olmasına ve çalışan sayılarının 250 kişiden az olması dikkate alınmıştır. Bu kapsamda 74 işletmenin sahipleri veya sahiplerinin yönlendirdikleri yöneticilerle uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu işletmelerin birçoğunda işletme yöneticisi bizzat işletme sahibi iken, bazı işletmelerde ise işletme sahibinin yanında bir adet üst düzey yönetici bulunmaktadır. Ayrıca araştırmada tam sayım yöntemi uygulanmıştır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Bu araştırma çalışmasında veri toplama türleri arasında en çok kullanılan olan anket yöntemi uygulanmıştır. Anketin uygulanması sürecinde, anketi dolduran kişiyle yüz yüze ve uzaktan erişim yöntemi kullanılarak veriler elde edilmiştir. Anketin oluşturulması ve uygulanması aşamasında konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelemiş ve literatür taraması yapılmıştır. Bu kapsamda araştırmaya en uygun olan ölçekler belirlenmiştir.

Araştırma uygulanmadan önce ölçeklerin uygunluğu için Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulundan gerekli izinler ve onaylar alınmış olup, Amasya OSB'de bulunan bazı işletmeler pilot olarak seçilmiştir. Yapılan pilot uygulamada toplanan görüş ve öneriler değerlendirilmiştir. Sonuç olarak araştırma ekinde yer alan anket ölçeğine sol hali verilmiştir.

Anket ölçeğinin ilk kısmında demografik ve işletmeyi tanımaya yönelik bilgileri içeren ölçütlere yer verilmiştir.

Bunlar;

- Araştırmaya katılan kişinin yaş aralığı,
- Araştırmaya katılan kişinin cinsiyeti,
- Araştırmaya katılan kişinin medeni durumu,
- Araştırmaya katılan kişinin eğitim durumu,
- Araştırmaya katılan kişinin işletme içerisindeki görevi,
- Araştırmaya katılan kişinin işletme içerisindeki hizmet yılı,
- İşletmede çalışan personel sayısı,
- İşletmenin kuruluştan bugüne kadar olan hizmet yılı,
- İşletmenin faaliyet gösterdiği alan,
- İşletmenin ortaklık yapısı,
- İşletmenin yönetim yapısı,
- İşletmenin bir yılda elde ettiği ortalama cirosu gibi 12 adet soruya yer verilmiştir.

Anket ölçeğinin ikinci kısmında araştırmaya katılımcılarının stratejik yönetim, araç, yöntem ve teknikleri hakkındaki bilgi düzeyini ölçmek adına 11 adet göstergeden bilgi sahibi oldukları kısımları işaretlemeleri istenmiştir. Bu çalışmada Sucu (2010) ve Selamet'in (2019) çalışmalarından faydalanılmıştır. Bu 11 gösterge de stratejik yönetim bilgi düzeyini ölçmede kullanılan ve en çok bilinen terimler kullanılmıştır.

Bu terimler; Stratejik Plan, Temel Yetenek (Öz Yetenek), Dış Kaynak Kullanımı, Stratejik Bilinç, SWOT (FTÜZ) Analizi, Fayda-Maliyet Analizi, Rekabet Stratejisi, Portföy Analizi, Risk Analizi, Esas Rakip ve Senaryo Analizi olarak belirlenmiştir.

Anket ölçeğinin üçüncü kısmında stratejik yönetim ile ilgili ifadelerle katılım düzeyini ölçmek için 5'li likert tipi ölçekli 10 adet soruya yer verilmiştir. Bu çalışmada Selamet'in (2019) çalışmasından faydalanılmıştır.

Anket ölçeğinin dördüncü kısmında işletmelerin rekabet stratejilerine karşı olan tutumunu belirlemek adına 5'li likert tipi ölçekli 10 adet soruya yer verilmiştir. Bu çalışmada Fenerci'nin (2019) çalışmasından faydalanılmıştır.

Anket ölçeğinin son kısmında ise işletmenin performans boyutlarının tespit edilmesine yönelik 5’li likert tipi 15 adet soruya yer verilmiştir.

Bu vesile ile katılımcılardan elde edilen veriler öncelikli olarak SPSS programına girilmiştir. Daha sonra verilere frekans analizi uygulanmış ve değişkenlerin aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır. Anketin güvenilirlik katsayısını ölçmek için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Daha sonra Bağımsız İki Örneklem T-Testi, Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi ve Kolerasyon Analizleri sırayla uygulanmıştır.

3.4.GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Yapılan anket çalışmasında kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach’s Alpha katsayısı kullanılmıştır. Güvenilirlik ise yapılan herhangi bir ölçüm sonucu elde edilen puanların ve ölçeğin alt boyutlarına inildikçe elde edilen toplam puanların doğru, sağlam ve güç düzeyini belirlemek amacıyla ortaya konulan tahmini değer açıklamalarıdır. Güvenilirlik oranı, alfa değeri olarak (α) tanımlanır ve homojenlik göstergesi olarak kabul edilir. Ölçek ifadelerinin aşağıdaki tablodaki gibidir (Kalaycı, 2005:45);

Tablo 10: Cronbach’s Alpha Katsayısı için Güvenilirlik Düzeyleri

$\alpha < 0,50$	Ölçek güvenilir değildir.
$0,50 < \alpha < 0,60$	Ölçek düşük düzeyde güvenilirdir
$0,60 < \alpha < 0,70$	Ölçek kabul edilebilir düzeyde güvenilirdir.
$0,70 < \alpha < 0,90$	Ölçek iyi düzeyde güvenilirdir.
$\alpha > 0,90$	Ölçek çok iyi düzeyde güvenilirdir.

Yaptığımız anket verilerinin güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11: Cronbach's Alpha Katsayısı için Analiz Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Stratejik Yönetim İfadeleri	,948	10
Rekabet Stratejileri	,736	10
Performans Boyutları	,908	15
Toplam	,922	35

Yukarıdaki tabloyu incelediğimiz zaman ankette yer alan ölçeklerin güvenilirlik analizinin ,736 ile ,948 aralığında güvenilir olduğu görülmektedir.

3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın yapılış amacı itibarıyla 6 adet temel hipotez oluşturulmuştur. Bu hipotezler (1) stratejik yönetim algısı, (2) rekabet stratejilerine katılım düzeyi, (3) performans boyutlarına katılım düzeyi, (4) stratejik yönetim algısı ile rekabet stratejisi ilişkisi, (5) stratejik yönetim algısı ile performans boyutları arasındaki ilişkisi, (6) rekabet stratejisi algısı ile performans boyutları arasındaki ilişkiyi içermektedir. İlk 3 boyut demografik değişkenler açısından ele alınmıştır. Diğer 3 boyut ise diğer ele alınan boyutların ilişkisini inceleyen korelasyon hipotezleri üzerine kurulmuştur. Çalışmanın sonuçları ve bulguları kısmında yukarıda belirtilen ifadelerle ilişkin toplam 24 hipotez teste tabi tutulmuş olup, elde edilen bulgular paylaşılmıştır.

Belirlenen hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H₀ : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

H₁ : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H_{1a} : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H1b : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H1c : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H1d : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H1e : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri firmanın çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

H1f : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri firmanın faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

H1g : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri firmanın yıllık ciro su miktarına göre farklılık göstermektedir.

H0 : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

H2 : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H2a : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H2b : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2c : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H2d : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H2e : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri firmanın çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

H2f : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri firmanın faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

H2g : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri firmanın yıllık cirosu miktarına göre farklılık göstermektedir.

H0 : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

H3 : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H3a : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H3b : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H3c : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H3d : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3e : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri firmanın çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

H3f : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri firmanın faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

H3g : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri firmanın yıllık cirosu miktarına göre farklılık göstermektedir.

H4 : Katılımcıların stratejik yönetim algıları hakkındaki bilgi düzeyleri ile rekabet stratejilerine olan katılım düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H5 : Katılımcıların stratejik yönetim algıları hakkındaki bilgi düzeyleri ile performans boyutlarına olan katılım düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H6 : Katılımcıların rekabet stratejilerini uygulama düzeyleri hakkındaki bilgi düzeyleri ile performans boyutlarına olan katılım düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.6.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan KOBİ sahip ve yöneticilerinin yaşlara göre dağılımları Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: Katılımcıların Yaşlara Göre Dağılımı

Yaşlar	Frekans	Yüzde (%)
18-25	3	4,1
26-30	8	10,8
31-35	7	9,5
36-40	12	16,2
41-45	3	4,1
46-50	3	4,1
51-55	17	23,0
56-60	12	16,2
61-ÜST	9	12,2
Toplam	74	100,0

Katılımcıların yaşlara göre dağılımını gösteren Tablo 12 incelendiğinde ankete katılanların % 4,1’i 18-25 yaş, % 10,8’i 26-30 yaş, % 9,5’i 31-35 yaş, % 16,2’si 36-40 yaş, %4,1’i 41-45 ve 46-50 yaş, %23,0’ı 51-55 yaş, % 16,2’s, 56-60 yaş ve % 12,2’si ise 61 yaş ve üzeri yaş aralığında olduğu anlaşılmıştır. Bu veriler ışığında ankete katılanların çoğunun 51-55 yaş aralığında olduğu gözlemlenmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyete göre dağılımı Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde %
Erkek	62	83,8
Kadın	12	16,2
Toplam	74	100,0

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımını gösteren tablo 13 incelendiğinde; katılımcıların % 83,8'inin erkek, % 16,2'sinin ise kadın olduğu gözlenmektedir. Bu veriler ışığında TR83 Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin sahip ve/veya yöneticilerinin erkek ağırlıklı olduğu ortaya konmaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumlara göre dağılımını gösteren Tablo 14 aşağıda sunulmuştur.

Tablo 14: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde %
Evli	53	71,6
Bekar	21	28,4
Toplam	74	100,0

Tablo 14'te yer verilen medeni duruma göre dağılıma sonucunda, katılımcıların % 71,6'sı evli ve % 28,4'lük kısmı ise bekar olduğu anlaşılmaktadır.

Ankete katılanların eğitim durumuna göre dağılım Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	2	1,4
Ortaöğretim	9	13,5
Lise	29	39,2
Ön Lisans	7	9,5
Lisans	20	27,0
Yüksek Lisans	4	5,4
Doktora	3	4,1
Toplam	74	100,0

Ankete katılanların arasından eğitim durumuna göre dağılım sonuçları incelendiğinde, % 1,4'lük kısmı İlköğretim, % 13,5'lik kısmı Ortaöğretim, % 39,2'lik kısmı Lise, % 9,5'lik kısmı Ön Lisans, % 27,0'lık kısmı Lisans, % 5,4'lük kısmı Yüksek Lisans ve % 4,1'lik kısmı ise Doktora mezunu olduğu ortaya konmaktadır. Bu veriler ışığında KOBİ sahip ve yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun Lise mezunu olduğu görülmektedir. Ancak bu büyük çoğunluğun yapılan anket çalışması sırasında Stratejik Yönetim terimi ve uygulamaları hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmadıkları ve beklenen farkındalığın yeterli seviyede gerçekleşmedi gözlemlenmiştir.

Tablo 16'da ankete katılanların firma içerisindeki dağılımları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 16: Katılımcıların Firma İçerisindeki Görevine Göre Dağılımları

Firmadaki Görevi	Frekans	Yüzde (%)
Firma Sahibi	49	66,2
Üst Düzey Yönetici	17	23,0
Fonksiyonel Yönetici	7	9,5
Diğer	1	1,4
Toplam	74	100,0

Ankete katılanların arasından firma içerisindeki görevini gösteren Tablo 16 incelendiğinde; % 66,2'sinin Firma Sahibi, % 23,0'ının Üst Düzey Yönetici, % 9,5'inin Fonksiyonel Yönetici ve % 1,4'lük kısmının ise Diğer kategorisinde görevini sürdürdüğü belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucu, TR83 Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin % 66,2'lik kısmının işletme sahibi olduğu ve işletme aidiyetinin bir kişide toplandığı tespit edilmiştir.

Tablo 17'de işletmelerde çalışan personelin dağılımına ilişkin veriler sunulmuştur.

Tablo 17: Firmada Çalışan Personelin Dağılımları

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
1-9	19	25,7
10-49	43	58,1
50-250	12	16,2
Toplam	74	100,0

Anket ölçekleri TR83 bölgesinde faaliyet gösteren ve KOBİ özelliklerini kendinde bulunduran işletmelere uygulanmış olup, çalışan sayısına göre dağılımında; % 25,7'lik kısmı 1-9 arası, % 58,1'lik kısmı 10-49 arası ve % 16,2'si ise 50-250 arası olduğu ortaya konmuştur. TR83 Bölgesi özelinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin büyük

bir çoğunluğunun 10 ile 49 çalışan arasında personel istihdam ettiği bilgisi de yapılan analiz sonucu ortaya konulmuştur.

Anket katılımcıların faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre dağılımına ilişkin veriler Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18: Katılımcı İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	Frekans	Yüzde (%)
Tekstil	9	12,2
Gıda	18	24,3
Mobilya	12	16,2
İnşaat	19	25,7
Makine	5	6,8
Diğer	11	14,9
Toplam	74	100,0

Tablo 18’de işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre dağılımı gösterilmiş olup; % 12,2’lik Tekstil, % 24,3’lük Gıda, % 16,2’lik Mobilya İmalatı, % 25,7’lik İnşaat, % 6,8’lik Makine ve % 14,9’luk kısmı ise Diğer sektörlerde faaliyet gösterdiği ortaya konmuştur. TR83 bölgesi özelinde üretim yapan KOBİ’lerin büyük çoğunluğunun Gıda ve İnşaat sektöründe faaliyet gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tablo 19 ve Tablo 20’de ise ankete katılan katılımcıların işletmelerinin ortaklık yapısı ve yönetim yapısı gösterilmektedir.

Tablo 19: Firmaların Ortaklık Yapısına Göre Dağılımları

Ortaklık Yapısı	Frekans	Yüzde %
Aile Bireyleri	67	90,5
Aile Dışından Ortaklar	7	9,5
Toplam	74	100,0

Tablo 20: Firmaların Yönetim Yapısına Göre Dağılımları

Yönetim Yapısı	Frekans	Yüzde %
Aile Bireyleri	64	86,5
Profesyonel Yöneticiler	10	13,5
Toplam	74	100,0

Yukarıda sunulan her iki analize göre, ankete katılan işletmelerin dağılımları incelendiğinde, çok yüksek bir oranla yönetim sahipliği ve yapısının aile bireyleri arasında dağıldığı gözlemlenmiştir. Bu durum işletmelerin daha önce de belirtilen temel stratejik yönetim unsurlarına olan bakış açılarının yetersiz olduğu düşüncesini de akıllara getirmektedir.

Tablo 21’de ise ankete katılan işletmelerin yıllık cirolarının dağılımına ilişkin veriler sunulmuştur.

Tablo 21: Firmaların Yıllık Ciro Miktarına Göre Dağılımları

Yıllık Ciro	Frekans	Yüzde (%)
1 Milyondan Az	7	9,5
1-4 Milyon TL	26	35,1
5-25 Milyon TL	31	41,9
25 Milyon TL-Üstü	10	13,5
Toplam	74	100,0

TR83 Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin yıllık ciroları incelendiğinde; % 9,5’lik kısmı 1 Milyon TL’den az, % 35,1’lik kısmı 1-4 Milyon TL, % 41,9’luk kısmı 5-25 Milyon TL ve % 13,5’lik kısmı ise 25 Milyon TL ve üstü yıllık ciro rakamlarında faaliyetlerini sürdürdüğü gözlemlenmiştir.

3.6.2. Anket Katılımcılarının Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Teknikleri Hakkındaki Bilgi Düzeylerine Yönelik Elde Edilen Bulgular

Araştırma bulgularının bu kısmında ankete katılım sağlayan işletme sahipleri veya yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Teknikleri arasından belirlenen 11 konu başlığı hakkındaki bilgi sahipliği düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda Tablo 22’de katılımcıların bilgi düzeylerine ilişkin veriler sunulmuştur.

Tablo 22: Firmaların Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Teknikleri**Hakkındaki Bilgi Düzeyine Göre Dağılımları**

Gösterge	Frekans	Yüzde (%)
Stratejik Plan	67	90,5
Stratejik Bilinç	23	31,1
Rekabet Stratejisi	35	47,3
Esas Rakip	16	21,6
Temel Yetenek	14	18,9
Swot Analizi	21	28,4
Portföy Analizi	2	2,7
Senaryo Analizi	8	10,8
Dış Kaynak Kullanımı	37	50,0
Fayda-Maliyet Analizi	23	31,1
Risk Analizi	20	27,0
Ortalama	24,18	32,67

Ankete katılanlardan Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Teknikleri arasından bilgi sahibi oldukları seçenekleri işaretlemeleri amacıyla 11 adet birbirinden bağımsız konu başlığı arasından işaretleme yapması istenmiştir. Yukarıda verilen veriler incelendiğinde, katılımcıların %90,5'lik kısmı Stratejik Plan, % 31,1'lik kısmı Stratejik Bilinç, % 47,3'lük kısmı Rekabet Stratejisi, % 21,6'lık kısmı Esas Rakip, % 18,9'luk kısmı Temel Yetenek, % 28,4'lük kısmı SWOT analizi, % 2,7'lik kısmı Portföy Analizi, % 10,8'lik kısmı Senaryo Analizi, % 50,0'lık kısmı Dış Kaynak Kullanımı, % 31,1'lik kısmı Fayda-Maliyet Analizi ve % 27,0'lık kısmı ise Risk Analizi hakkında bilgi sahibi olduğunu belirtmiştir.

Stratejik Plan yönetim diğer araçlar arasında %90,5'le en çok bilinen stratejik yönetim aracı olurken, sırasıyla % 50,0'la Dış Kaynak Kullanımı ve % 47,3'le Rekabet Stratejisi takip etmektedir. Stratejik Araç, Yöntem ve Teknikleri arasından % 2,7 ile en az

bilinen yöntem ise Portföy Analizi olmuştur. Bu bilgiler ışığında Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Teknikleri arasında bilgi düzeyinin istenilen ve beklenen düzeyde gerçekleştirmemiş olmamasına rağmen, farkında olma ve gelişime yatkınlık açısından umut vaat etmektedir.

3.6.3.Katılımcıların Stratejik Yönetim ile İlgili Bilgi Düzeylerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde ankete katılanların stratejik yönetim ile ilgili likert tipi ifadelerle verdiği yanıtların ortalaması ve standart sapma değerleri analiz edilmiş olup, raporlanmıştır. Stratejik yönetim ile ilgili 10 adet ifade yer almış olup, bu ifadelerin skala değerlerine puanlar verilerek değerlendirme yapılmıştır. (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum).

Anket katılımcıların stratejik yönetime ilişkin bilgi düzeylerine ilişkin katılım düzeyi Tablo 23’de sunulmuştur.

Tablo 23: Katılımcıların Stratejik Yönetim ile İlgili Katılım Düzeyine Yönelik Bulgular

Seçenekler	K. Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		K. Katılıyorum		Ort.	Std. S.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
Stratejik yönetim sayesinde işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkar.	-	-	2	2,7	19	25,7	35	47,3	18	24,3	3,93	,090
Stratejik yönetim işletmenin temel problemlerinin kısa, orta ve uzun vadeli sürelerde çözümüne yönelik seçenekler sunar.	1	1,4	8	10,8	17	23,0	37	50,0	11	14,9	3,66	,105
Stratejik yönetim işletmenin temel amaçlarına ulaşması konusunda fayda sağlar.	-	-	9	12,2	17	23,0	32	43,2	46	21,6	3,74	,108
Stratejik yönetim işletme kaynaklarının etkin kullanımı konusunda önemlidir.	1	1,4	7	9,5	14	18,9	34	45,9	18	24,3	3,82	,111
Stratejik yönetim işletmenin fırsat ve tehditlerinin belirlenmesine ve	-	-	9	12,2	20	27,0	30	40,5	15	20,3	3,68	,108

değerlendirmesine yardımcı olur.												
Stratejik yönetim işletmede önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplama yöntemini öğretir ve geliştirir.	-	-	9	12,2	20	27,0	38	51,4	7	9,5	3,58	,096
Stratejik yönetim işletmenin karşı karşıya olduğu/karşılaşılabileceği tehditlerin belirlenmesi ve önlemler alınması sürecini ortaya koyar.	-	-	8	10,8	20	27,0	33	44,6	13	17,6	3,68	,103
Stratejik yönetim işletmenin yeniliklere ve değişime uyum sağlamasını ve bakış açısının değişmesi yolunun hazırlanmasını sağlar.	1	1,4	6	8,1	20	27,0	35	47,3	12	16,2	3,68	,103
Kaynakların etkin dağılımı konusunda verimlilik sağlar.	-	-	3	4,1	13	17,6	44	59,5	14	18,9	3,93	,084
Stratejik yönetim işletmenin karşılaşılabilecek belirsizliklere karşı önlemler aldırır veya belirsizlikleri tamamen ortadan kaldırır.	1	1,4	7	9,5	23	31,1	32	43,2	11	14,9	3,60	,105

Ankete katılan 74 katılımcının stratejik yönetim ile ilgili katılım düzeyine verdiği cevaplar doğrultusunda Tablo 23’de verilen veriler incelendiğinde; katılımcılar 3,93 ortalama ile “ Stratejik yönetim sayesinde işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkar.” ve “ Kaynakların etkin dağılımı konusunda verimlilik sağlar.” ifadelerine en yüksek katılımın sağlandığı ve 3,58 ortalama ile “ Stratejik yönetim işletmede önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplama yöntemini öğretir ve geliştirir.” ifadesine en düşük katılımın sağlandığı ortaya konmuştur. Katılımcılar stratejik yönetimin işletmelerine kaynakların etkin dağılımı ve işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması konusunda fayda sağladığını düşünmektedir. Ayrıca katılımcılar stratejik yönetim uygulamalarının işletme önceliklerinin belirlenmesi konusunda 3,58 ortalama ile orta seviyede seyretmiş olup, işletmelerin bu konuda gelişime açık olduğu ortaya konulmuştur.

3.6.4.Katılımcıların Rekabet Stratejileri ile İlgili Bilgi Düzeylerine Yönelik Bulgular

Ankete katılanların rekabet stratejileri ile ilgili likert tipi ifadelere verdiği yanıtların ortalaması ve standart sapma değerleri analiz edilmiş olup, sunulmuştur. Rekabet stratejisi ile ilgili 10 adet ifade yer almış olup, bu ifadelerin skala değerlerine puanlar verilerek değerlendirme yapılmıştır. (1: Kesinlikle Uygulanmaz, 2: Uygulanmaz, 3: Bazen Uygulanır, 4: Sıklıkla Uygulanır, 5: Çok Sık Uygulanır).

Anket katılımcıların rekabet stratejileri ilişkin bilgi düzeylerine ilişkin katılım düzeyi Tablo 24’te sunulmuştur.

Tablo 24: Katılımcıların Rekabet Stratejileri ile İlgili Katılım Düzeyine Yönelik Bulgular

Seçenekler	K. Uygulanmaz		Uygulanmaz		B. Uygulanır		Sıklıkla Uygulanır		Çok Sık Uygulanır		Ort.	Std. S.
İfadeler	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
İşletme paydaşları dışında, sadece müşteriler için özel faaliyetler gerçekleştirilir.	1	1,4	4	5,4	35	47,3	22	29,7	12	16,2	3,54	,878
Bölgesel ve ulusal konumu korumaya yönelik pazarlama ve iletişim faaliyetleri gerçekleştirilir.	-	-	-	-	11	14,9	48	64,9	15	20,3	4,05	,594
Müşterilerin talep ve beklentilerini karşılamaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.	-	-	-	-	14	18,9	38	51,4	22	29,7	4,10	,693
Tecrübeli ve deneyimli personeli işletme de tutabilmek için faaliyetler gerçekleştirilir.	-	-	2	2,7	31	41,9	24	32,4	17	23,0	3,75	,840
Rakip işletmelere karşı avantaj elde edebilmek amacıyla donanımsal üstünlüğü sürdürmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.	-	-	2	2,7	9	12,2	23	31,1	40	54,1	4,34	,803

Üretim ve hizmet zincirinin iyileştirilmesine yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.	-	-	-	-	16	21,6	36	48,6	22	29,7	4,08	,716
Piyasaya sunulan ürünlerin doğru ve rekabet edilebilir olmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.	-	-	1	1,4	12	16,2	37	50,0	24	32,4	4,13	,727
Hammaddenin tedarik edilmesi sürecinde maliyetleri düşürmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.	-	-	-	-	6	8,1	21	28,4	47	63,5	4,55	,644
Fiyat/performans dengesinin optimal düzeyde sağlanmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.	-	-	-	-	12	16,2	32	43,2	30	40,5	4,24	,717
İşletmenin genel toplam giderlerini azaltmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.	-	-	1	1,4	9	12,2	15	20,3	49	66,2	4,51	,762

Anket katılımcılar rekabet stratejilerini uygulamaya yönelik bilgi düzeylerinin sonuçlarını gösteren Tablo 24 incelendiği zaman; katılımcıların 4,55 ortalama ile “Hammaddenin tedarik edilmesi sürecinde maliyetleri düşürmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.” ifadesi en yüksek katılımın sağlandığı ifade olmuştur. Sırasıyla 4,51 ortalama ile “İşletmenin genel toplam giderlerini azaltmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.” ifadesi ve 4,34 ortalama ile “Rakip işletmelere karşı avantaj elde edebilmek amacıyla donanımsal üstünlüğü

sürdürmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.” ifadesi de ortalamanın üzerinde katılım sağlanan ifadelerden olmuştur. Rekabet stratejileri ifadeleri arasında “ İşletme paydaşları dışında, sadece müşteriler için özel faaliyetler gerçekleştirilir.” ifadesi ise 3,54 ortalama ile en düşük katılımın sağlandığı ifade olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu veriler analizinde, işletmelerin öncelikli olarak üretim maliyetlerini azalmaya, hammadde tedarik sürecinde avantaj elde etme ve işletmenin genel giderlerini azaltıcı yönde stratejileri benimsediğini söylemek mümkündür. Ayrıca işletmeler mevcut üretim ağları içerisinde müşteriye özel üretim uygulamalarını daha az önemseydiğini ve seri üretim konusuna ağırlık verdiği sonucunu ortaya koymak doğru olacaktır.

3.6.5.Katılımcıların Performans Boyutları ile İlgili Uygulama Düzeylerine Yönelik Bulgular

Ankete katılan katılımcıların performans boyutlarını uygulama düzeyi ile ilgili likert tipi ifadelere verdiği yanıtların ortalaması ve standart sapma değerleri analiz edilmiş olup, raporlanmıştır. Performans boyutları ile ilgili 15 adet ifade yer almış olup, bu ifadelerin skala değerlerine puanlar verilerek değerlendirme yapılmıştır. (1: Çok Düşük, 2: Düşük, 3: Orta, 4: Yüksek, 5: Çok Yüksek).

Anket katılımcıların performans boyutlarına ilişkin uygulanma düzeylerine ilişkin katılım düzeyi Tablo 25’te sunulmuştur.

Tablo 25: Katılımcıların Performans Boyutları ile İlgili Uygulama Düzeyine Yönelik Bulgular

Seçenekler	Çok Düşük		Düşük		Orta		Yüksek		Çok Yüksek		Ort.	Std. S.
İfadeler	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
Ciro Karlılığınız (Kar/Toplam Satışlar)	-	-	5	6,8	40	54,1	23	31,1	6	8,1	3,40	,738
Toplam Aktif (varlık) Karlılığınız	-	-	9	12,2	40	54,1	14	18,9	11	14,9	3,36	,884
Öz Sermaye Karlılığınız (Kar/Öz	-	-	10	13,5	39	52,7	18	24,3	7	9,5	3,29	,823

Sermaye)												
Pazar Payı Büyüklüğünüz	-	-	14	18,9	40	54,1	15	20,3	5	6,8	3,14	,805
Gelirleriniz Artışı	-	-	12	16,2	40	54,1	20	27,0	2	2,7	3,16	,722
Yeni Ürün Geliştirme Yeteneğiniz	-	-	17	23,0	31	41,9	16	21,6	10	13,5	3,25	,966
Ürün Kalitesini İyileştirme Yeteneğiniz	-	-	8	10,8	29	39,2	26	35,1	11	14,9	3,54	,878
Yıllık Ortalama Geliştirdiğiniz Ürün Sayısı	1	1,4	18	24,3	33	44,6	18	24,3	4	5,4	3,08	,872
İş Süreçlerinizde İyileştirme Düzeyiniz	-	-	10	13,5	43	58,1	19	25,7	2	2,7	3,17	,689
Çalışanlarınıza Sağlanan Ortalama Yıllık Eğitim Saati	1	1,4	10	13,5	44	59,5	10	13,5	9	12,2	3,21	,880
Müşterilerinizin Firmanızdan Memnuniyet Düzeyi	-	-	-	-	12	16,2	47	63,5	15	20,3	4,04	,060
Müşterilerinizin Firmanıza Olan Sadakat Düzeyi	-	-	1	1,4	13	17,6	47	63,5	13	17,6	3,97	,640
Müşterilerinizin Firmanıza Olan Güven Düzeyi	-	-	-	-	9	12,2	43	58,1	22	29,7	4,17	,627
Çalışanlarınızın Firmaya Ortalama Bağlılık Düzeyi	-	-	2	2,7	15	20,3	44	59,5	13	17,6	3,91	,697

Çalışanlarınızın Ortalama İş Tatmin Düzeyi	-	-	1	1,4	33	44,6	31	41,9	9	12,2	3,64	,710
--	---	---	---	-----	----	------	----	------	---	------	------	------

Katılımcıların performans boyutlarına olan uygulama düzeylerini gösteren Tablo 25 incelendiğinde; katılımcıların ‘‘ Müşterilerinizin Firmanıza Olan Güven Düzeyi’’ sorusuna ortalama olarak cevabı 4,17 olarak katıldıkları, ‘‘ Müşterilerinizin Firmanızdan Memnuniyet Düzeyi’’ sorusuna 4,04 ortalama olarak katıldıkları ve ‘‘ Yıllık Ortalama Geliştirdiğiniz Ürün Sayısı’’ sorusuna ortalama olarak 3,08 katılımları gerçekleşmiştir. Bu veriler ışığında en yüksek katılım düzeyi ‘‘ Müşterilerinizin Firmanızdan Memnuniyet Düzeyi’’ sorusunda gerçekleşirken, en düşük katılım düzeyi ise ‘‘ Yıllık Ortalama Geliştirdiğiniz Ürün Sayısı’’ sorusunda gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılan KOBİ’ler, faaliyetleri sırasında müşterilerin kendilerine olan güven ve memnuniyet düzeylerinin yüksek seviyede olduğunu belirtmişlerdir.

Bu sonuç ışığında işletmelerin faaliyetleri sırasında müşteri memnuniyeti düzeyini üst seviyede tutma çabalarının olduğunu ve geri bildirimlerin olumlu etkisinin anket sonuçlarına da yansıdığını ortaya koymaktadır. Ayrıca işletmelerin yeni ürün geliştirme ve piyasaya sürme konusundaki eksiklikleri de yapılan bu anket çalışması ışığında da ortaya konulmuştur. KOBİ'lerimizin bu konuda bilinçlendirilmesi ve yeni ürünlerin geliştirilmesi konusundaki motivasyonlarını arttırmaya yönelik çalışmalara ihtiyaç duyulduğu konusu da gözler önüne serilmiştir.

3.6.6.Hipotez Bulguları

Yapılan çalışmanın bu bölümünde, katılımcıların stratejik yönetim ifadeleri, rekabet stratejileri ifadeleri ve performans boyutları ifadeleri ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, firmadaki görevi, firmada çalışma süresi, firmanın çalışan sayısı, firmanın faaliyet yılı, firmanın faaliyet alanı, firmanın ortaklık yapısı, firmanın yönetim yapısı ve yıllık cirosu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı konusu ortaya konulmuştur. Bu analizlerde çalışmaya katılanların iki seçenekli soruları için Bağımsız İki Örnekle T-Testi, ikiden fazla seçenekli sorular için ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır. Uygulanan bu test analizin değerlendirilmesinde anlamlılık düzeyi (α) 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Hipotez çalışmasının ilerleyen dönemlerinde, katılımcıların stratejik yönetim ifadeleri, rekabet stratejisi ifadeleri ile performans boyutları ifadelerine olan katılım düzeyleri arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Bu ilişkilerin anlamlılık düzeyini ölçmek için kolerasyon analizi sonuçlarından faydalanılmıştır. Bu bölümde sonuçların değerlendirilmesinde anlamlılık düzeyi 0,01 olarak kabul edilmiştir.

3.6.6.1. Bağımsız İki Örneklem T-Testi Bulguları

Ankete katılan KOBİ'lerin Bağımsız İki Örneklem T-Testi bulguları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

H₀ : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H1b : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H1c : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H0 : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

H2 : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H2b : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2c : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H0 : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

H3 : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

H3b : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H3c : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Tablo 26: Katılımcıların Stratejik Yönetim ile Cinsiyetleri Arasındaki T-Testi**Sonuçları**

Cinsiyet	Sayı	Ort.	t	Sig. (2-teiled)	Hipotez
Erkek	62	3,64	-2,953	,004	H1b KABUL
Kadın	12	4,28			
Toplam	74				

Tablo 26 incelendiğinde anket katılımcılarının stratejik yönetim ifadeleri hakkındaki katılım düzeyi cinsiyet açısından incelendiğinde aralarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Başka bir ifade ile H1b hipotezi kabul edilmiştir. ($0,05 > 0,004$). Ayrıca kadın katılımcıların stratejik yönetim algıları 4,28 ortalama ile 3,64 ortalama kalan erkek katılımcılardan daha yüksektir. Yani kadın katılımcıların stratejik yönetim düzeyleri erkek katılımcılara göre daha yüksektir.

Tablo 27’de ise stratejik yönetim ifadelerine katılım düzeyinin medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin elde edilen bulgular sunulmuştur.

Tablo 27: Katılımcıların Stratejik Yönetim ile Medeni Durumları Arasındaki**T-Testi Sonuçları**

Medeni Durum	Sayı	Ort.	t	Sig. (2-teiled)	Hipotez
Evli	52	3,49	-5,512	,001	H1c KABUL
Bekar	22	4,36			
Toplam	74				

Tablo 27’ye göre anket katılımcılarının stratejik yönetim ifadeleri hakkındaki katılım düzeyi medeni durum açısından incelendiğinde aralarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Başka bir ifade ile H1c hipotezi kabul edilmiştir. ($0,05 > 0,001$). Ayrıca bekar katılımcıların stratejik yönetim algıları 4,36 ortalama ile 3,49 ortalama kalan evli katılımcılardan daha yüksektir. Yani bekar katılımcıların stratejik yönetim düzeyleri evli katılımcılara göre daha yüksektir.

evli katılımcılardan daha yüksektir. Yani bekar katılımcıların stratejik yönetim düzeyleri evli katılımcılara göre daha yüksektir.

Tablo 28: Katılımcıların Rekabet Stratejileri ile Cinsiyetleri Arasındaki T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	Sayı	Ort.	t	Sig. (2-teiled)	Hipotez
Erkek	62	4,09	-1,888	,063	H2b RED
Kadın	12	4,33			
Toplam	74				

Tablo 28 incelendiği zaman anket katılımcılarının rekabet stratejileri ifadeleri hakkındaki katılım düzeyi cinsiyet açısından incelendiğinde aralarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Başka bir ifade ile H2b hipotezi reddedilmiştir. ($0,05 < 0,063$).

Tablo 29: Katılımcıların Rekabet Stratejileri ile Medeni Durumları Arasındaki T-Testi Sonuçları

Medeni Durum	Sayı	Ort.	t	Sig. (2-teiled)	Hipotez
Evli	53	4,09	-1,520	,133	H2c RED
Bekar	21	4,24			
Toplam	74				

Anket katılımcılarının rekabet stratejileri ifadeleri hakkındaki katılım düzeyini medeni durum açısından açıklayan tablo 29 incelendiğinde, aralarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Başka bir ifade ile H2c hipotezi reddedilmiştir. ($0,05 < 0,133$).

Tablo 30: Katılımcıların Performans Boyutları ile Cinsiyetleri Arasındaki T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	Sayı	Ort.	t	Sig. (2-teiled)	Hipotez
Erkek	62	3,49	-,128	,889	H3b RED
Kadın	12	3,51			
Toplam	74				

Anket katılımcılarının performans boyutlarının uygulanma düzeyi ile cinsiyetleri arasındaki ilişkiyi açıklayan Tablo 30'a göre, aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile H3b hipotezi reddedilmiştir. ($0,05 < 0,889$).

Tablo 31: Katılımcıların Performans Boyutları ile Medeni Durumları Arasındaki T-Testi Sonuçları

Medeni Durum	Sayı	Ort.	t	Sig. (2-teiled)	Hipotez
Evli	53	3,44	-1,192	,237	H3c RED
Bekar	21	3,60			
Toplam	74				

Anket katılımcılarının performans boyutlarının uygulanma düzeyi ile medeni durumları arasındaki ilişkiyi açıklayan Tablo 31 incelediğinde, aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile H3c hipotezi reddedilmiştir. ($0,05 < 0,237$).

3.6.6.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulguları

Ankete katılım sağlayan KOBİ sahipleri veya yöneticilerinin stratejik yönetim, rekabet stratejileri ve performans boyutlarına ilişkin düzeyleri ile yaş, eğitim durumu, firmanın faaliyet alanı ve yıllık elde edilen cirosu arasındaki ilişkileri incelemek için ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA analizi sonuçları açısından daha alt kategoriler bazında meydana gelen gruplar arası anlamlılık ilişkisini incelemek için Post Hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır.

Ankete katılan KOBİ'lerin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) bulguları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

H₀ : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

H₁ : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H_{1a} : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{1d} : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{1e} : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri firmanın çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

H_{1f} : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri firmanın faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

H_{1g} : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri firmanın yıllık cirosu miktarına göre farklılık göstermektedir.

H₀ : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

H₂ : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H_{2a} : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{2d} : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{2e} : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri firmanın çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

H2f : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri firmanın faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

H2g : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri firmanın yıllık cirosu miktarına göre farklılık göstermektedir.

H0 : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

H3 : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H3a : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H3a : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3e : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri firmanın çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

H3f : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri firmanın faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

H3g : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri firmanın yıllık cirosu miktarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 32: Katılımcıların Stratejik Yönetim İfadelerine Katılım Düzeyleri ile Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Yaş	Sayı	Ort.	Std.sapma	F	Sig.	Hipotez
18-25	3	4,533	,577	6,917	,001	H1a Kabul
26-30	8	4,362	,547			
31-35	7	4,328	,340			
36-40	12	3,866	,503			
41-45	3	4,166	,763			
46-50	3	3,800	,100			
51-55	17	3,700	,496			
56-60	12	3,083	,668			
61-üstü	9	3,044	,804			
Toplam	74	3,735	,726			

Anket katılımcılarının stratejik yönetim algılarının yaşlara göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koyan Tablo 32'ye göre; katılımcıların bilgi düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu sonuçla H1a hipotezi kabul edilmiştir. ($0,05 > 0,001$).

Hipotez kabul edildiği için, stratejik yönetim algısı açısından hangi yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulabilmek için LSD analizinden faydalanılmıştır.

18-25 yaş grubu, 26-30 yaş grubu ve 31-35 yaş grubunda olan KOBİ sahipleri veya yöneticileri, 51-55 yaş grubundan, 56-60 yaş grubundan ve 61-üstü olan yaş grubundan daha fazla stratejik yönetim algı düzeyine sahiptir.

36-40 yaş grubu, 41-45 yaş grubu ve 51-55 yaş grubunda olan KOBİ sahipleri veya yöneticileri 56-60 yaş grubu ve 61-üstü yaş grubu mensuplarından stratejik yönetim algısı olarak daha yüksek seviyeye sahiptirler.

46-50 yaş grubunda olan KOBİ sahipleri veya yöneticilerin stratejik yönetim algısı 61-üstü yaş grubunda bulunanlardan daha yüksek seviyededir.

Bu sonuçlar ışığında stratejik yönetim algı düzeyinin yaş arttıkça azaldığı ve daha genç yaşlarda olan KOBİ sahipleri veya yöneticilerinin stratejik yönetim algısının daha üst seviyede olduğu sonucu ortaya konabilmektedir.

Tablo 33: Katılımcıların Rekabet Stratejilerine Katılım Düzeyleri ile Yaşa Göre

ANOVA Sonuçları

Yaş	Sayı	Ort.	Std.sapma	F	Sig.	Hipotez
18-25	3	4,300	,264	1,065	,399	H2a Red
26-30	8	4,250	,338			
31-35	7	4,228	,540			
36-40	12	4,116	,348			
41-45	3	4,100	,360			
46-50	3	4,266	,321			
51-55	17	4,252	,278			
56-60	12	3,966	,515			
61-üstü	9	3,900	,484			
Toplam	74	4,135	,404			

Katılımcıların rekabet stratejilerine katılım düzeyine ilişkin verileri ortaya koyan Tablo 33 incelendiğinde, rekabet stratejilerine katılım düzeyleri ile katılımcıların yaşına göre anlamlı bir fark taşımadığı görülmüştür. Yani H2a hipotezi reddedilmiştir. ($0,05 < 0,399$).

Tablo 34'te ise katılımcıların performans boyutlarının uygulanma düzeyi ile yaşları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı konusu incelenmiştir.

Tablo 34: Katılımcıların Performans Boyutlarına Katılım Düzeyleri ile Yaşa**Göre ANOVA Sonuçları**

Yaş	Sayı	Ort.	Std.sapma	F	Sig.	Hipotez
18-25	3	3,222	,574	1,038	,418	H3a Red
26-30	8	3,833	,423			
31-35	7	3,590	,558			
36-40	12	3,511	,365			
41-45	3	3,711	1,118			
46-50	3	3,022	,153			
51-55	17	3,407	,427			
56-60	12	3,444	,537			
61-üstü	9	3,496	,626			
Toplam	74	3,493	,513			

Katılımcıların performans boyutlarına katılım düzeyine ilişkin verilerini sunan Tablo 34'e göre, performans boyutlarına katılım düzeyleri ile katılımcıların yaşına göre anlamlı bir fark taşımadığı ortaya konulmuştur. Yani H3a hipotezi reddedilmiştir. ($0,05 < 0,418$).

Bu bölümde katılımcıların eğitim durumuna göre yukarıda yapılan anket ölçekleri arasındaki anlamlılık ilişkisi incelenecektir.

Tablo 35: Katılımcıların Stratejik Yönetim İfadelerine Katılım Düzeyleri ile Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları

Eğitim Durumu	Sayı	Ort.	Std.sapma	F	Sig.	Hipotez
İlköğretim	2	2,900	1,131	6,864	,001	H1d Kabul
Ortaöğretim	9	3,155	,832			
Lise	29	3,441	,542			
Ön Lisans	7	4,228	,708			
Lisans	20	4,100	,528			
Yüksek Lisans	4	4,225	,330			
Doktora	3	4,633	,057	6,864	,001	H1d Kabul
Toplam	74	3,735	,726			

Anket katılımcılarının stratejik yönetim algılarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koyan Tablo 35 incelendiğinde; katılımcıların bilgi düzeylerinin eğitim durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu sonuçla H1d hipotezi kabul edilmiştir. ($0,05 > 0,001$).

Bu nedenle LSD analizi uygulanmıştır.

Yapılan analiz sonucu Ön Lisans, Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora seviyesinde eğitim durumuna sahip olan KOBİ sahipleri veya yöneticilerinin İlköğretim, Ortaöğretim ve Lise düzeyinde eğitim düzeyine sahip olanlardan stratejik yönetim algısı olarak daha yüksek seviyede olduğu ortaya konulmuştur.

Bu sonuçla, ön lisans mezunu ve daha ileri seviye eğitim durumuna sahip yöneticilerin stratejik yönetim algı düzeyinin iyi düzeyde olduğu ve stratejik yönetime olan bakışın olumlu yönde olduğu söylenebilir.

Tablo 36: Katılımcıların Rekabet Stratejilerini Uygulama Düzeyleri ile Eğitim**Durumuna Göre ANOVA Sonuçları**

Eğitim Durumu	Sayı	Ort.	Std.sapma	F	Sig.	Hipotez
İlköğretim	2	3,950	,070	1,205	,315	H2d Red
Ortaöğretim	9	4,011	,520			
Lise	29	4,100	,454			
Ön Lisans	7	4,414	,254			
Lisans	20	4,150	,306			
Yüksek Lisans	4	3,975	,457			
Doktora	3	4,433	,057			
Toplam	74	4,135	,404			

Katılımcıların rekabet stratejilerine katılım düzeyine ilişkin verileri ortaya koyan Tablo 33 incelendiğinde, rekabet stratejilerine katılım düzeyleri ile katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı bir fark taşımadığı görülmüştür. Yani H2d hipotezi reddedilmiştir. ($0,05 < 0,315$).

Tablo 37: Katılımcıların Performans Boyutlarına Katılım Düzeyleri ile Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları

Eğitim Durumu	Sayı	Ort.	Std.sapma	F	Sig.	Hipotez
İlköğretim	2	2,966	,518	1,494	,194	H3d Red
Ortaöğretim	9	3,518	,647			
Lise	29	3,349	,404			
Ön Lisans	7	3,781	,597			
Lisans	20	3,603	,495			
Yüksek Lisans	4	3,466	,748			
Doktora	3	3,800	,352			
Toplam	74	3,493	,513			

Tablo 37’de anket katılımcılarının performans boyutlarına katılım düzeyinin eğitim durumları ile arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı durumu incelenmiş olup, aralarında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Yani hipotez H3d reddedilmiştir. ($0,05 < 0,194$).

Bu bölümde firmada çalışan personel sayısına göre yukarıda yapılan anket ölçekleri arasındaki anlamlılık ilişkisi incelenecektir.

Tablo 38’de stratejik yönetim ifadeleri ile firmada çalışan personel sayısı arasındaki anlamlılık ilişkisi incelenmiştir.

Tablo 38: Katılımcıların Stratejik Yönetim İfadelerine Katılım Düzeyleri ile Firmada Çalışan Personel Sayısına Göre ANOVA Sonuçları

Çalışan Sayısı	Sayı	Ort.	Std.sapma	F	Sig.	Hipotez
1-9	19	3,494	,868	1,182	,160	H1e Red
10-49	43	3,769	,656			
50-250	12	3,991	,669			
Toplam	74	3,735	,726			

Anket Katılımcıların işletmelerindeki mevcut çalışan sayısı ile stratejik yönetim ifadelerine katılım düzeyi arasındaki farklılığı inceleyen Tablo 38'e göre; Stratejik yönetim ifadelerine katılım düzeyi ile firmada çalışan personel arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuçla H1e hipotezi reddedilmiştir. ($0,05 < 0,160$).

Tablo 39: Katılımcıların Rekabet Stratejilerini Uygulama Düzeyleri ile Firmada Çalışan Personel Sayısına Göre ANOVA Sonuçları

Çalışan Sayısı	Sayı	Ort.	Std.sapma	F	Sig.	Hipotez
1-9	19	4,205	,435	2,294	,108	H2e Red
10-49	43	4,055	,409			
50-250	12	4,308	,264			
Toplam	74	4,135	,404			

Tablo 39 incelendiğinde, katılımcıların rekabet stratejilerini uygulama düzeylerinin firmada çalışan personel sayısına göre ilişkisinde anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Kısaca H2e hipotezi reddedilmiştir. ($0,05 < 0,108$).

Tablo 40: Katılımcıların Performans Boyutlarını Uygulama Düzeyleri ile Firmada Çalışan Personel Sayısına Göre ANOVA Sonuçları

Çalışan Sayısı	Sayı	Ort.	Std.sapma	F	Sig.	Hipotez
1-9	19	3,291	,533	9,466	,001	H3e Kabul
10-49	43	3,440	,460			
50-250	12	4,005	,318			
Toplam	74	3,493	,513			

Katılımcıların performans boyutlarının uygulanma düzeyleri ile firmada çalışan personel sayısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kısaca H3e hipotezi kabul edilmiştir. ($0,05 > 0,001$).

Bu nedenle hangi çalışan sayısı arasında performans boyutları açısından nasıl bir anlamlılık ilişkisi olduğunu tespit etmek için LSD analizine başvurulmuştur.

LSD analizi sonucu 50-250 arasında personel istihdam eden KOBİ sahipleri veya yöneticilerinin, 1-9 arası ve 10-49 arası personel istihdam edenlerden performans boyutlarının uygulanması düzeyinde daha yüksek seviye de olduğu ortaya konmuştur.

Çalışmamızın bu bölümünde firmanın faaliyet gösterdiği alan ile ankette verilen ölçekler arasındaki farklılık analiz edilecektir.

Tablo 41: Katılımcıların Stratejik Yönetim İfadelerine Katılım Düzeyleri ile

Firmanın Faaliyet Gösterdiği Alana Göre ANOVA Sonuçları

Faaliyet Alanı	Sayı	Ort.	Std.sapma	F	Sig.	Hipotez
Tekstil	9	3,433	,784	,603	,698	H1f Red
Gıda	18	3,911	,740			
Mobilya	12	3,791	,873			
İmalatı						
İnşaat	19	3,678	,676			
Makine	5	3,880	,704			
İmalatı						
Diğer	11	3,663	,636			
Toplam	74	3,735	,726			

Katılımcıların işletmelerinin faaliyet gösterdikleri alan ile stratejik yönetim ifadelerine katılım düzeyi arasındaki farklılığı inceleyen Tablo 41 incelendiğinde; Stratejik yönetim ifadelerine katılım düzeyi ile firmanın faaliyet gösterdiği alan arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuçla H1e hipotezi reddedilmiştir. ($0,05 < 0,698$). Tablo 42’de işletmelerin rekabet stratejilerini uygulama düzeyleri ile faaliyet gösterdikleri alan arasındaki anlamlılık ilişkisi sunulmuştur.

Tablo 42: Katılımcıların Rekabet Stratejilerini Uygulama Düzeyleri ile**Firmanın Faaliyet Gösterdiği Alana Göre ANOVA Sonuçları**

Faaliyet Alanı	Sayı	Ort.	Std.sapma	F	Sig.	Hipotez
Tekstil	9	3,766	,626	2,686	,028	H2f Kabul
Gıda	18	4,188	,298			
Mobilya	12	4,308	,305			
İmalatı						
İnşaat	19	4,073	,418			
Makine İmalatı	5	4,360	,207			
Diğer	11	4,163	,307			
Toplam	74	4,135	,404			

Katılımcıların rekabet stratejilerini uygulama düzeyleri ile firmanın faaliyet gösterdiği alan arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kısaca H2f hipotezi kabul edilmiştir. ($0,05 > 0,028$).

Bu nedenle faaliyet gösterdiği alanlar arasında performans boyutlarının uygulanma düzeyi açısından nasıl bir anlamlılık ilişkisi olduğunu tespit etmek için LSD analizine başvurulmuştur.

LSD sonuçları analiz edildiğinde, Gıda, Mobilya, Makine İmalatı ve Diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet stratejilerini uygulama düzeyi, Tekstil alanın faaliyet gösteren işletmelerden daha yüksek seviyededir.

Diğer olarak işaretleme yapan KOBİ sahipleri veya yöneticilerin rekabet stratejilerini uygulama düzeyi Makine İmalatı alanında faaliyet gösteren işletmelerden daha yüksektir.

Tablo 43: Katılımcıların Performans Boyutlarını Uygulama Düzeyleri ile**Firmanın Faaliyet Gösterdiği Alana Göre ANOVA Sonuçları**

Faaliyet Alanı	Sayı	Ort.	Std.sapma	F	Sig.	Hipotez
Tekstil	9	3,192	,466	3,123	,013	H3f Kabul
Gıda	18	3,396	,514			
Mobilya İmalatı	12	3,688	,607			
İnşaat	19	3,642	,489			
Makine İmalatı	5	3,933	,336			
Diğer	11	3,230	,239			
Toplam	74	3,493	,513			

Katılımcıların performans boyutlarını uygulama düzeyleri ile firmanın faaliyet gösterdiği alan arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kısaca H3f hipotezi kabul edilmiştir. ($0,05 > 0,013$).

Bu nedenle faaliyet gösterdiği alanlar arasında performans boyutlarının uygulanma düzeyi açısından nasıl bir anlamlılık ilişkisi olduğunu tespit etmek için LSD analizine başvurulmuştur.

Yukarıda değinilen sonuçlara göre, Mobilya İmalatı, İnşaat ve Makine İmalatı alanlarında faaliyetlerini sürdüren işletmelerin, Tekstil ve Diğer alanlarda faaliyet gösteren işletmelerden performans boyutlarını uygulama düzeyinde daha yüksek seviyede olduğu anlaşılmıştır.

Ayrıca Makine İmalatı alanında faaliyet gösteren işletmeler, Gıda alanında faaliyet gösteren işletmelerden performans boyutlarını uygulama düzeyinde daha üst seviyede yer almaktadır.

Bu bölümde ankete katılan firmaların yıllık cirolarının yukarıda yapılan anket ölçekleri arasındaki anlamlılık ilişkisi incelenecektir.

Tablo 44: Katılımcıların Stratejik Yönetim İfadelerine Katılım Düzeyleri ile**Firmanın Yıllık Ciroasına Göre ANOVA Sonuçları**

Yıllık Ciro	Sayı	Ort.	Std.sapma	F	Sig.	Hipotez
1 Milyondan Az	7	3,185	,689	2,147	,102	H1g Red
1-4 Milyon TL	26	3,823	,763			
5-25 Milyon TL	31	3,690	,704			
25 Milyondan Fazla	10	4,030	,567			
Toplam	74	3,735	,726			

Katılımcı işletmelerinin yıllık elde ettikleri ciro ile stratejik yönetim ifadelerine katılım düzeyi arasındaki farklılığı inceleyen Tablo 44'e göre; Stratejik yönetim ifadelerine katılım düzeyi ile firmanın yıllık cirosu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuçla H1g hipotezi reddedilmiştir. ($0,05 < 0,102$).

Tablo 45: Katılımcıların Rekabet Stratejilerini Uygulama Düzeyleri ile**Firmanın Yıllık Ciroasına Göre ANOVA Sonuçları**

Yıllık Ciro	Sayı	Ort.	Std.sapma	F	Sig.	Hipotez
1 Milyondan Az	7	3,900	,461	4,620	,005	H2g Kabul
1-4 Milyon TL	26	4,288	,342			
5-25 Milyon TL	31	3,996	,416			
25 Milyondan Fazla	10	4,330	,245			
Toplam	74	4,135	,404			

Katılımcı işletmelerinin yıllık elde ettikleri ciro ile rekabet stratejilerini uygulama düzeyleri arasındaki farklılığı inceleyen Tablo 45'e göre; Rekabet stratejilerini uygulama düzeyleri ile firmanın yıllık cirosu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu sonuçla H2g hipotezi kabul edilmiştir. ($0,05 > 0,005$).

Bu nedenle yıllık cirolar arasında rekabet stratejisi açısından nasıl bir anlamlılık ilişkisi olduğunu tespit etmek için LSD analizine başvurulmuştur.

Yapılan LSD analizi sonucu, 1-4 Milyon TL ve 25 Milyondan fazla yıllık ciro elde eden işletmeler, 1 Milyondan az ve 5-25 Milyon TL arası yıllık ciro elde eden işletmelerden rekabet stratejilerini uygulama düzeyi olarak daha yüksek seviyededir.

Tablo 46’da ise performans boyutlarının uygulanma düzeyi ile yıllık cirolar arasındaki anlamlılık ilişkisi incelenmiştir.

Tablo 46: Katılımcıların Performans Boyutlarının Uygulama Düzeyleri ile Firmanın Yıllık Cirolarına Göre ANOVA Sonuçları

Yıllık Ciro	Sayı	Ort.	Std.sapma	F	Sig.	Hipotez
1 Milyondan Az	7	3,019	,356	8,571	,001	H3g Kabul
1-4 Milyon TL	26	3,366	,492			
5-25 Milyon TL	31	3,526	,464			
25 Milyondan Fazla	10	4,053	,291			
Toplam	74	3,493	,513			

Katılımcı işletmelerinin yıllık elde ettikleri ciro ile performans boyutlarını uygulama düzeyleri arasındaki farklılığı inceleyen Tablo 46 incelendiğinde; Performans boyutlarının uygulama düzeyleri ile firmanın yıllık cirosu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu sonuçla H3g hipotezi kabul edilmiştir. ($0,05 > 0,001$).

Bu nedenle yıllık cirolar arasında performans boyutları açısından nasıl bir anlamlılık ilişkisi olduğunu tespit etmek için LSD analizine başvurulmuştur.

Yapılan LSD analizi sonucu, 5-25 Milyon TL arasında yıllık ciroya sahip işletmelerin performans boyutlarını uygulama düzeyi, 1 Milyondan Az yıllık cirosu olan işletmelerden daha yüksektir.

Ayrıca 25 Milyon üstü yıllık ciroya sahip işletmelerin performans boyutlarını uygulama düzeyi, 1 Milyondan Az, 1-4 Milyon ve 5-25 Milyon arası yıllık cirosu olan işletmelerden daha yüksek seviyededir.

3.6.6.3. Kolerasyon Analizi Sonuçları

Hipotez bulguları çalışmasının bu bölümünde TR83 Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ sahipleri veya yöneticilerinin stratejik yönetim algısı, rekabet stratejisi uygulama düzeyi ve performans boyutlarına katılım düzeyi arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin yönünü ve şiddetini tespit etmek üzere kolerasyon analizinden faydalanılmıştır. Uygulanacak hipotezler aşağıda verilmiş olmuş, Tablo 47,48 ve 49’da analiz sonuçları sunulmuştur.

H4 : Katılımcıların stratejik yönetim algıları hakkındaki bilgi düzeyleri ile rekabet stratejilerine olan katılım düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H5 : Katılımcıların stratejik yönetim algıları hakkındaki bilgi düzeyleri ile performans boyutlarına olan katılım düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H6 : Katılımcıların rekabet stratejilerini uygulama düzeyleri hakkındaki bilgi düzeyleri ile performans boyutlarına olan katılım düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 47: Katılımcıların Stratejik Yönetim Algıları ile Rekabet Stratejileri**Uygulama Düzeyi Arasındaki İlişki: Kolerasyon Analizi Sonuçları**

Pearson's rho		Stratejik Yönetim	Rekabet Stratejisi	Hipotez
Stratejik Yönetim	r	1	,341**	H4 Kabul
	P (Sig)	.	,003	
	Sayı	74	74	
Rekabet Stratejisi	r	,341**	1	H4 Kabul
	P (Sig)	,003		
	Sayı	74	74	

** . Kolerasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo da gösterilen ‘r’ değeri ölçek değişkenleri arasındaki ilişki düzeyini, ‘p’ değeri ise ölçek değişkenleri arasındaki anlamlılık değerini göstermektedir.

Tablo 47 incelendiğinde, stratejik yönetim algıları ile rekabet stratejileri uygulama düzeyleri arasındaki Pearson's rho kolerasyon katsayı derecesi $r=0,341$ 'dir. Bu sonuçla katılımcıların stratejik yönetim algı düzeyleri ile rekabet stratejisi uygulama düzeyleri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca bu ilişkinin anlamlılık düzeyine bakıldığında 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$). Kısaca H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Ölçekler arasındaki ilişkinin şiddeti incelendiğinde, r değeri 0,341 olarak gerçekleşmiş olup, ilişki düzeyi pozitif yönde ve zayıf olarak ifade edilmektedir.

Tablo 48: Katılımcıların Stratejik Yönetim Algıları ile Performans Boyutlarını**Uygulama Düzeyi Arasındaki İlişki: Kolerasyon Analizi Sonuçları**

Pearson's rho		Stratejik Yönetim	Performans Boyutları	Hipotez
Stratejik Yönetim	r	1	,365**	H5 Kabul
	P (Sig)	.	,001	
	Sayı	74	74	
Performans Boyutları	r	,365**	1	H5 Kabul
	P (Sig)	,001		
	Sayı	74	74	

** . Kolerasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Katılımcıların stratejik yönetim algıları ile performans boyutlarını uygulama düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklayan Tablo 48'e göre; Pearson's rho kolerasyon katsayı düzeyi $r=0,365$ olarak gerçekleşmiştir. Bu veri ışığında, anket katılımcılarının stratejik yönetim algıları ile performans boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. İlişkinin anlamlılık düzeyi ise 0,01 düzeyinde anlamlıdır ($p<0,01$). H5 hipotezi kabul edilmiştir.

Ölçekler arasındaki ilişki şiddeti ise pozitif yönde ve zayıf olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 49: Katılımcıların Rekabet Stratejilerini Uygulama Düzeyi ile Performans Boyutlarını Uygulama Düzeyi Arasındaki İlişki: Kolerasyon Analizi Sonuçları

Pearson's rho		Rekabet Stratejisi	Performans Boyutları	Hipotez
Rekabet Stratejisi	r	1	,378**	H6 Kabul
	P (Sig)	.	,001	
	Sayı	74	74	
Performans Boyutları	r	,378**	1	
	P (Sig)	,001		
	Sayı	74	74	

** . Kolerasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 49'a göre, rekabet stratejileri ile performans boyutlarını uygulama düzeyleri arasındaki Pearson's rho kolerasyon katsayı derecesi $r=0,378$ 'dir. Bu sonuçla katılımcıların rekabet stratejisi ile performans boyutları uygulama düzeyleri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca bu ilişkinin anlamlılık düzeyine bakıldığında 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$). Kısaca H6 hipotezi kabul edilmiştir.

Ölçekler arasındaki ilişkinin şiddeti incelendiğinde, r değeri 0,378 olarak gerçekleşmiş olup, ilişki düzeyi pozitif yönde ve zayıf olarak ifade edilmektedir.

Yapılan kolerasyon analizleri sonucunda, anket ölçekleri arasında pozitif yönde ve zayıf şiddetinde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 50: Hipotez Sonuçları Tablosu

Hipotezler	p (sig)	Sonuç
H1a : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	,001	KABUL
H1b : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	,004	KABUL
H1c : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	,001	KABUL
H1d : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	,001	KABUL
H1e : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri firmanın çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.	,160	RED
H1f : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri firmanın faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.	,698	RED
H1g : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşleri firmanın yıllık cirosu miktarına göre farklılık göstermektedir.	,102	RED
H2a : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	,399	RED
H2b : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	,063	RED
H2c : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	,133	RED
H2d : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	,315	RED
H2e : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri firmanın çalışan sayısına	,108	RED

göre farklılık göstermektedir.		
H2f : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri firmanın faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.	,028	KABUL
H2g : Katılımcıların rekabet stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri firmanın yıllık cirosu miktarına göre farklılık göstermektedir.	,0005	KABUL
H3a : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	,418	RED
H3b : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	,889	RED
H3c : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	,237	RED
H3d : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	,194	RED
H3e : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri firmanın çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.	,001	KABUL
H3f : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri firmanın faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.	,013	KABUL
H3g : Katılımcıların performans boyutlarının hangi düzeyde uygulandığına dair görüşleri firmanın yıllık cirosu miktarına göre farklılık göstermektedir.	,001	KABUL
H4 : Katılımcıların stratejik yönetim algıları hakkındaki bilgi düzeyleri ile rekabet stratejilerine olan katılım düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	,003	KABUL
H5 : Katılımcıların stratejik yönetim algıları hakkındaki	,001	KABUL

bilgi düzeyleri ile performans boyutlarına olan katılım düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.		
H6 : Katılımcıların rekabet stratejilerini uygulama düzeyleri hakkındaki bilgi düzeyleri ile performans boyutlarına olan katılım düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	,001	KABUL



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM : SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın 2 temel amacı bulunmaktadır. Birincisi, KOBİ'ler ve Stratejik Yönetim hakkında literatür çalışması yapmak ve katkı sağlamak ile bu tarz çalışmaların daha fazla yapılmasına teşvik olmaktır. İkinci temel amacı ise, TR83 Bölgesinde bulunan imalatçı KOBİ'lerin stratejik yönetim eğilimlerini tespit etmek, seviyelerini ölçmek, stratejik yönetim konusunda bilgilendirmek ve bilinçlenmelerini sağlamaktır. Bu bağlamda KOBİ sahiplerine ve yöneticilerine stratejik yönetim, rekabet stratejileri ve performans boyutlarını ölçmek ve aralarındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla anket tarzı uygulama çalışması yapılmıştır. Anket uygulaması sonucu ölçek düzeylerinin arasındaki farklılıklar ve benzerlikler ortaya koymaya çalışılmış ve katılımcı işletme sahiplerinin cinsiyet, yaş ve medeni durum gibi demografik özelliklerinin de tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede çalışmada incelenen stratejik yönetim araç, yöntem ve teknikleri, stratejik yönetim, stratejik bilinç, rekabet stratejisi, performans boyutları ve demografik özellikler olmak üzere 48 adet soruyu içeren anket hazırlanmış ve Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulundan uygunluk alınmıştır. Hazırlanan anket yüz yüze ve e-posta aracılığıyla KOBİ sahip veya yöneticilerine uygulanmıştır. Elde edilen verilen IBM SPSS programından faydalanılarak analize tabi tutulmuştur. Çalışmada güvenilirlik katsayısı olarak Cronbach's Alpha kullanılmış ve ,922 katsayısı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen verilere sırasıyla, Frekans Analizi, Aritmetik Ortalama, Güvenilirlik Testi, Bağımsız İki Örneklem T-Testi, Tek Yönlü Varyans (ANOVA) ve Kolerasyon analizleri uygulanmıştır. Ayrıca aralarında anlamlı farklar oluşan ANOVA analizleri için, alt kategorilerdeki anlamlılık farklarını ölçebilmek adına Post Hoc istatistiklerinden LSD testinden faydalanılmıştır. Kolerasyon analizinde anlamlılık düzeyi 0,01 olarak, yapılan diğer tüm analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Anket çalışmaya katılan KOBİ sahip veya yöneticilerinin demografik ve işletme özelliklerine göre;

- Cinsiyet açısından erkek katılımcıların,
- Medeni durum açısından evli katılımcıların,
- Yaş grupları açısından 51-55 yaş arası katılımcıların,

- Eğitim durumu açısından Lise mezunu katılımcıların,
- Faaliyet gösterilen alan açısından İnşaat sektörü katılımcıların,
- İşletmede çalışan personel sayısı açısından 10-49 arası personel istihdam eden katılımcıların,
- Yıllık elde edilen ciro bakımından 5-25 Milyon TL ciro elden eden işletmelerin ağırlıklı olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan ankette katılımcılar tarafından boş bırakılan (doldurulmayan) herhangi bir soru bulunmamaktadır. Kayıp veri girişi yapılmamıştır.

Anket uygulama sürecinde ve analiz sonuçları neticesinde, işletme sahip ve yöneticilerinin stratejik yönetim algılarına yönelik görüşlerinde yaş, cinsiyet, medeni durumu ve eğitim durumları açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiş olup, genel itibariyle eğitim seviyesi yükseldikçe ve yaş seviyesi düştükçe stratejik yönetim algısının yükseldiği gözlemlenmiştir. Katılımcıların rekabet stratejilerine katılım düzeyine yönelik görüşlerinde işletmenin faaliyet alanı ve yıllık cirosu bazından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Genel itibari ile de yıllık cirosu yüksek olan işletmelerin rekabet stratejileri uygulamalarına katılım düzeyinin daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca katılımcıların performans boyutlarına katılım düzeyine yönelik görüşlerinde işletmenin faaliyet alanı, istihdam ettiği personel sayısı ve elde ettiği yıllık cirosu açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Ankette yer alan ölçekler arasındaki anlamlılık ilişkisi için kullanılan Kolerasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu rekabet stratejileri algı düzeyi, rekabet stratejilerini kullanım düzeyi ve performans boyutlarına olan katılım düzeyleri arasında anlamlılık tespit edilmiştir.

Yapılan Güvenilirlik Analizi, Bağımsız İki Örneklem T-Testi, Tek Yönlü Varyans (ANOVA) ve Kolerasyon analizin sonuçlarına yönelik kapsamlı sonuçlar daha önceki bölümde sunulmuştur.

Yapılan araştırma sonucunda, KOBİ sahip veya yöneticilerinin ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleşen değişim ve gelişimlere uyum sağlaması gerekliliği bir defa daha ortaya çıkmıştır. Üretimin devamlılığının sağlanması ve rekabet ortamında

ayakta kalabilmenin temel gerekliliklerinden biri de stratejik yönetim uygulamaların takibi ve uygulanmasıdır.

Araştırma kapsamında, KOBİ sahip veya yöneticilerinin temel stratejik yönetim araçlarından olan Portföy Analizi, Senaryo Analizi, Risk Analizi, Temel (Öz) Yetenek, Esas Rakip, Fayda-Maliyet Analizi ve Stratejik Bilinç gibi analiz türlerindeki bilgi düzeylerinin beklenen düzeyden daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda KOBİ sahip veya yöneticilerini işletmeyi tanıma, çevreyi ve rakibi analiz etme konularına yeterli önemi vermedikleri sonucu görülmektedir. Ayrıca stratejik bilinç hakkındaki bilgi düzeyi yükseltilmediği takdirde stratejik yönetim uygulamalarından tam anlamıyla verim alınamayacağı da anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan KOBİ sahip veya yöneticilerinin rekabet stratejilerini uygulama düzeylerinin beklenen düzeyde seyrettiği görülmektedir. Bunun temel sebeplerinin ise stratejik yönetim uygulamalarından çok, ağırlaşan pazar şartlarının ve son yıllarda görülen pandemi nedeniyle pazar içerisinde var olma çabasından dolayı kaynaklandığı tahmin edilmiştir. Bu açıdan stratejik yönetim uygulamalarının kullanımının ve tanıtımının yaygınlaştırılmasına yönelik kamu destekli teşviklerin artırılması gerekmektedir.

Araştırma süreci boyunca gerek literatür anlamında gerekse de işletmeler özelinde ülkemizde uygulanabilecek stratejik yönetim araç ve modellerinde çeşitli eksikliklerin olduğu gözlemlenmiştir. Bu eksikliklerin giderilmesi kapsamında, KOBİ'lere yönelik eğitim, danışmanlık, teminat ve vergi indirimi bazlı uygulamaların yaygınlaştırılması ve ekonomik anlamda ekonominin bel kemiği olan KOBİ'lere her türlü destek ve kolaylığın sağlanması ülkenin kalkınması ve refah seviyesinin artmasında kritik rol oynayacaktır. Başta kamu idareleri ve büyük ölçekli işletmeler olmak üzere, tüm ekonomik paydaşların bu hassasiyet içerisinde hareket etmeleri büyük önem arz etmektedir. Ayrıca KOBİ'lerin potansiyel anlamda gelişimleri açısından da stratejik yönetim uygulamalarının öneminin yeterince dile getirilmesi gerekmektedir.

Son olarak ileride yapılacak diğer araştırma çalışmalarına öneri olarak, stratejik yönetim konusu özelinde yapılacak olan araştırmalarda stratejik bilinç konusunun özellikle işlenmesi ve bu kapsamda yapılacak uygulama çalışmalarında stratejik bilinç

seviyesini ölçmek ve yükseltmek temelli soruların kullanılması yönünde çalışmalar yapılabilir. Ayrıca yapılacak uygulama çalışmalarında ulaşılabilecek ve uygulanabilirliğinin yüksek seviyede olacak araştırma evreninin seçilmesi, araştırmanın doğru ve sağlıklı şekilde yürütülebilmesi açısından faydalı olacaktır. KOBİ'ler üzerinde belirli bölgeler dışında, tüm ülkeyi kapsayacak şekilde yeni çalışmalar yapılabilir.



KAYNAKÇA

- AKDEMİR, A. (2009). İşletmeciliğin Temel Bilgileri, (s. 538), *Ekin Yayınları*.
- AKDEMİR, A. , KONAKAY, G. , KÜÇÜKALTAN, D. , MARANGOZ, M. , ULUKAN, C. , GÜMÜŞTEKİN, G. E. ve HEPKUL, A. (2014). Stratejik Yönetim, (s. 80). *Anadolu Üniversitesi Fakültesi Yayını No: 1647, 5. Baskı*.
- AKDEMİR, B. (2010). Stratejik Yol Haritası Uygulamasının Stratejik Yönetim Bilincine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, (s. 325). *E-journal of New World Sciences Academy Social Sciences*, 5(4).
- AKGEMCİ, T. (2001). KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, (s. 16,28-29). *KOSGEB Yayınları*, İstanbul.
- AKGEMCİ, T. (2001). *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, (s. 2). 2001.
- AKGEMCİ, T. (2008). Stratejik Yönetim, (s. 126 , 330, 334-335). *Gazi Kitabevi*, Ankara.
- AKTAN, C. C. (2000). Geleceği Kazanmanın Yolu Stratejik Yönetim, (s. 4). İzmir.
- AKTAN, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, (s. 9). *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt 22, Sayı 5, s. 4-21.
- ALPKAN, L. (2000). *Stratejik Yönetimin Kapsamlılığını, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler* (Basılmamış Doktora Tezi), (s. 6). Gebze Teknik Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- ATAÇ, B. (2002). Maliye Politikası, (s. 323). Anadolu Üniversitesi, *Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları*, Eskişehir.
- AVCU, M. S. (2016). *Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Atatürk Havaalanı Ofis Çalışanları Örneği*, (s. 259). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

- AYDOĞAN, E. ve ALTUĞ, M. (2006). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Rekabet Gücünün Artırılmasında İleri Yönetim Teknolojilerin Rolü, Makine İmalat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama*, (s. 87-110). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- AYTAR, O. (2019). KOBİ Yöneticilerinin Stratejik Bilinç ve Stratejik Yönetim Algıları Üzerine Bir İçerik Analizi, (s. 5). *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (4).
- BARRY, W. B. (1986). *Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, (s. 10). St. Paul: Amherst Wilder Foundation.
- BOZKURT, Ö. Ç. ve DAL, N. E. (2017). Antalya’da Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren KOBİ’lerin Pazarlama Sorunları Üzerine Bir Araştırma, (s. 5). *SOBİDER Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(12),1-16.
- BRYSON J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, (s. 5). San Fransisco: Jossey-Bass.
- CANSIZ, M. (2008). Türkiye’de KOBİ’ler ve KOSGEB, DPT Uzmanlık Tezleri, (s. 4). *Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü*, Yayın No:2782, Ankara.
- CERİTLİ, İ. (1996). KOBİ’ler ve Temel Sorunlar, (s. 37). *Beklenen Mahalli İdareler Dergisi*, Sayı 27.
- CİVAN, M. ve TEKİNTUŞ, M. (2003). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Avrupa Birliğine Uyum Süreci; Gaziantep Örneği*, Türkiye Ekonomisi Araştırmaları, Ankara.
- ÇELİK, C. ve KARADAL, H. (2007). KOBİ’lerin Sorunları ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Etkileri: Aksaray ve Mersin Örneği, (s. 122). *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 119-138.
- ÇETİNKAYA, Z. (2008). *Stratejik Maliyet Yönetimi*, (s. 59). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

- ÇEVİK, E. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Yeniden Yapılandırılması: Örnek Bir Uygulama*, (s. 55). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- ÇIKMAK, S. (2012). *İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Yeniden Yapılandırılması: Bir Örnek Uygulama*, (s. 75). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- ÇOLAKOĞLU, M. H. (2002). KOBİ Rehberi, (s. 364). *TOBB Genel Yayın No Genel : 359- PM-2*. Ankara.
- ÇOLAKOĞLU, M. H. (2006). KOBİ Rehberi, *TOBB Genel Yayın No:359-PM:2*, Yorum Matbaacılık, Ankara.
- DEMİR, D. (2017). *Stratejik Yönetim ve Marka Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Sektör Uygulaması (Tekstil Hazır Giyim)*, (s. 9-17). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- DİNÇER, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, (s. 204). *Beta Yayınevi*, İstanbul.
- DİNÇER, Ö. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, (s. 107). *Beta Yayın Dağıtım A. Ş. , 9. Baskı*, İstanbul.
- DİNÇER, Ö. ve FİDAN, Y. (1996). İşletme Yönetimi, (s. 164). *Beta Yayınları*, İstanbul.
- DİNÇER, Ö. ve ŞENCAN, H. (1995). Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bürokrasi, (s. 2). *Müsiad Yayınları*, İstanbul.
- DURAN, Y. (2017). *KOBİ'lerde Kriz Yönetim Süreci: Örnek Bir Uygulama*, (s. 14). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- EKŞİ, İ. H. (2007). *Finansal Krizlerin KOBİ'ler Üzerinde Etkileri ve Başarılı Başarısız KOBİ'lerin Kriz Dönemi Stratejiler* (Basılmamış Doktora Tezi), (s. 4,29-30). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

- EMECEN, E. ve ÇİÇEK, H. (2016). *KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Burdur İli İmalat Sektöründeki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma*, (s. 144). Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 8 (1), 141-158.
- EMİNOĞLU, O. (2013). *KOBİ'lerin İhracatta Karşılaştığı Sorunlar ve Devlet Destekleri Üzerine : Ankara Sincan Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama*. (s. 37-38). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- ENGİN, E. (2005). *İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma*, (s. 21). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- ENGİN, E. (2009). *İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma*, (s. 33-34). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- EREN, E. (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, (s. 7). Beta Yayınları, Cilt 1, Yenilenmiş 3. Baskı, İstanbul.
- EREN, E. (2009). *Stratejik Yönetim*, (s. 16). Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- FİDRMUC, J. ve KORHONEN, I. (2009). The Impact Of The Global Financial Crisis On Business Cycles in Asian Emerging Economies, (s. 1-5). *BOFIT Discussion Papers 11/2009, Bank Of Finland, Institute for Economies in Transition*.
- GENÇ, N. (2008). *Yönetim ve Organizasyon Meslek Yüksekokulları İçin*, (s. 60). Seçkin Yayıncılık, 2. Basım, İstanbul.
- GÖNEN, B. (2013). *Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi: Ankara Üniversitelerinde Bir Araştırma*, (s. 11). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- GÜÇLÜ, N. (2003). *Stratejik Yönetim*, (s. 61). Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23 (2), 61-85.

- GÜLEŞ, H. ve BÜLBÜL, H. (2004). Yenilikçilik İşletmelerin Stratejik Rekabet Aracı, (s. 58). *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara, 2004.
- GÜNDOĞDU, H. (2016). *KOBİ'lerde Farklılıkların Yönetimi ve İnsan Kaynakları Politikaları*, (s. 20). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI. (2009). Küresel Mali Krize Karşı Politika Tedbirleri, (s. 3). Hazine Müsteşarlığı.
- HOSSEİNOPOUR, R. (2013). *KOBİ'lerin Yeri ve Önemi*, (s. 30). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulamalı İktisat Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- WHEELEN, T. L. ve HUNGER, J. D. (2011) Concepts in Strategic Management and Business Policy. Pearson Education India.
- İŞLER, D. B. (2008). Rekabetçi Avantaj Yaratma Çerçevesinde KOBİ'lerde E-ticaret ve E-ticaretin Stratejik Kullanımı, (s. 286-287). *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 13, Sayı 3.
- KARAYILMAZLAR, S. , AŞKIN, A. ve ÇABUK, Y. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tarihsel Gelişimi ve Tanımlama Kriterleri, (s. 152-153). *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 2.
- KAYA, G. A. (2014). Elazığ İlinde KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerilerine İlişkin Bir Araştırma, (s. 197). *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 193-222.
- KAYA, H. (2014). *Stratejik Yönetimde Rekabet Stratejileri Adıyaman'da Bulanan KOBİ'lerde Bir Uygulama*, (s. 69). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- KAYA, İ. (2010). Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım, (s. 28). *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 27-35.

- KEVSER, M. (2007). *Stratejik Planlama ve KOBİ'lerdeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma*, (s. 39-40,48). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Tezli Yüksek Lisans Tezi.
- KILIÇBAY, A. (2004). *Türk Ekonomisi: Modeller, Politikalar, Stratejiler*, (s. 101). Ankara.
- KISACIK, S. (2005). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana'daki KOBİ'ler Üzerinde Bir Çalışma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), (s. 26). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Adana.
- KOÇEL, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranışı*, (s. 3). Beta Yayınevi, 1993.
- KOÇYİĞİT, M. (2006). *İşletmeler Sistem ve Süreç Yönetimlerine Ne Ölçüde Stratejik Yaklaşmaktadır? Eskişehir KOBİ'lerinde Sistem ve Süreçlerin Kullanılmasına Yönelik Bir Değerlendirme*, (s. 51). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 1, No 2.
- KOSGEB 2015-2018 KSEP:25, KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2015-2018, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı.
- KOSGEB. (2009). *Impact of Global Crisis in Turkey and Measures Taken by Turkish Government for SME and Entrepreneurship Financing*, Torino, Italy.
- KUTLU, H. K. ve DEMİRCİ, N. Ş. (2007). *KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri*, (s. 190-193). 4. *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi*.
- KUYUCAK, F. ve ŞENGÜR Y. (2009). *Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve*, (s. 134). *KMU İİBF Dergisi*, Yıl 11, Sayı 16.
- MOUHOUMED, İ. M. (2015). *İşletme Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (s. 8). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

- MUSLU, (2014). Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi, (s. 161). *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 150-171.
- MÜFTÜOĞLU, T. (2013). Türkiye’de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler KOBİ’ler, (s. 73-74). *Turhan Yayınevi*, 7. Baskı, Ankara.
- NAKTİYOK, A. ve ÇİÇEK, M. (2014). Stratejik Düşünmenin Bir Öncülü Olarak Eleştirisel Düşünme: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma, (s. 158). *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (2).
- OECD. (2009). The Impact Of The Global Crisis on SME and Entrepreneurship Financing and Policy Responses, Printing and Layout by Bel Canto F82100, (s. 1-72). Boulogne.
- ÖLÇER, A. (2013). *Çorum İlinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetimin Yeri, Önemi ve Geliştirilmesi: Bir İşletme Örneği*, (s. 20,49-50,66). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- ÖZDAŞLI, K. ve KANDEMİR, H. (2016). Dağcılık Sporunun Stratejik Bilince Etkisi: Bir Tırmanış Senaryosu Üzerinden Değerlendirme, (s. 33). *ÇATALHÖYÜK Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1.
- ÖZDEMİR, S. , ERSÖZ, H. ve SARIOĞLU, İ. (2006). İşsizlik Sorunu Çözümünde KOBİ’lerin Desteklenmesi, (s. 26-48). *İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2006-45-48*.
- ÖZGÜR, H. (2004). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, (s. 207). *Çağdaş Kamu Yönetimi II*, Editör: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara.
- PAİNE, F. T. (1983). *Strategic Management (Dryden Press Series in Management)*, 1983.
- PEARCE II, J. A. ve ROBINSON, R. B. (2015). *Stratejik Yönetim*. (Çev.: M. BARCA). Ankara: Nobel Yayıncılık.

- PORTER, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- PORTER, M. E. Michael (2009) *Rekabet Stratejisi*, Eylül, Sistem Yayıncılık.
- PORTER, M. E. (2010). *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*.(Çev.: G. Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TOKOL, T. (2001). İşletme, (s. 182). *Ezgi Yayınları*, Bursa.
- SELAMET, A. A. (2019). *KOBİ'lerde Stratejik Yönetim Algısı: Karaman OSB'de Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde Bir Uygulama*. (s. 10-11,23-33). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Tezli Yüksek Lisans Tezi.
- SÖNMEZ, M. (2003). 100 Göstergede Kuruluştan Çöküşe Kadar Türkiye Ekonomisi. (s. 118). İstanbul.
- SUCU, M. E. (2010). *KOBİ'lerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma*, (s. 17-28,41-46,67-69, 130). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- ŞAMILOĞLU, F. ve UYGUN, U. (2012). KOBİ'lerde Ekonomik Kriz Yönetimi, (s. 94-105). *Mali Çözüm Dergisi*.
- ŞEN, E. (2006). KOBİ'lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Arttırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi, (s. 4). *İGEME*.
- TAŞKIRAN, N. (2001). Stratejik Yönetim Aracı Olarak Amaçlara Göre Yönetim, (s. 365). *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 1, İzmir.
- TATLI, Y. (2015). *KOBİ'lerde Büyüme Stratejileri: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'ta KOBİ'ler üzerine Bir Araştırma*, (s. 21). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- TEPAV. (2008). Türkiye Ekonomisi Politikaları Vakfı Raporu (s. 4).

- TÜRK, M. (2018). *Stratejik Yönetimde Misyon ve Vizyon İfadesinin Önemi: Türkiye ve Hollanda Lojistik Sektörü Karşılaştırılması*, (s. 15). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- TÜRK, M. ve KARA E. (2017). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim Süreci: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, (s. 555). *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13 (7). 552-574.
- UEAPME. (2009). *European SMA Finance Survey/Results 2009 Financial Crisis Being Replaced By Real Economy Crisis*.
- UYAR, H. (2012). Konaklama Sektörünün Rekabet Edebilirlik Açısından İncelenmesi Antalya Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ÜLGEN, H. ve MİRZE, K. S. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, (s. 35-68,60,75). *Beta Yayınları*, İstanbul.
- ÜLGEN, H. ve MİRZE, S. K. (2014). İşletmelerde Stratejik Yönetim, (s. 33). *Beta Basım Yayın*, İstanbul.
- ÜZÜN, C. (2000). Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler, (s. 39-41). *Dokuz Eylül Yayınları*.
- YALÇIN, A. ve GAFUROĞLU, Ş. (2008). *Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Yönetimsel ve İşlevsel Etkilerini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Araştırma*, (s. 433-448). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 2.
- YILMAZ, F. (2003). *Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler*, İktisadi Araştırmalar ve Planlama Müdürlüğü, Ankara.
- YILMAZ, M. L. (2007). *İlk 500’de Faaliyet Gösteren Konya’daki İşletmelerin Stratejik Yönetime Bakış Açıları, Sorunları ve Çözüm Önerileri* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), (s. 69). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2007.

EK: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı bünyesinde hazırlanan Yüksek lisans tez çalışması kapsamında yapılmaktadır. Anket sonucunda yapılacak olan değerlendirmeler, istatistiksel bilgiler, veriler ve sonuçlar sadece bilimsel çalışma amaçlı kullanılacaktır. Bu sebeple, çalışmanın güvenilirliği ve geçerliliği açısından verilecek tutarlı ve sağlıklı cevaplar büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmaya gösterdiğiniz ilgi ve değerli görüşlerinizden dolayı teşekkür ederim.

Tunahan Ahmet GÜRLE

Anketi Dolduran Kişiye ve İşletmeye Ait Bilgiler

Yaş	() 18-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46-50 () 51-55 () 56-60 () 61 yaş ve Üstü
Cinsiyet	() Erkek () Kadın
Medeni Durum	() Evli () Bekar
Eğitim Durumu	() İlköğretim () Ortaöğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
Firmadaki görevi	() Firma Sahibi () Üst Düzey Yönetici () Fonksiyonel Yönetici () Diğer(lütfen belirtiniz)...
Firmada Çalışma süresi	() 0-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11 Yıl ve Üstü
Firmanın Çalışan Sayısı	() 1-9 () 10-49 () 50-250
Firmanın Faaliyet Yılı	() 0-2 Yıl () 3-6 Yıl () 7-10 Yıl () 11 Yıl ve Üstü
Firmanın Faaliyet Alanı	() Tekstil () Gıda () Mobilya İmalatı () İnşaat () Makine İmalatı () Diğer(Lütfen belirtiniz).....
Firmanın Ortaklık Yapısı	() Aile Bireyleri () Aile Dışından Ortaklar
Firmanın Yönetim Yapısı	() Aile Bireyleri () Profesyonel Yöneticiler
Yıllık Ciro	() 1 Milyon TL'den Az () 1-4 Milyon TL () 5-25 Milyon TL () 25 Milyon TL'den fazla...

I. Aşağıda Sunulan Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Teknikleri Arasından Bilgi Sahibi Olduğunuz Seçenekleri İşaretleyiniz.

- () Stratejik Plan () Stratejik Bilinç () Rekabet Stratejisi () Esas Rakip
 () Temel Yetenek (Öz Yetenek) () Swot (Fütz) Analizi () Portföy Analizi
 () Senaryo Analizi () Dış Kaynak Kullanımı () Fayda - Maliyet Analizi () Risk Analizi

II. Stratejik Yönetimle İlgili Aşağıdaki İfadelerden En Uygun Katılım Düzeyini Belirtiniz.

SORULAR		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Stratejik yönetim sayesinde işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkar.					
2	Stratejik yönetim işletmenin temel problemlerinin kısa, orta ve uzun vadeli sürelerde çözümüne yönelik seçenekler sunar.					
3	Stratejik yönetim işletmenin temel amaçlarına ulaşması konusunda fayda sağlar.					
4	Stratejik yönetim işletme kaynaklarının etkin kullanımı konusunda önemlidir.					
5	Stratejik yönetim işletmenin fırsat ve tehditlerinin belirlenmesine ve değerlendirmesine yardımcı olur.					
6	Stratejik yönetim işletmede önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplama yöntemini öğretir ve geliştirir.					
7	Stratejik yönetim işletmenin karşı karşıya olduğu/karşılaşabileceği tehditlerin belirlenmesini ve önlemler alınması sürecini ortaya koyar.					
8	Stratejik yönetim işletmenin yeniliklere ve değişime uyum sağlamasını ve bakış açısının değişmesi yolunun hazırlanmasını sağlar.					
9	Kaynakların etkin dağılımı konusunda verimlilik sağlar.					
10	Stratejik yönetim işletmenin karşılaşılabilecek belirsizliklere					

	karşı önlemler aldırır veya belirsizlikleri tamamen ortadan kaldırır.					
--	---	--	--	--	--	--

III. Rekabet Stratejileri ile İlgili Aşağıda Belirtilen Göstergelerden Uygulanma Düzeyini Belirtiniz.

SORULAR		Çok Sık Uygulanır	Sıklıkla Uygulanır	Bazen Uygulanır	Uygulanmaz	Kesinlikle Uygulanmaz
11	İşletme paydaşları dışında, sadece müşteriler için özel faaliyetler gerçekleştirilir.					
12	Bölgesel ve ulusal konumu korumaya yönelik pazarlama ve iletişim faaliyetleri gerçekleştirilir.					
13	Müşterilerin talep ve beklentilerini karşılamaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.					
14	Tecrübeli ve deneyimli personeli işletme de tutabilmek için faaliyetler gerçekleştirilir.					
15	Rakip işletmelere karşı avantaj elde edebilmek amacıyla donanımsal üstünlüğü sürdürmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.					
16	Üretim ve hizmet zincirinin iyileştirilmesine yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.					
17	Piyasaya sunulan ürünlerin doğru ve rekabet edebilir olmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.					
18	Hammaddenin tedarik edilmesi sürecinde maliyetleri düşürmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.					
19	Fiyat/Performans dengesinin optimal düzeyde sağlanmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.					
20	İşletmenin genel toplam giderlerini azaltmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.					

IV. Performans Boyutları ile İlgili Aşağıda Belirtilen Göstergelerden Uygulanma Düzeyini Belirtiniz.

SORULAR		Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
21	Ciro Karlılığınız (Kar/Toplam Satışlar)					
22	Toplam Aktif (varlık) Karlılığınız					
23	Öz Sermaye Karlılığınız (Kar/Öz Sermaye)					
24	Pazar Payı Büyüklüğünüz					
25	Gelirlerinizin Artışı					
26	Yeni Ürün Geliştirme Yeteneğiniz					
27	Ürün Kalitesini İyileştirme Yeteneğiniz					
28	Yıllık Ortalama Geliştirdiğiniz Ürün Sayısı					
29	İş Süreçlerinizde İyileştirme Düzeyiniz					
30	Çalışanlarınıza Sağlanan Ortalama Yıllık Eğitim Saati					
31	Müşterilerinizin Firmanızdan Memnuniyet Düzeyi					
32	Müşterilerinizin Firmanıza Olan Sadakat Düzeyi					
33	Müşterilerinizin Firmanıza Olan Güven Düzeyi					
34	Çalışanlarınızın Firmaya Ortalama Bağlılık Düzeyi					
35	Çalışanlarınızın Ortalama İş Tatmin Düzeyi					