



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE
STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI:
TOKAT İLİ İMALAT KOBİ'LERİ ÜZERİNDE
BİR ÇALIŞMA

Hazırlayan

Hakan KILCI

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Yücel EROL

TOKAT-2013



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE
STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI:
TOKAT İLİ İMALAT KOBİ'LERİ ÜZERİNDE
BİR ÇALIŞMA

Hazırlayan

Hakan KILCI

İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Yücel EROL

TOKAT-2013

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE
STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI:
TOKAT İLİ İMALAT KOBİ'LERİ ÜZERİNDE
BİR ÇALIŞMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 11./06/2013.

Jüri Üyeleri (Ünvanı, Adı Soyadı)

Başkan: Tr. D. Doç. Dr. Ali Rıza İnce

İmzası

Üye: Tr. D. Doç. Dr. S. Sendar Karaca

Üye: Tr. D. Doç. Dr. Y. S. Çal. Fak. U. (Doküman)

Üye:

Üye:

Bu tez Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 06/06/2013 tarih ve 18/01 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Ali AÇIKEL
Enstitü Müdürü



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplamı sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

(11./06/2013)

Hakan KILCI
Hakan Kılıcı

T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

(. . . . / / 2013)

Hakan KILCI

TEŞEKKÜR

Bu alıŐma, Tokat ilinde imalat yapan küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) stratejik yönetim faaliyetlerini ve bu konudaki yaklaŐımlarını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda, Tokat Ticaret ve Sanayi Odası'nın (TTSO) 189 işletmeden oluşan ye veri tabanında yer alan işletmelerden 130 işletmeye yüz yüze görüŐme yoluyla anket uygulanmıŐtır. Anket çalıŐmalarımız sırasında kıymetli vakitlerini bize ayıran işletme sahip ve yöneticilerine teşekkür ederiz.

Bu çalışmaya kaynakları ile destek sağlayan ‘‘Tokat Ticaret ve Sanayi Odasına (TTSO)’’ ve yönlendirmelerinden dolayı Tez danıŐmanım Yrd. Doç. Dr. Yücel EROL'a teşekkür ederim.

Hakan KILCI

ÖZET

İşletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini öngören stratejik yönetim yaklaşımı, işletmelerin rekabetçi konumlarını güçlendirmelerine katkı sağlayacak bir yönetim uygulaması olarak değerlendirilebilir. Stratejik Yönetim işletme yönetiminde çokça kullanılan bir teknik olmaya başlamıştır. Günümüz rekabet şartlarında büyümek ve gelişmek isteyen işletmelerin belirgin bir stratejiye sahip olması gerektiği açıktır. Özellikle işletmelerin sürekli değişen çevresel şartları gözönüne alarak daha dikkatli olmaları gerekmektedir. Ayrıca bu değişimlerin işletmeyi nasıl etkileyebileceği ve ne gibi fırsat ve tehdit oluşturacağı önemli olduğu gibi kendi güçlü ve zayıf yönlerini sürekli analize tabi tutması da bir strateji oluşturma niyetinin göstergeleridir. Bu niyetle oluşturulan çalışmalar bir strateji belirlemenin dolayısıyla stratejik planlamanın ve stratejik yönetim uygulamalarının da göstergeleridir. Stratejik yönetim kavramının işletmecilik alanında yeni oluşu nedeniyle ülkemizde çoğu işletmenin özellikle KOBİ'lerin farkında olmadığı bilinçli bir şekilde ve bilimsel olarak uygulanamadığı da söylenebilir.

Bu çalışma, özelde Tokat İli imalat yapan KOBİ'lerinde genelde ise bütün KOBİ'lerde çok yaygın olarak bilinmeyen stratejik yönetim ve tekniklerinin önemi hakkında bir duyarlılık oluşturma açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışma, Tokat İl Merkezi ve ilçelerinde imalat yapan KOBİ'lerin stratejik yönetim uygulamaları açısından bir değerlendirilme çalışması niteliğindedir. Çalışmanın kurgulanmasındaki ana amaç Tokat İl merkezi ve ilçelerinde imalat yapan KOBİ'lerin sahip ve yöneticilerinin stratejik yönetim konusundaki farkındalıkları, uygulamaları, karar süreçlerinde stratejik yönetimin hangi ölçüde etkin olduğunun belirlenmesi ve elde edilen bulgularla bir değerlendirme yapılması amaçlanmıştır. Ayrıca bu işletmelerde stratejik yönetimde kullanılan tekniklerin ve bu tekniklerin uygulanırlığının belirlenmesi de bu çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde KOBİ'lerin tanımlanması, KOBİ'lerin önemi ve ekonomilerdeki yeri hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde ise; stratejik yönetim kavramı ve önemi, stratejik yönetim süreci ve stratejik yönetimde kullanılan araç ve teknikler irdelenmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise; Tokat İl Merkez ve ilçelerinde faaliyet gösteren imalat yapan işletmele-

rin stratejik yönetim uygulamalarının değerlendirilmesine yönelik ankete dayalı ampirik bir uygulama yapılmıştır.

Elde edilen verilerin değerlendirilmesi neticesinde Tokat İli Merkezi ve ilçelerinde imalat yapan işletmelerde stratejik yönetim ve teknikleri hem çok fazla bilinmediği hemde bilinenlerin formel olarak kullanılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani araştırma yapılan işletmelerde işletme sahip ve yöneticilerinin stratejik planlama, uygulama ve kontrol faaliyetlerini etkin ve bilinçli bir şekilde uygulamadıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kobiler, Stratejik Yönetim ve Strateji.

ABSTRACT

Strategic management approach providing for the regulation of relations between the company and its environment can be evaluated as a management application that will contribute to strengthen the competitive position of businesses. Strategic management has become a widely used technique in business management in recent years. Because of the fact that our today competition circumstances it is thought that businesses which desire grow and develop must have a defining strategy. Especially businesses need to be more careful by taking attention always changing environmental conditions. Besides these changings how to able effect the company and what they will definite opportunities and threats for it what is important and also it is an indicator of the intention making analyze for the understand of company's weaknesses and strenghtnesses. Works created with this aim is an indicator of defining strategy and up to this strategic planning and management applications too. It can said many businesses pay no attention and can not implement consciously and scientifically in our country the strategical management because it is a new concept in the field of business.

It is thought that this study will create an awareness about are not known strategic management and techniques in Tokat manufacturing SME's in special and all SME's in general.

This study is an evaluation from angle SME's strategic management implements in manufacturing companies in Tokat province and districts. The main purpose of making this study with slap and managers of SME's engaged in the manufacturing districts of the city center and the awareness of the strategic management applications, is enabled to determine the extent to which strategic management decision-making processes, and is intended to be an assessment of the findings. In addition, enterprises, strategic management techniques used, and this is a further object of this study is the identification of implemantable of techniques.

This study consists of three parts. In the first part of the study; the definition, importance and place in economy of SME will be explained. In the second part; the concept and importance of strategic management, strategic management process, tools and techniques used in strategic management will be presented. Lastly; an empirical

study will be made in order to assess the strategic management perspectives of businesses which are engaged in manufacturing in Tokat city center and districts.

It is reached this result through evaluation of the data in Tokat province and its districts not only known strategic management very good but also the information about it used as formel. That is the companies which be searched their owners and managers do not practise the strategic planning, implement and control.

Keywords: Smes, Strategical Management and Strategy.

İÇİNDEKİLER	<u>Sayfa</u>
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLolar İZİNİ	ix
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM:

1.KOBİLER	3
1.1. Kobilerin Tanımı ve Özellikleri.....	3
<i>1.1.1.Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler</i>	3
<i>1.1.1.1.Avrupa Birliğine göre Kobi tanımı</i>	5
<i>1.1.1.2.Türkiye’de Kobi tanımı</i>	6
<i>1.1.2.Kobilerin özellikleri</i>	9
<i>1.1.3.Kobilerin güçlü ve zayıf yönleri</i>	10
1.2. Kobilerin Ekonomilerde Yeri ve Önemi.....	12
<i>1.2.1.Kobilerin Dünya Ekonomisindeki yeri ve önemi</i>	13
<i>1.2.2.Kobilerin Avrupa Birliği ekonomisindeki yeri ve önemi</i>	13
<i>1.2.3.Türkiye ekonomisinde KOBİ’lerin yeri ve önemi</i>	18
1.3. Kobilerde Stratejik Planlama ve Yönetim	20

İKİNCİ BÖLÜM:

2. STRATEJİK YÖNETİM	24
2.1. Stratejik Yönetimle İlgili Temel Kavramlar	24
<i>2.1.1.Strateji</i>	26
<i>2.1.2.Planlama, amaçlar ve plan</i>	28

2.1.3.Stratejik Planlama	29
2.1.4.Stratejik düşünme.....	31
2.1.5.Taktik ve politika.....	33
2.1.6.Vizyon ve misyon.....	35
2.2. Stratejik Yönetim Süreci.....	35
2.2.1.Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi	38
2.2.2.Stratejik analiz evresi	39
2.2.2.1.Dış çevrenin analizi	39
2.2.2.2.İşletme analizi.....	42
2.2.2.3.Durum belirleme matrisleri	44
2.2.3.Strateji yönlendirme evresi	50
2.2.4.Strateji formülasyonu.....	50
2.2.4.1.Misyon	51
2.2.4.2.Vizyon	53
2.2.4.3.Amaç ve hedefler	56
2.2.5.Strateji Seçimi	58
2.2.6.Stratejilerin Uygulanması.....	59
2.2.7.Stratejilerin değerlendirilmesi süreci	60
2.3. Strateji Türleri.....	62
2.3.1.Temel stratejiler.....	62
2.3.1.1.Büyüme Stratejileri	63
2.3.1.2.Küçülme Stratejileri	65
2.3.1.3.Durağan stratejiler.....	67
2.3.2.Kurumsal stratejiler.....	68
2.3.2.1.Çeşitlendirme stratejisi.....	69
2.3.2.2.Çekilme stratejisi	69

2.3.3.Rekabet stratejileri.....	70
2.3.3.1. Maliyet liderliği stratejisi	71
2.3.3.2.Farklılaştırma stratejisi.....	71
2.3.3.3.Odaklanmış stratejiler	72
2.3.4.Fonksiyonel stratejiler	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI: TOKAT İLİ İMALAT KOBİ'LERİ ÜZERİNDE BİR ÇALIŞMA.	75
3.1. Tokat Kobilerinin Yapısı ve Önemi	75
3.1.1. Faaliyet konuları ve üretim tipi	76
3.1.2.İşletmelerin hukuki statüsü	76
3.2.Tokat Kobilerinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri.....	76
3.3.Metodoloji.....	79
3.3.1.Araştırma amacı	80
3.3.2.Araştırmanın önemi	80
3.3.3.Araştırmanın kapsamı ve örnekleme	80
3.3.4.Araştırmanın yöntemi	81
3.3.5. Araştırmanın kısıtları.....	81
3.4. Araştırma Soruları	81
3.5. Verilerin Analizi	82
3.6. Bulgular	82
3.6.1.İşletmelere ait demografik bulgular	82
3.6.1.1.İşletmelerin sektörel dağılımı	83
3.6.1.2.İşletmelerin kuruluş yılları	84
3.6.1.3.İşletmelerin yönetim yapısı.....	85

3.6.2.İşletme sahip ve/veya yöneticilerine ait demografik bulgular	85
3.6.2.1.Yönetici/işletme sahiplerinin öğrenim durumları.....	85
3.6.2.2. İşletme sahip/yöneticilerinin kıdemleri	86
3.7.Stratejik Planla İlgili Sorular	87
3.7.1.İşletmelerde stratejik plan süreleri.....	87
3.7.2.İşletmelerde stratejik planı hazırlayanlar	88
3.7.3.İşletmelerde stratejik planın uygulanması.....	88
3.8.Yöneticilerin değişime bakışı ve stratejik hedeflerle ilgili sorular	89
3.8.1.İşletme sahip/yöneticilerinin değişime bakışı.....	89
3.8.2. İşletme sahip/yöneticilerinin stratejik hedefleri	89
3.9.Stratejik Yönetim Süreciyle İlgili Sorular	91
3.9.1.İşletmelerin stratejik yönetim faaliyetleri	91
3.9.2. Stratejik planlama ile ilgili düşünceler	92
3.9.3.Politikaların değerlendirilmesi.....	93
3.9.4. Hedef pazarın değerlendirilmesi	94
3.9.5.Pazarda işletmenin gücünün değerlendirilmesi.....	94
3.9.6.Ekonomik çevre faktörlerinin değerlendirilmesi	95
3.9.7. Teknolojik çevre faktörlerinin değerlendirilmesi.....	96
3.10. Sosyo-Kültürel Çevre Faktörlerinin İşletme Üzerinde Etkileri.....	97
3.10.1.Politik ve yasal çevre faktörlerinin işletmelere etkileri.....	97
3.10.2.Rakiplere ilişkin faktörler	98
3.10.3.Müşterilere ilişkin faktörler	99
3.11.İşletme içi faktörlerin stratejik yönetime etkileri.....	100
3.11.1.İşletme içi faaliyetlerin değerlendirilmesi	100
3.12. Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Tekniklerinin Kullanımı	101
3.13. Stratejik Yönetimle İlgili Temel Kavramların Değerlendirilmesi.....	102

3.14. Stratejik Yönetimin Sağladığı Faydalar	103
3.15. İşletmelerin Yenilik, Pazar ve Karlılık Performansları	103
3.16. Stratejik Yönetimin Pratikte Sağladığı Faydalar	104
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	105
KAYNAKÇA	109
İNTERNET KAYNAKLARI	117
EKLER	118
LİTERATÜR ÖZETİ.....	125
ÖZGEÇMİŞ	126

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Avrupa Birliği Kobi Kriterleri.....	6
Tablo 2: Türkiye'de Kobi Tanımı.	8
Tablo 3: Avrupa Birliğinde Ölçeklerine Göre İşletme Sayıları.....	14
Tablo 4: İstihdam Açısından Avrupa Birliğinde Kobi'ler	15
Tablo 5: İstihdam Açısından Avrupa Birliği'nde Kobi'ler (%).....	16
Tablo 6: AB Ülkelerinde Baskın İşletme Ölçekleri.....	16
Tablo 7: Oluşturulan Katma Değer Açısından İşletmeler	17
Tablo 8: Avrupa Birliği'nde İşletme Sayıları, İstihdam ve İşletmelerde Baskın İşletme Ölçekleri.....	18
Tablo 9: Stratejik Amaçlar ve Stratejik Alanlar	57
Tablo 10: Tokat İmalatçı Kobi'lerinin Sektörel Dağılımı.....	76
Tablo 11: Türkiye ve Tokat İli Dış Ticaret Rakamları	79
Tablo 12: Yöneticilerin Yaş Aralığı.	83
Tablo 13: Yöneticilerin Cinsiyeti.	83
Tablo 14: İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı.....	84
Tablo 15: İşletmelerin Kuruluş Yılları.....	84
Tablo 16: İşletmelerde Sahiplik Durumu.....	85
Tablo 17: Yöneticilerin Öğrenim Durumu.	85
Tablo 18: İşletme Yöneticilerinin Kıdemleri.....	86
Tablo 19: Yönetici Olarak Çalışılan Süre.....	86
Tablo 20: Yöneticinin Toplam İş Yaşamı Süresi.....	87
Tablo 21: Stratejik Plan Süreleri.....	87
Tablo 22: Stratejik Planı Hazırlayanlar.	88
Tablo 23: Stratejik Planların Uygulanma Düzeyi.....	89
Tablo 24: İşletmelerin Değişime Bakış Açısı.	89
Tablo 25: İşletmelerin Stratejik Hedefleri.	90
Tablo 26: Değişime Bakış Açısı İle Stratejik Seçim Çapraz Tablosu	90
Tablo 27: İşletmelerin Misyon, Vizyon, Stratejik Plan Düşünceleri.....	91
Tablo 28: Stratejik Planlama İle İlgili Düşünceler.	92
Tablo 29: Politikaların Değerlendirilmesi.	93

Tablo 30: Hedef Pazarı Değerlendirme	94
Tablo 31: Pazarda İşletmenin Gücünü Belirleme	95
Tablo 32: Genel Ekonominin Değerlendirilmesi	96
Tablo 33: Teknolojik Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi	96
Tablo 34: Sosyo-Kültürle Faktörlerin İşletmeye Etkisi	97
Tablo 35: Politik ve Yasal Çevre Faktörlerinin İşletmelere Etkileri	98
Tablo 36: Rekabetin İşletmeler Üzerindeki Etkileri	99
Tablo 37: Müşterilere İlişkin Faktörler	99
Tablo 38: İşletme İçi Faktörler	100
Tablo 39: İşletme İçi Faaliyetlerin Değerlendirilmesi	101
Tablo 40: Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Teknikleri	102
Tablo 41: Stratejik Yönetimle İlgili Temel Kavramlar	102
Tablo 42: Stratejik Yönetimin Faydaları	103
Tablo 43: Yenilik, Pazar ve Karlılık Performansı	104
Tablo 44: Stratejik Yönetimin Pratikte Sağladığı Faydalar	104

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Kısa Dönemli Kontrol Merkezli Finansal Yapı (Yönetim Kontrol Sistemi)	25
Şekil 2: Uzun Dönemli Strateji Bakışlı Tasarım	25
Şekil 3: Stratejik Yönetim Süreci.	37
Şekil 4: Temel Yetenekten Hareketle Stratejik Alternatifler	44
Şekil 5: Performans Güçleri Analizi	49
Şekil 6: Misyon İfadesinin Anahtar Bileşenleri.....	52
Şekil 7: Stratejik Yönetim Kontrol Süreci	61
Şekil 8: Odaklanmış Stratejilerde Pazarın Daraltılması/ Değiştirilmesi.....	72

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

- AB** : Avrupa Birliği.
- DİE** : Devlet İstatistik Enstitüsü.
- DPT** : Devlet Planlama Teşkilatı.
- GSYİH** : Gayri Safi Yurt içi Hasıla.
- KOBİ** : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler.
- KOSGEB** : Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme İdaresi Başkanlığı.
- OECD** : Avrupa Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı.
- SEGE** : Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması.
- SİB** : Stratejik İş Birimi.
- TOSYÖV** : Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler.
- TTO** : Tokat Ticaret Odası.
- TUİK** : Türkiye İstatistik Kurumu.

GİRİŞ

Yönetim kavramı yaklaşık bir asır önce ortaya çıkmış ve halen geliştirilmekte olan bir kavramdır. Kavramın bu kadar yeni olmasının nedeni, 18. Yüzyılda başlayan endüstri devrimine kadar üretime dayalı büyük ölçekli işletmelerin yokluğudur. Bu açıdan bakıldığında endüstri devriminden önceki zamanı “işletme kavramı öncesi devir” veya “bilimsel öncesi devir” şeklinde nitelendirmek mümkündür (Ertürk, 2000;5). Ancak geçmiş dönemlerde de aynı amaca ulaşmak için bir araya gelmiş yöneten ve yönetilen kişi ve toplulukların var olduğu dikkate alınır, yönetim faaliyetinin çok eski tarihlerde hatta ilk çağlarda bile var olduğunu söylemek mümkündür (Koçel, 2005;11).

Yönetim, örgütsel amaçların etkili ve verimli biçimde gerçekleştirilmesi için, yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin tümüdür. Yönetim evrensel bir süreç, toplumsal yaşama kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak yönetim, bir uygulamayı, bilim olarak yönetim, sistematik ve bilimsel bilgi topluluğu anlamına gelir. Yönetme ihtiyacı, insanların tek başlarına başaramayacakları amaçlarını, bir grup çabasıyla gerçekleştirme gerekliliğinden doğar (Genç, 2008;16).

Başka bir tanıma göre yönetim, ortak bir amacı gerçekleştirebilmek için bireysel ve grupsal çabaların eş güdülenmesidir. Yönetim işbirliği içerisinde bulunan bir grubu ortak bir amaca ya da amaçlar grubuna yöneltme, yönlendirme sürecidir. Bu süreçte yöneticiler diğer kişilerin hareketlerini, yani çalışmalarını eş güdüleme çabası içindedirler. Gerçekten yöneticilerin temel görevi, çabaların eş güdülenmesidir. Yöneticilerin, kendilerinin çalışmaları bizzat yapmalarına az rastlanır. Çalışmaları başkalarına yaptırırlar (Budak, 2005;10).

Stratejik Yönetim ise strateji ve yönetim kavramlarının birleştirilmesiyle elde edilen bir kavramdır. Bu yüzden strateji kavramı hakkında bilgi verilmesi gerekmektedir. Literatürde stratejinin kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla (Tosun, 1978;220). İkincisi ise eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır (Steiner, 1971;5). Stratejik yönetim

kavramı 1980 yılından bu yana işletme literatürüne girmiş bulunmaktadır. Stratejik yönetim stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama ve bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Eren, 2005;25).

Bu araştırmanın evreni, Tokat İl Merkezi ve İlçelerinde imalat yapan 189 adet KOBİ'dir. Bu araştırma için 189 adet işletmeyi temsil edebilme gücüne sahip örneklem sınıfın 130 adet işletme olduğu Ramazan Altunışık'ın "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı" isimli eserinden yararlanılarak tespit edilmiştir. Anket çalışmasında 130 işletmenin sahip ve/veya yöneticisine anket formları ulaştırıldı. Tüm şahsi ve işletmeye ait bilgilerinin gizli tutulacağı özellikle bildirilmiş olmasına rağmen 130 işletmeden 101 işletme yöneticisinden yanıt alınabilmiş %77,7'lik geri dönüş oranıyla elde edilen bu anketlerin hepsi değerlendirmeye alınmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM:

1.KOBİLER

Küçük işletmelerin ekonomik ve sosyal yapıda önemli bir yeri vardır. Küçük işletmeler çeşitli ölçülere göre sınıflandırılabilir. Küçük işletme çeşitlerinin incelenmesi küçük işletmelerin önemini ve fonksiyonlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Girişimciler girişimcilik faaliyetlerini genellikle küçük işletmelerde yapmaktadır (Tekin, 2004;71).

Küçük ve orta boy işletme tanımı daha çok işletmelerin mali yapılarına göre yapılmaktadır. Buna göre işletmelerin daha çok niceliksel varlıkları dikkate alınarak KOBİ tanımı yapılmaktadır. KOBİ'ler kar elde etmek amacıyla kurulmuş çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerdir (Çolakoğlu, 2006;111).

1.1. KOBİlerin Tanımı ve Özellikleri

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler konuyu inceleyenler açısından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Örneğin konu dış ticaret bankası tarafından inceleniyorsa söz konusu işletmenin dış ticaret ciroları dikkate alınırken, Devlet İstatistik Enstitüsü işletmelerin çalıştırdıkları personel sayısını dikkate almaktadır. Çoğu kurumun bu muhtelif tanımlamalarına rağmen KOBİ'leri tanımlarken en çok dikkat edilen hususlar şunlardır: İşletmenin çalıştırdıkları işçi sayıları, bir yıllık ciroları, dış ticaret hacimleri, bilançolarında görülen varlıklarının değeri gibi kıstaslar (Çolakoğlu, 2006;111).

1.1.1. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler

Günümüzde, tüm ekonomiler KOBİ'lerin ekonomiye, istihdama, bölgesel ve yerel kalkınmaya ve sosyal gelişmeye katkılarının farkına varmış durumdadırlar. Küreselleşme ve teknolojik değişim KOBİ'lere yabancı pazarlara girmek ve işletme maliyetlerini düşürmek konusunda yeni fırsatlar getirmektedir. Ancak, aynı zamanda ulus ötesi maliyetleri, yeni rekabet mücadeleleri ve riskleri de vardır (Çolakoğlu, 2006;111).

Ekonomik ve sosyal yapı içinde KOBİ'ler gerek sayıları, gerekse sınıai üretimdeki payları ve milli gelire katkıları bakımından ülke ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde teklif edilen anahtar çözümlerden biri, KO-

Bİ'lerin rekabet gücünün artırılması ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsuru olarak yerlerini korumalarının sağlanmasıdır.

Ne var ki son yıllarda üst üste yaşanan ekonomik krizler KOBİ'leri daha yüksek oranda etkilemiş ve büyüme-gelişme imkanlarını azaltmıştır. Bu durumun sebepleri arasında genel ekonomik koşulların yanı sıra, ancak bundan daha da önemli olarak KOBİ'lerin çağdaş yönetim anlayışından uzak kalmaları sayılabilir (Arslan, 2007;289).

Girişimci işletmeler genellikle küçük işletmeler ya da aile işletmeleri olarak bilinir. Küçük işletmeler, girişimci yönü kuvvetli organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır. Girişimcilik, küçük işletmelerin büyümesine ve yüksek performans göstermesine yol açmakta; ancak, büyüdükleri zaman da mevcut yönetim sistemi performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum "girişimci paradoksu" (entrepreneurial paradox) olarak adlandırılmaktadır. Bu anlamda, işletmenin boyutu ile girişimcilik uyumu arasında ters bir ilişki kurulmaktadır. İşletmenin boyutu büyüdükçe, büyük işletmelerde bürokrasi artmakta, girişimcinin hareket alanı daralmakta ve potansiyel fırsatları hayata geçirme şansı zayıflayabilmektedir (Arıkan 2002;75).

Büyük işletme (modern işletme) tanımına bakıldığı zaman, çok iyi tanımlanmış özellikler gösterirken; aynı kolaylığı küçük işletmeler açısından söylemek güçtür. Modern işletme, çoklu birim sistemi (multi unit) olarak sahip olunan ve faaliyet gösteren, çoklu düzeyde (multi level) yönetsel hiyerarşiye bağlı olarak idare edilen ekonomik kurumlardır. Bu türden işletmelere bir ailenin sahip olması ya da işletmenin kontrolünü ele geçirmesi mümkün değildir. Büyük işletmelerin tanımındaki bu kolaylığı, aile şirketleri olarak da ifade edilen küçük işletmelerin sınırlarını ve özelliklerini tanımlamada görmek mümkün değildir (Colli, 2003;8).

Ölçek büyüklüğü olarak gerek ülkemizde gerek diğer ülkelerde ikili ya da üçlü sınıflandırma benimsenmiştir. İkili sınıflandırma şöyledir:

- Küçük ve orta ölçekli işletme,
- Büyük işletme.

Üçlü sınıflandırma ise şu şekilde ele alınmaktadır:

- Küçük ölçekli işletme,

- Orta ölçekli işletme,
- Büyük işletme.

Küçük işletme tanımında bir takım nitel ve nicel kriterler esas alınmaktadır. İşletme büyüklüğünü belirlemede kullanılan nicel ölçütler şunlardır; yıllık satışlar, yıllık karlar, bilanço büyüklüğü, öz kaynak miktarı, yatırım miktarı ve çalışan personel sayısı. İşletme büyüklüğünü belirlemede kullanılan nitel ölçütler ise şunlardır; yönetim şekli, hissedarların sayısı, sektördeki görel durumu, hukuki şekli ve bölgeye yönelik olup olmama. Genellikle büyüklük saptamada ölçme kolaylığı açısından nicel ölçütler daha çok kullanılmaktadır. Bu kriterleri esas alarak yapılan küçük işletme tanımları ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye, sektörel anlamda da farklılık göstermektedir. Değişen ekonomik koşullar gereği tanımlamalarda değişime uğramaktadır (Döm, 2008;72).

1.1.1.1. Avrupa Birliğine Göre Kobi Tanımı

3 Nisan 1996 tarihli, Avrupa Birliği Komisyonunca üye ülkelere tavsiye niteliğindeki KOBİ ve çok küçük (mikro) işletme tanımında esas alınan kriterler Tablo 1’de görülmektedir. Bir işletmenin KOBİ olarak ya da çok küçük işletme olarak sınıflandırılabilmesi için işçi sayısı ile finansal kriterlerden en az birini (yıllık ciro ya da bilanço toplamı) karşılaması gerekmektedir. Buna ek olarak, bağımsız olmalıdır. Bağımsızlıkta kriter bir ya da birkaç ortak işletmenin hisse oranı %25’i geçmemelidir. Ayrıca, değişen ekonomik koşullar göz önünde bulundurularak finansal kriterlerin her 4 yılda bir revizyonu öngörülmüştür. Komisyonun en son yayınlanan 2003/362/EC sayılı önergesinde finansal kriterlerde revizyona gidilmiş, maksimum yıllık ciro düzeyi çok küçük işletmeler için 2 milyon ECU (1996-7) ve orta ölçekli işletmeler için bu sınır 50 Milyon ECU (1996-40) olarak öngörülmüştür. Bilanço büyüklüğü sınırı çok küçük işletmeler için 2 Milyon ECU, küçük işletmelere için 10 milyon ECU (1996-5) ve orta ölçekli işletmeler için bu sınır 43 milyon ECU (1996-27) olarak saptanmıştır (<http://www.abgs.gov.tr>).

Tablo 1: Avrupa Birliği KOBİ Kriterleri

Esas alınan kriter	Çok küçük işletmeler	Küçük işletmeler	Orta büy. İşl.
Maksimum Çalışan Sayısı	<10	<50	<250
Maksimum Yıllık Ciro (milyon ECU)	2	10	50
Maksimum Bilanço	2	10	43

Kaynak: <http://www.abgs.gov.tr> (2013)

1.1.1.2. Türkiye’de Kobi tanımı

Küçük ve orta ölçekli işletme tanımını yaparken tanımı belirli bir amaca yönelik olarak yapmak gerekir. Bu anlamda, devletin küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik politika ve stratejileri ile uygulamaları çerçevesinde tanım geliştirilmelidir. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından AB mevzuatına uyumlu KOBİ tanımına ilişkin kanun tasarısı hazırlanmıştır. Küçük ve orta büyüklükte işletmelerin tanımı nitelikleri ve sınıflandırılması hakkında yönetmelik taslağının 5. Maddesinde AB esasları ile uyumlu olarak yapılan KOBİ tanımı ve sınıflandırması şöyledir:

- 1. Mikro İşletme:** On kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satışları ve/veya mali bilançosu bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler,
- 2. Küçük İşletme:** Elli kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatları ve/veya mali bilançosu beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler,
- 3. Orta Büyüklükteki İşletme:** İki yüz elli kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ve/veya bilançosu yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

Türkiye’de de 18 Kasım 2005 tarihine kadar üzerinde uzlaşma sağlanmış bir KOBİ tanımı bulunmamakta ve KOBİ tanımı konusunda tartışmalar yaşanmaktaydı. Her bir kurum ya da kuruluş kendi KOBİ tanımını yapmakta, politikalarını ve desteklerini bu tanım çerçevesinde yürütmekteydi (Müftüoğlu, 2007;125).

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

Türkiye'nin AB'ye adaylık sürecinde Avrupa Komisyonu'nca hazırlanan İlerleme Raporları ile, 2003 yılında Türkiye için hazırlanan Katılım Ortaklığı Belgesi'nde de, AB'nin resmi KOBİ tanımına uyum sağlanması hususu belirtilmiş olup, böylece KOBİ'lere ilişkin tüm uygulamalarda AB ile uyumlu bir tanımın yapılması ve kullanılması amaçlanmıştır (Devlet Planlama Teşkilatı, 2007;21).

Söz konusu uyumun sağlanması amacıyla, Bakanlar Kurulu'nun 19.10.2005 tarih ve 9617 sayılı kararı ile "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" 6 ay sonra yürürlüğe girmek üzere 18.11.2005 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanmıştır (www.destek.kosgeb.gov.tr).

Adı geçen yönetmelik ile AB'ye üyelik sürecinde KOBİ tanımının AB resmi tanımı ile uyumlaştırılması yükümlülüğu yerine getirilirken, küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımının belirlenmesi ile tüm kurum ve kuruluşların uygulamalarında bu tanımın esas alınmasının sağlanması amaçlanmıştır (Devlet Planlama Teşkilatı, 2007;21).

Tablo 2 de görüldüğu üzere, çalışan sayısı 10 kişiden az ve yıllık net satış hasılatı ya da yıllık mali bilançosu 1 milyon YTL'yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler "mikro işletme", çalışan sayısı 50 kişiden az ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 5 milyon YL'yi aşmayan işletmeler "küçük işletme" olarak tanımlanmaktadır. 250 kişiden az çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu 25 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler ise "orta büyüklükteki işletme" olarak nitelendirilmektedir (<http://www.ikv.org.tr>).

Tablo 2: Türkiye'de KOBİ Tanımı

KOBİ Kategorisi	Çalışan Sayısı	Yıllık Net Satış Hasılatı	Yıllık Mali Bilançosu
Mikro	10'dan az (1-9)	1 Milyon TL'den az (606 bin Euro)	1 Milyon TL'den az (606 bin Euro)
Küçük	50'den az (10-49)	1Milyon TL- 5 Milyon TL arası (3 milyon Euro)	1Milyon TL- 5 Milyon TL arası (3 milyon Euro)
Orta	50-250 arası	5-25 Milyon TL arası (15,15 milyon Euro)	5-25 Milyon TL arası (15,15 milyon Euro)

Kaynak: Devlet Planlama Teşkilatı (2007)

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

KOBİ'lerle ilgili resmi ve finansal kurumların kabul ettiği çeşitli KOBİ tanımları mevcuttur. Aşağıdaki kurumlara göre KOBİ tanımları şöyledir:

- Çalışanların yıllık ortalama sayısı 1-9 olan işyerleri: Çok küçük ölçekli işletmeler,
- Çalışanların yıllık ortalama sayısı 10-49 olan işyerleri: Küçük ölçekli işletmeler,
- Çalışanların yıllık ortalama sayısı 50-250 olan işyerleri: Orta ölçekli işletmeler,
- Çalışanların yıllık ortalama sayısı 251+ olan işyerleri: Büyük ölçekli işletmeler(www.tuik.gov.tr).
- 1-50 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri: Küçük ölçekli işletmeler,
- 51-150 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri: Orta ölçekli işletmeler (www.kosgeb.gov.tr).
- 1-5 işçi çalıştıran işletmeler: Çok küçük ölçekli,
- 5-100 işçi çalıştıran işletmeler: Küçük ölçekli,
- 100-200 işçi çalıştıran işletmeler: Orta ölçekli işletmeler (www.tosyov.org.tr).
- Teşvik belgeli KOBİ: 1-50 işçi çalıştıran, sabit yatırım tutarı 100.000 Türk Lirasını geçmeyen imalat sanayi işletmeleri.

Normal KOBİ: 1-250 işçi çalıştıran, sabit yatırım tutarı 400.000 Türk Lirasını geçmeyen imalat sanayi işletmeleri (www.halkbank.com.tr).

Kısa vadeli TL kredileri kapsamında KOBİ ihracat kredisi için 1200 işçi çalıştıran, sabit sermaye yatırımları 2 Milyon \$'ı geçmeyen imalat işletmeleri (www.eximbank.gov.tr).

“İmalat sanayinde faaliyette bulunan ve 1200 işçi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço net değeri itibariyle 2 Milyon \$'ı aşmayan imalat işletmeleri” KOBİ olarak tanımlamaktadır(www.ekonomi.gov.tr).

1.1.2. Kobilerin özellikleri

Kısaca KOBİ'ler olarak bilinen küçük ve orta boy işletmeler, her ülkede olduğu gibi ülkemiz ekonomisinde de son derece önemli bir yer ve ağırlığa sahip olmakta ve adeta ekonomik canlılığın bir barometresi ya da göstergesi durumundadırlar. Zira küçük ve orta ölçekli işletmeler yalnızca büyük işletmelerin ürettiği aynı mal ve hizmetleri üretip onları rekabet ortamına çekerek ekonomik canlılık kazandıran birimler değil, aynı zamanda büyük işletmelerin kullandıkları mamul ve yarı mamul girdileri üreterek onların gelişimini de tamamlarlar. Diğer bir deyişle, bir yandan kendi başlarına büyüklerle rekabet içinde nihai ürün ve hizmet üretmek suretiyle ekonomik kalkınmaya katkıda bulunurken; diğer yandan da büyük işletmeleri tamamlayarak veya destekleyerek birlikte katkıda bulunurlar. Böylece ekonomilerde bir yan sanayi oluşturarak büyük işletmelerle ortak bir yaşam kurarlar (<http://www.ekodialog.com>).

Küçük işletmeler, girişimcilere sundukları büyük olanaklar ve kişilere kendi geleceklerini kurma olanağı sağlaması nedenleriyle, ekonomik ve sosyal sistemin temellerinden biridir. Riskleri olmasına rağmen, psikolojik ve finans olarak başarı olasılıkları daha yüksektir (Yurtseven, 2007;110). Ülkemizde olduğu kadar hemen hemen tüm dünya ülkelerinde KOBİ'ler; sayısal miktar, istihdam hacmi, üretim değeri, gelişmeye olan katkıları, mülkiyetin tabana yayılması, ekonomik açıdan serbest rekabete dayalı piyasa ekonomisinin ve sosyal bakımdan toplumsal istikrarın temel unsurudur (<http://www.ekodialog.com>).

İşletmelerin ölçek bakımından sınıflama kriterleri dikkate alındığında KOBİ'lerin ortak özelliklerini şöylece sıralamak olasıdır:

- Çoğunlukla bireysel veya şahıs ortaklığı yapısına sahiptirler.
- İşletmelerde “Sahip-Yönetici” modeli egemendir. Diğer bir deyişle, sahiplik ve yöneticilik aynı kişide toplanmıştır. Pek azında vea bazı hizmetlere özgü olmak üzere profesyonel yöneticilerden yararlanılmaktadır. İşletme ve sahiplik bütünleşmiştir.
- Bağımsız olma niteliği. Kısıtlı sayıda işletme sahipleri genellikle aile bireylerinden oluştuğu ve ayrıca sahiplik ve yöneticiliğin aynı kişide toplandığı için büyük işletmelerde olduğu gibi; yöneticiler üzerinde işletme sahiplerinden, hissedarlardan gelen doğrudan bir kontrol mevcut değildir. Aynı zamanda yönetici durumunda olan işletme sahibi bağımsız karar alabilme durumundadır.
- Faaliyetler iş bölümü olmadan veya daha basit işbölümüne dayanan bir organizasyon ile yürütülebilmektedir. Uzmanlaşma çok sınırlı boyutlarda kalmaktadır.
- İşçi-işveren arasında olduğu gibi işletme-müşteriler arasında da yakın bir ilişki vardır.
- Sınırlı bir sermayeye sahiptirler. Finansman için gerekli fonları genellikle öz kaynaklardan veya öz sermayeden temin etmek durumundadırlar.
- Duran (sabit) ve dönen varlıkların hacmi, mal ve hizmet kapasiteleri sınırlıdır. Yatırım güçleri zayıftır.
- Satış hacmi veya pazar payları sınırlıdır; genellikle küçük veya yöresel düzeyde kalmaktadır.
- Tedarik ve pazarlamada pazarlık güçleri zayıftır.
- İstihdam oranı düşüktür, işletme sahibi çok kez aile bireyleri iş yerinde çalışırlar.
- Yeniliğe açık dinamik bir yapıya sahiptirler (<http://www.ekodialog.com>).

1.1.3. Kobilere güçlü ve zayıf yönleri

KOBİ'lerin üstünlüklerini maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Ünsalan, 2005;34):

- Az miktarda sermayeye ihtiyaç duyduğu için girişimcileri teşvik eder.
- Tüketici isteklerinde meydana gelen değişikliklere kolay uyum sağlarlar.
- İşçi işveren arasında yakın ilişki olduğu kadar müşterilerle işletme arasında da yakın ilişki vardır.

- İşçi sayısı az olduğu için etkili kontrol sistemi uygulanabilir.
- Dikey örgüt yapısı olduğu için karar alma ve uygulanışı hızlı olur.
- Personel işletmenin her bölümünde çalıştığı için iş hakkında detaylı bilgiye sahiptir.
- Sipariş üzerine çalıştıkları için özelliği olan malları kolaylıkla üretebilirler (Ünsalan, 2005;34).
- Değişmez giderleri azdır. Dolayısıyla üretim maliyetleri çok yüksek değildir.
- Üretim fazla olmadığından depolama ve satış sorunları pek yoktur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009;48).
- Daha önce bilinmeyen bir malın veya hizmetin pazar yönünden uygun olup olmadığını anlama ve böyle bir işi yapmak için sahip olunan yetenekleri ölçmek için küçük işletmeler dinamik rol oynar.
- Bazı durumlarda, el işçiliği veya bir işle bizzat meşgul olma (berberler, radyo ve bozdolabı tamircileri gibi) gereklidir.
- Kullanılan hammaddelerin veya ürünün çabuk bozulur cinsten olması halinde (süt mamulleri, bazı yiyecek maddeleri gibi) bölgesel küçük işletmeler önem kazanır (Aktepe, 2006;257).
- Küçük işletmeler, büyük işletmelerden daha az karmaşıktır. İşletmede ürünün üretilmesi ve satışıyla doğrudan ilişkisi olmayan personel yönetimi, muhasebe ve hukuk gibi işleri yapan çok az kişi vardır. Bu nedenle toplam maliyetleri daha aşağıda tutabilirler. Eğer yardıma gereksinim duyarlarsa, dışarıdan uzman kullanırlar.
- Küçük işletmeler, özelleştirilmiş pazarlara hizmet sunma konusunda üstündürler. Büyük işletmeler, belirlenmiş talep ve en yüksek satış potansiyeline dayalı mal ve hizmetlere odaklanma eğilimindedirler. Küçük işletmeler ise maliyet etkinliği nedeniyle, özelleştirilmiş pazarlara ürün ve hizmet sunar (Yurtseven, 2007;119).

KOBİ'lerin temel zayıflıkları ise ana başlıkları ile aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Düşük Teknolojik düzey ve yetersiz Know-How.
- Finans ortamının yetersizliği.
- Pazar paylarının sınırlı olması nedeniyle pazarlama ve tedarikte pazarlık güçleri zayıftır.

- Yığın üretim yapmadıkları için birim maliyetleri yüksektir.
- Sahip ve yönetici aynı kişi olması ve sınırlı imkanlar nedeniyle profesyonel yönetici istihdam edemezler (DPT, 2004;35-38).
- Ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme oto finansman imkanları sınırlı oldukları için yeni ürün bulma üretim teknolojilerini değiştirme imkanları azdır (Tümer, 1975;114).
- Küçük işletme sahiplerinin, değişime hızlı yanıt verebilecek geniş çeşitlilikte yetenekleri olmayabilir. Birçok insan işlerine, bu konuda geçmişi olmadan başlamaktadır. Bazılarının, başlamayı seçtiği işletmecilik alanına özgü birikimi olmamakla birlikte, işletmeciliğin başka alanında deneyimi vardır. Bazılarının da yönetsel yetenekleri olmasına karşın, teknik deneyimleri olmayabilir (Day, 2006;581).

1.2. KOBİlerin Ekonomilerde Yeri ve Önemi

Özellikle son yıllarda ekonomi ve işletme literatürünün ilgi odağını oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmeler konusunda yapılan çalışmalar, bu işletmelerin ekonomik ve toplumsal kalkınmada çok önemli roller oynadığını ortaya koymaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. KOBİ'ler ekonomiye dinamizm ve serbest rekabete dayalı piyasa ekonomisine işlerlik kazandıran birimlerdir. KOBİ'ler yalnızca büyük işletmelerin ürettiği aynı mal ve hizmeti üretip onları rekabetçi ortama çekerek ekonomik canlılık kazandıran birimler değil, aynı zamanda büyük işletmelerin kullandığı mamul ve yarı mamul girdileri üreterek tüm ekonomik birimlerin gelişmesine ve yaratıcılığına katkıda bulunurlar. Ekonomik hayatta ayakta kalmak ve başarmak güdüsü ile yönlendirilen ve yönetilen bu işletmeler, bir ekonominin canlılığının barometresidirler ve ekonomiyi çökmekten ve kemikleşmekten korurlar. Zira bir ekonominin sağlıklı ve çok sayıda yeni işletmelerin doğuşuna ve bazılarının mevcut endüstri liderlerine meydan okuyarak ve yerini alabilecek kadar büyüyen bir rekabet ortamının oluşturulmasını gerektirmektedir.
2. KOBİ'ler ekonomilerde gelişmeyi hızlandırmak için girişimcilik faktörünün bir üretim elemanı olarak devreye girmesini ve böylece toplumun yaratıcı potansiyelinin ortaya çıkarılmasını gerçekleştiren birimlerdir.

3. KOBİ'ler istihdam sağlayarak ve yeni iş olanakları yaratarak ülkedeki işsizlik sorununun çözümüne yönelik alternatiflerden birini oluştururlar.
4. KOBİ'ler çağdaş esnek üretim sistemlerine en uygun işletme türleridir (www.ekodialog.com).

Girişimcilik ve girişimciliğin desteklenmesi gerek gelişmiş gerekse de gelişmekte olan ülkelerin temel politikası haline gelmiştir. Bu bağlamda da girişimcilere maddi, manevi kurumsal bir takım destek mekanizmaları her düzeyde işletilmektedir. Erken yaşlarda bireyleri girişimci olmaya yönlendirmek ve toplum kültürünün bir parçası haline dönüştürmek amacıyla da üniversite düzeyinde girişimcilik dersleri yaygınlaştırılmaktadır. Bu anlamda ülkemizde de son dönemlerde ciddi atılımlar gerçekleştirilmiş ve girişimcilik dersleri eğitim programlarına dahil edilmiştir (Döm, 2008;33).

1.2.1. Kobilerin Dünya Ekonomisindeki yeri ve önemi

KOBİ'lerin ekonomik ve toplumsal kalkınmada üstlendikleri rol, ülkelerin ekonomik ve sosyal yapısını yansıtacak şekilde farklılık göstermektedir. KOBİ'ler esnek yapıları ile dünya ekonomisinde gözde kuruluşlar haline gelmişlerdir. KOBİ'ler Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, ve Avrupa Birliği (AB) için ekonomik büyümenin sağlanmasında önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. KOBİ'ler bağımsız ekonomik birimler olarak mal ve hizmet sunarak ekonomiye katkıda buldukları gibi büyük işletmeler için bir “yan sanayi” görevi de görerek bu işletmelerin gelişimini tamamlamaktadır. Bunun yanında istihdam oluşturması, ürün farklılaştırması, girişimciliği ve yenilikçiliği teşvik etmesi ile ekonomiye oldukça önemli katkıları bulunmaktadır (Ko-yuncugil ve Özgülbaş, 2008;1). Tüm dünya ekonomisi dikkate alındığında işletmelerin yüzde 95'ini oluşturan KOBİ'lerin kabaca toplam istihdamın yüzde 66'sını ve toplam üretimin yüzde 55'ini sağladığı göze çarpmaktadır (OECD, 2004;27).

1.2.2. Kobilerin Avrupa Birliği ekonomisindeki yeri ve önemi

Avrupa 19 ülkelerinde 1998 yılı itibariyle birinci sektör olarak ifade edilen alanlar dışında (tarım, balıkçılık, madencilik vb. sektörler) faaliyet gösteren işletme sayısı 20 milyon civarındadır. Bu işletmelerin %99.79' u KOBİ kapsamına girmektedir. Söz konusu işletmelerin AB'nin ortak tanımı kapsamında “mikro”, “küçük”, “orta” ve “bü-

yük” ölçekli olma kriterlerine göre dağılımı Tablo 3’de sunulmaktadır (Demirci, Akpınar ve Çevik, 2001;44).

Tablo 3: Avrupa Birliğinde Ölçeklerine Göre İşletme Sayıları

Ülke Grupları	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ)				Büyük İşletmeler	Toplam (Bin)
	Mikro	Küçük	Orta	Toplam		
Avrupa 15						
Sayı (Bin)	18 040	1 130	160	19 330	38	19 370
%	93,13	5,83	0,82	99,79	0,19	100,00
Avrupa 19						
Sayı (Bin)	18 465	1 175	170	19 810	40	19 850
%	93,82	5,92	0,85	99,79	0,20	100,00

Kaynak : The European Observatory for SMEs, Sixth Report (2001)

Avrupa 19 ülkelerindeki işletmelerin 18 milyondan fazlası 10 kişiden az çalışanı olan mikro işletmelerdir. Mikro işletmeler toplam işletmelerin yaklaşık %94’ünü oluşturmaktadırlar. Bunların aşağı yukarı yarısı kendi hesabına çalışan ve herhangi bir personel istihdam etmeyen kişilerin yürüttüğü işletmelerdir.

Ortalama ciro miktarı; mikro işletmelerde 0,2 Milyon ECU, küçük işletmelerde 3 Milyon Ecu, orta ölçekli işletmelerde 23 Milyon Ecu, büyük ölçekli işletmelerde ise 215 milyon ECU’dur.

Avrupa 19 ülkelerinde işletme büyüklüklerine göre ihracatın toplam ciroya oranı %7-22 arasında değişiklik gösterirken ortalama ihracat oranı %16 civarındadır. AB’de KOBİ’lerin toplam ciro içindeki payı %11 iken, bu oran büyük işletmelerde %22’dir (Demirci, Akpınar ve Çevik, 2001;42-5).

İşletme büyüklüklerine göre üretimdeki yıllık ortalama değişim ise 1998-2000 döneminde KOBİ’lerde %2,1, büyük ölçekli işletmelerde %2,4 olarak tespit edilmiştir (EIM, Small Business Research and Consultancy).

AB’de KOBİ’lerin karlılıkları ile büyüklükleri arasında bir doğru orantı olduğu söylenebilir. Bu oranlar mikro ile büyük işletmeler arasında %15 ila %60 arasında deği-

şim göstermektedir. 1998-2000 döneminde işletme büyüklüğüne göre karlılık oranlarındaki yıllık ortalama değişim tüm işletme büyüklüklerinde %4 olarak tespit edilmiştir. Bu, KOBİ'lerin maliyetlerindeki değişimleri fiyatlara yansıtılabildiklerini ortaya koymaktadır.

AB' de 19 milyonun üzerindeki KOBİ'ler toplam istihdamın %65,83'ünü ve toplam cironun %55'ini yönetmektedirler. Avrupa 19 ülkelerindeki yaklaşık 20 milyon işletmede 117 milyon insan istihdam edilmektedir. Bunların % 90'ından fazlasını oluşturan KOBİ'ler, toplam istihdamın üçte ikisini sağlamaktadır.

AB'de geçtiğimiz beş yıl içinde oluşturulan işlerin %80'inden fazlasını KOBİ'ler gerçekleştirmiştir. AB'de, işletme başına düşen ortalama çalışan sayısı; mikro işletmelerde 2, küçük işletmelerde 20, orta ölçekli işletmelerde ise 100 civarındadır. İşletme başına ortalama çalışan sayısı ise 6'dır. Bu sayının en düşük olduğu ülke Yunanistan (3), en yüksek olduğu ülke ise Lüksemburg (13)'dur. AB'deki KOBİ'lerin %50'sinde tek kişi çalışmaktadır (Özyurt, 2000;15). Avrupa 19 ülkelerinde işgücü verimliliği artışı KOBİ'lerde %2,1 iken büyük işletmelerde % 2,7 olarak tespit edilmiştir (Demirci, Akpınar ve Çevik, 2001;45-6).

Tablo 4: İstihdam Açısından Avrupa Birliğinde KOBİ'ler

Ülke Grupları	Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ)				Büyük İşletmeler	Tüm İşletmeler
	Mikro	Küçük	Orta	KOBİ		
Avrupa 15						
Sayı (Bin)	38 360	21 320	14 870	74 550	38 680	113 230
%	33,87	18,82	13,13	65,83	34,16	100,00
Avrupa 19 Sayı						
(Bin)	39330	22140	15640	77100	39860	116970
%	33,62	18,92	13,37	65,91	34,07	100,00

Kaynak : EIM Small Business Research and Consultancy (2001)

Eurostat tarafından yayınlanan son istatistikler AB’de tarım dışı sektörlerdeki, 250’den az işçi çalıştıran 18 milyon şirketin toplam istihdamın üçte ikisini gerçekleştirdiğini göstermektedir (www.kobinet.org.tr.).

Tablo 5’de KOBİ’lerin Avrupa Birliği’nde; gerek faaliyet gösteren toplam işletmeler içindeki, gerekse de istihdam ve ciro içindeki payı ile ne kadar önemli olduğu açıkça görülmektedir.

Tablo 5: İstihdam Açısından Avrupa Birliği’nde KOBİ’ler (%)

Çalıştırılan işçi Sayısı	0	1-9	10-49	50-249	250+
Toplam firma sayısına oranı	51,64	41,26	6,01	0,90	0,20
Toplam istihdam içindeki payı	9,75	23,08	18,95	13,89	34,33
Toplam ciro içindeki payı	3,56	14,30	17,43	19,46	45,25

Kaynak:www.kobinet.org.tr (2001)

- En fazla istihdam sağlayan işletme ölçeğine “baskın işletme ölçeği” denilmektedir. Fransa, İtalya ve İspanya gibi Avrupa Birliği’nin nüfus açısından büyük ülkelerinde baskın işletme ölçeği mikro işletmelerdir. Almanya’da KOBİ’ler güçlü olmakla beraber istihdamın büyük kısmı büyük işletmelerce sağlanmaktadır. Avrupa Birliği Ülkeleri’nde baskın işletme ölçekleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: AB Ülkelerinde Baskın İşletme Ölçekleri

Mikro Ölçekli İşletmeler	KOBİ’ler	Büyük Ölçekli İşletmeler
Fransa	Avusturya	Belçika
Yunanistan	Danimarka	Finlandiya
İtalya	Lüksemburg	Almanya
İspanya	Portekiz	İrlanda
		Hollanda
		İsveç
		İngiltere

Kaynak: EIM Small Business Research and Consultancy (2001)

- Oluşturulan katma değer içerisindeki işgücü maliyetleri oranları, mikro işletmelerde %40, küçük işletmelerde %53 ve büyük işletmelerde % 39'dur. Bu veriler küçük işletmelerin, büyük ölçekli işletmelerle rekabet gücünü anlama ve kıyaslama açısından önemlidir.
- Tablo 7'den de görüleceği üzere; Avrupa Birliği ülkelerinde büyük işletmede çalışan bir kişinin oluşturduğu katma değer, mikro işletmede çalışan birinin oluşturduğu değer 3 katıdır. Bu veri farklı ülkeler ile Avrupa Birliği arasında işletme ölçeklerine göre oluşturulan katma değer açısından bir kıyaslama durumunda önemli olmaktadır.

Tablo 7: Oluşturulan Katma Değer Açısından İşletmeler

İşletme Büyüklüğü	Kişi Başına Katma Değer (Mikro işletmelerde 1 olarak alınmıştır.)
Mikro	1.00
Küçük Ölçekli İşletme	1.67
Orta Ölçekli İşletme	3.17
Büyük İşletmeler	3.00

Kaynak: Demirci, Akpınar ve Çevik, (2001)

Avrupa 19 ülkelerinde işletme sayıları ve işletme başına düşen ortalama istihdam ile baskın işletme ölçekleri ülkeler bazında Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8:Avrupa Birliği'nde İşletme Sayıları, İstihdam ve İşletmelerde Baskın İşletme Ölçekleri

Ülkeler	İşletme Sayıları (Bin)	İşletmelerde Orta- lama İstihdam	Baskın İşletme Öl- çeği
Avusturya	285	11	KOBİ
Belçika	530	5	BÖİ
Danimarka	150	8	KOBİ
Finlandiya	210	5	BÖİ
Fransa	2 325	7	Mikro
Almanya	3 515	8	BÖİ
Yunanistan	620	3	Mikro
İrlanda	85	10	BÖİ
İtalya	3 940	4	Mikro
Lüksemburg	15	13	KOBİ
Hollanda	450	12	BÖİ
Portekiz	690	4	KOBİ
İspanya	2 510	5	Mikro
İsveç	285	7	BÖİ
İngiltere	3 660	5	BÖİ
Toplam (AB Üyesi)	19 370	6	BÖİ
İzlanda	30	3	KOBİ
Lihtenştayn	3	6	Mikro
Norveç	205	5	KOBİ
İsviçre	240	11	KOBİ
Toplam (AB Üyesi olmayanlar)	480	8	
Avrupa – 19	19 850	6	

Kaynak: EIM Small Business Research and Consultancy (2001)

1.2.3. Türkiye ekonomisinde KOBİ'lerin yeri ve önemi

Türkiye'de KOBİ'ler, Türkiye İstatistik Kurumu Genel Sanayi İş Yerleri Sayımı 2010 verilerine göre, Türkiye'deki tüm işletmelerin %99,9'unu oluşturmaktadır. İstihdam ettikleri işgücü ortalama 3 milyon kişidir. KOBİ'ler Türkiye ekonomisinin toplam istihdamının %77'sini ve toplam katma değerini %55'ini oluşturmaktadır. Tüm işletmelerin hukuki durumları ise %80,6'sı ferdi mülkiyet, %13,6'sı limitet şirket, %2'si anonim şirket, %1,7'si adi ortaklık ve %1,1'i diğer şekildedir. Buna göre KOBİ'ler çoğunlukla ferdi mülkiyet veya limitet şirket şeklinde hukuki statüye sahiptirler (TÜİK, 2010).

KOBİ'ler konusu ülkemiz açısından oldukça önemli. Bu açıdan son yıllarda yazılı basında girişimcilikle ilgili konuların yoğun bir biçimde işlenmeye başlanması, televizyon programlarında konunun sık sık tartışılması, üniversitelerimizde girişimcilikle ilgili tez çalışmalarının yapılmaya başlaması ve hatta bazı fakültelerin girişimcilik konusunu ayrı bir ders olarak lisans ve lisansüstü ders programlarına almış olması muhakkak ki çok sevindirici gelişmeler. Türkiye girişimcilik konusunda özellikle 1980 yılından itibaren önemli gelişmeler kaydetmeye başlamıştır. Bu gelişmede muhakkak ki 24 Ocak 1980 kararlarıyla yürürlüğe konan ekonomik gelişme konusundaki strateji değişikliği önemli bir yer tutmaktadır. Bilindiği üzere Türkiye 24 Ocak 1980 kararlarıyla ithal ikamesine yönelik kalkınma stratejisini terk ederek serbest piyasa ekonomisi çerçevesinde ihracata yönelik kalkınma stratejisine geçmeye karar vermiştir. Bu strateji değişikliğine paralel olarak serbest piyasa ekonomisi sistemini ve bu sistemin en önemli aktörleri durumunda olan girişimciliği ve özellikle ihracata yönelik girişimciliği destekleme politikaları devreye sokulmuştur. Bu alanda, aradan geçen 23 yıllık sürede ülkemiz başarılı ve başarısız tecrübe ve gelişmelere sahne olduktan sonra bugün belirli bir yere gelmiştir. Hayali ihracat ve köşe dönme gibi gerek ekonomik gerek etik açıdan olumsuz tecrübelerden sonra, Türk girişimcileri oldukça başarılı bir sınav vermişlerdir. Bu olumlu gelişme özellikle ihracat alanında kendini göstermiştir. Cumhuriyetin kuruluşundan ancak 44 yıl sonra, 1967 yılında, 500 milyon dolarlık barajı aşabilen ihracat 1973 yılında 1 milyar dolar ve 1982 yılında 5 milyar dolar sınırlarını geride bırakmıştır. Bu tarihten sonra hızlı bir tırmanma gösteren ihracat 1987 yılında 10 milyar dolar sınırını da geride bırakarak çok önemli bir başarı göstermiştir. Müteakip yıllarda bu gelişme yavaşlayarak da olsa devam etmiş, 1990 yılında 12 milyar, 1992 yılında 14 milyar dolar, 1996 yılında 23 milyar dolar, 1997 yılında ise 26 milyar dolarlık ihracat rakamlarına ulaşmıştır. 2002 yılında 30 milyar doları aşan ihracatımızın bu yıl (2003) 40 milyar dolara ulaşması beklenmektedir. Yine 1996 yılında Gümrük Birliği uygulamaya geçtikten sonra ortaya konan kötümser tablolar gerçekleşmemiştir. Gümrük birliği ile en büyük darbeyi yiyeceği tahmin edilen KOBİ'ler bugün rekabet güçlerini de artırarak yollarına devam etmektedirler (Akmüt ve diğerleri, 2003;433-4).

1.3. Kobilerde Stratejik Planlama ve Yönetim

Dünyada küreselleşme eğilimlerinin artması piyasalardaki rekabetin artmasına neden olmaktadır. Devletin ekonomideki rolünün azalması, yabancı sermayenin, mal ve hizmetlerin serbestçe dolaşımı pazarlarda yer almak isteyen işletmeleri daha ucuz, daha kaliteli mallar üretmeye zorlamaktadır. Artan rekabet ortamıyla birlikte kalite ve verimliliğe verilen önem işletmelerde teknoloji yatırımlarının artmasına yol açmaktadır. Bu durum da işletmelerin yeni finansal olanaklar yaratmasını zorunlu hale getirmektedir. Her türlü rekabet şartlarına karşılık işletmeler kendi avantajlarını ön plana çıkararak pazarda yer edinebilmek için alternatifler yaratmak durumundadır. Bu alternatifleri sağlamanın yolu da stratejik yönetim ve stratejik planlamadan geçmektedir (Müslümov, 2002;92).

Ölçeğinden ve kendine özgü özelliklerinden dolayı (sınırlı kaynaklara sahip olma, esnek yönetim tarzı, informal organizasyon yapısı, değişime çabuk adapte olma gücü gibi) küçük işletmelerde stratejik planlama süreci büyük işletmelerden farklı ele alınmaktadır. Bu anlamda, küçük işletmeler için stratejik planlama yapılırken aşağıdaki temel unsur ve özellikleri dikkate almak gerekir (Zimmerer, Thomas ve Norman, 2002;70):

- Planlama dönemi küçük işletmelerde daha kısa tutulmalıdır (2 yıl ya da daha az).
- İnfomal ve aşırı yıpranmış olmamalı.
- Planın güvenilir ve yenilikçi olabilmesi için, çalışanlar ile firma dışı çıkar gruplarının katılımının teşvik edilmesi gerekir.
- Amaç ve hedefleri belirleme ile işe başlanmamalıdır. Çünkü bu anlayış yenilikçilik sürecini sınırlandırıcı olabilmektedir.
- Sadece planlamaya değil, stratejik düşünmeye de odaklanmaktadır. Çünkü, stratejik düşünme inovasyonu ve işçilerin tüm sürece katılımını teşvik etmektedir.

Her işletme pazarda potansiyel tüketiciler açısından iyi ve farklı bir yer edinmek ister. Stratejik planlar geliştirmenin amacı, işletmeye rakiplerine kıyasla pazarda iyi bir yer edinmesini sağlayıcı faktörlerin bir araya getirilmesini sağlamaktır. Stratejik plan hazırlamada küçük işletmeler büyük işletmelere kıyasla belirgin bazı avantajlara sahiptir:

- Küçük işletmelerin ürün hattı dardır. Belirgin bir bölgeye hizmet ederler.
- Dar bir müşteri kitlesine hitap ettiğinden dolayı, müşteriler ile yakın ilişkiler kurulabilmektedir. Bu da onlara müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde ve nasıl hizmet verilmesi konusunda daha fazla bilgi sahibi yapmaktadır.
- Talep değişikliklerine ve diğer değişen durumlara karşın daha esnek yapıya sahip olup, değişen koşullara daha çabuk uyum gösterirler.
- Müşterilere daha yakın olmalarından dolayı da yeniliklere daha fazla eğilim ve yatkınlık göstermektedirler.
- Sınırlı sayıda personelle çalıştıklarından dolayı kontrol ve çalışan ilişkileri daha yakındır.

Küçük işletmeler büyük işletmelere kıyasla yukarıda sıralanan bu avantajlara sahip olmakla birlikte genellikle planlar yapmada yetersiz oldukları, plandan kaçındıkları ya da ayak üstü planlarla bu işi geçiştirdikleri gözlenmektedir. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Plan yapma bilgi ve deneyimine sahip olunmaması planlar yapmaktan alıkoyabilmektedir. Plan yapma geleceğe yönelik bir tahmin sürecidir. Geleceğin risk ve belirsizlik içermesi, özellikle kriz dönemlerinde bu belirsizlik ve risklerin en üst seviyeye çıkması etkin plan yapmayı güçleştirmektedir. Bunun yanında girişimcilerin plan yapma alışkanlıkları ve eğilimlerinin olmadığı da gözlemlenmektedir (Hisrich ve Peters, 1995;129).

Küçük işletmelerde stratejik yönetim süreci büyük işletmelerden farklı ele alınmalıdır. Bu anlamda, küçük işletmeler için stratejik yönetim süreci 10 temel aşamayı içermelidir (Zimmerer, Thomas ve Norman, 2002;70):

- Açık vizyonlar geliştirme ve bunu misyon haline getirme.
- İşletmenin etkin olarak rekabetçi olduğu alanı ve hedef pazar bölümünü (pazar bölümlendirme) tanımlama ve işi konumlandırma.
- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleme.
- İşletme çevresinin önemli fırsat ve tehditlere ilişkin incelenmesi.
- İşte başarıya götürecek temel faktörlerin incelenmesi.
- Rekabet analizi.
- İşletme amaç ve hedeflerini belirleme.

- Stratejik seçenekleri formülize etme ve en uygun olan stratejileri seçme.
- Stratejik planları, hareket planlarına dönüştürme.
- Doğru kontrolleri oluşturma .

Yapılan araştırmalarda Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin başarısızlıklarının en önemli nedenleri şunlardır (Kuriloff ve Diğ., 1993;73):

1. Faaliyet gösterilen alanda yeterli tecrübeye sahip olmama,
2. Yeterli yönetsel tecrübenin olmayışı,
3. İş konusunda yetersizlik,
4. Satış, finansman, satın alma ve üretim alanlarında tecrübelerin dengeli dağıtılmaması.

En iyi pazarlama stratejisi, en ileri teknoloji imkanları, en iyi insan kaynakları ya da üretim politikası varlığını iyi bir yönetim politikasına sahip olmak ve uygulamakla korur. Kötü bir yönetim anlayışı, tüm işletme kaynaklarının etkinliğine gölge düşürür. Bu durum sadece küçük işletmeler için değil, büyük işletmeler için de geçerli olmaktadır. İşletmede yapılacak işlerin planlanması, organize edilmesi, yöneltme, koordinasyon ve kontrolünden yönetici sorumludur. Küçük işletmelerde ise işin yönetilmesinden girişimci sorumludur (Collins ve Lazier, 1995;116).

Ayrıca küçük şirketlerde hem stratejik planlama hem de bütçeleme faaliyetleri biçimsel ve sürekli bir süreç değildir. Bu işletmelerde ayrıntılı bir biçimde oluşturulmuş planlama ve kaynak dağıtım sistemlerine ihtiyaç yoktur. Çünkü, şirketin durumu sürekli tepe yöneticisi tarafından izlenerek günün koşullarına göre, iş hacmi ve nakit akışında ortaya çıkan durumlar da dikkate alınarak kaynak dağılımı ve bütçe ile ilgili kontrol ve düzeltmeler (revizyonlar) geciktirilmeksizin gerçekleştirilir. Böylece, stratejinin sağlıklı bir biçimde uygulanması için kaynakların etkin dağılımında koşulların gerektirdiği esneklikten gerekli biçimde yararlanılmış olunur. Bu işleyiş tarzı, kuşkusuz, sadece parasal açıdan değil, insan kaynaklarına ilişkin kadroların dağılımı bakımından da geçerlidir (Eren 2005;417-8).

Küçük işletmeler büyük işletmelerin ölçek olarak küçük bir prototipi olmayıp; işleyişi temel dinamikleri ve işleyişte kullanılan araçlar bakımından büyük işletmeler-

den farklıdırlar. Büyük işletmeler için uygulanan ve önerilen yönetim, pazarlama, finansman, personel ve üretim politikaları çoğu zaman küçükleri için geçerli olmamaktadır (Kuriloff ve Diğ. 1993;74).

İKİNCİ BÖLÜM

2. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim kavramı 1980’li yıllardan bu yana işletme yönetimi literatürüne girmiş ve halen yoğun bir şekilde kullanılan bir yaklaşım olmuştur. Bu kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin bileşiminden türemiş bulunmaktadır. Bir tanım vermek gerekirse stratejik yönetim “işletmenin çevresi ile ilişkilerin ötesinde geleceği oluşturmak için işletmenin tüm işlevlerinin ve unsurlarının bütüncül bir yaklaşımla uzun dönemde yönetimidir (Çomaklı, Şahim ve Ekinci, 2007;26).

2.1.Stratejik Yönetimle İlgili Temel Kavramlar

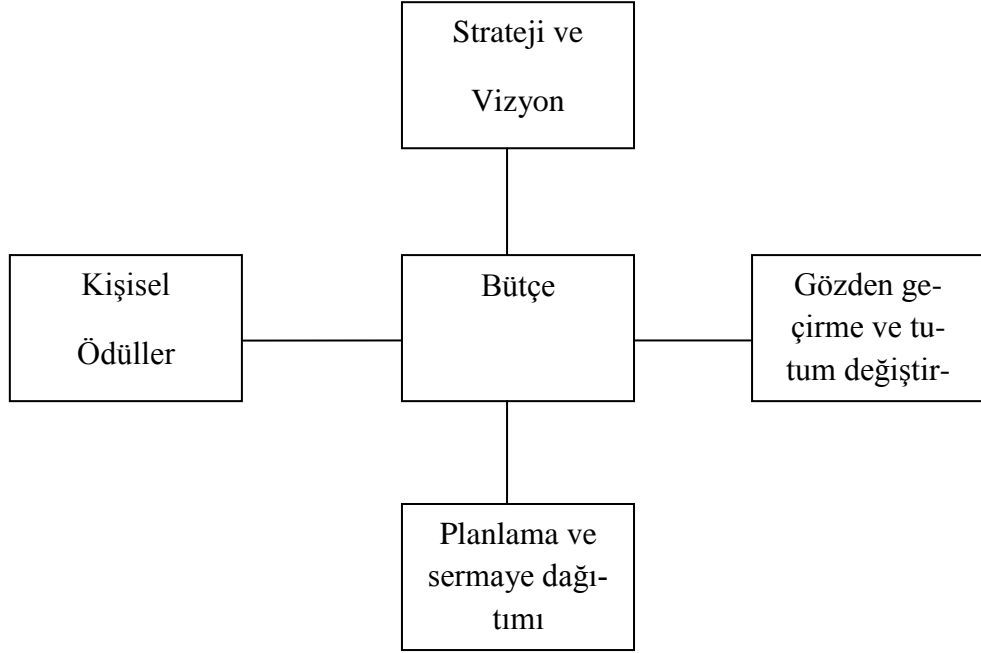
Stratejik yönetim, bir kuruluşu “hedeflerine” taşımaya odaklı bir yönetimdir. Burada “hedef” sözcüğü çok önemlidir. Çok belirgin bir hedefi olmayan bir şirket nereye gittiğini bilmeyen, kendisini uluslararası ve ulusal rüzgarlara bırakmış, başarıyı şansa bağlamış bir şirkettir (Ertuna, 2008;11).

Sun Tzu “Savaş, karargahta kazanılır” diyerek konunun önemine dikkati çekmiştir. Askeri alandaki strateji kavramının iş dünyasında kullanılmaya başlaması Amerikan şirketlerinde 1940’larda tartışılmaya başlamışsa da, Ford Motor Company’in başkanı olan Robert McNamara tarafından bir yönetim kavramı olarak literatüre geçmesi 1953 yılına rastlamaktadır (Çomaklı, Şahim ve Ekinci, 2007;2-3).

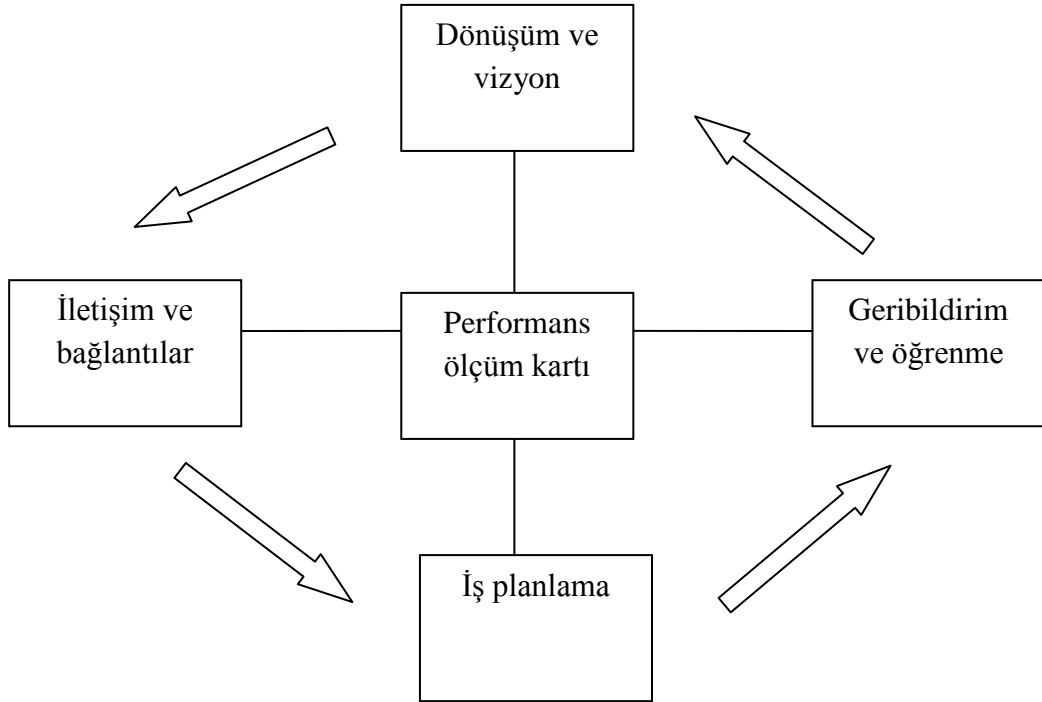
275 işletme yöneticisinin katıldığı bir araştırmada yöneticilerin çoğu stratejiyi yönetmenin strateji oluşturmaktan çok daha önemli olduğu söylediler. Bu yöneticilere göre sözü edilen stratejiyi yürütmede şirket değerleri ve yönetim tarzı en önemli faktörlerdir. Amerika’da yapılan bir araştırmada görüldü ki vakaların çoğunda gördüğümüz (yaklaşık %70) sorun; strateji yoksunluğu değil stratejilerin yanlış uygulanmasıdır (Norton ve Kaplan, 2000;1).

Yönetim kontrol sisteminden, stratejik yönetim sistemine geçişi aşağıdaki şekilde görselleştirmek mümkündür (Norton ve Kaplan, 2000;24):

Şekil 1: Kısa Dönemli Kontrol Merkezli Finansal Yapı (Yönetim Kontrol Sistemi)



Şekil 2: Uzun Dönemli Strateji Bakışlı Tasarım



Kaynak: Norton ve Kaplan, The Strategy Focused Organization (2000)

Esasında, stratejilerin temelinde güçlü yönlerden yararlanma, zayıf yönlerden sakınma yatar (Ertuna, 2008;10).

Strateji kavramını değerlendirirken pek çok insan şu şekilde düşünür:

Geçmişten yararlanarak planlar tespit edip, gelecekteki ilerleme ve başarılar için bir yol belirleme. Bu fikir beyinlere öylesine güçlü yerleşmiştir ki, insanlar:

1. Kendileri farklı şekilde düşünüyor olsalar bile strateji geliştirmede farklı yollar kullanılabileceğini kabul etmezler.
2. Stratejik düşünmenin kesintisi olduğunu kabul etmezler. Oysa stratejik düşünme; bir öğrenme ve var olma yoludur, yılda bir kez oturup birtakım tekniklerle yapılabilecek bir şey değildir.
3. Stratejinin sadece “en yukarıdaki insanlara özgü entelektüel bir uygulama” olduğunu düşünürler (Clayton Çeviren Zaman, 2004;19).

2.1.1. Strateji

Strateji kelimesi eski Yunancada yer alan strategos kelimesinden gelmektedir. Strategos kelimesi, M.Ö. 508 yılında ortaya çıkmıştır. O zamanlar Atina 10 bölgeden oluşmaktadır ve bu kabilelerin başındaki kişiler strategeos olarak adlandırılmaktadır. Bu kişiler ayrıca Atina'nın savaş konseyini oluşturmaktadır ve ülkeyle ilgili kararlar almaktadırlar, aktif olarak savaşlarda yer almayarak askerlere taktik destek vermektedirler. Bundan yola çıkarak, strategos kelimesi stratejist, strateji yapan, strateji üreten manasına gelmektedir (www.xyeze.com/stratejik-yonetim).

Bazı kaynaklarda stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir anlamındaki “Stratum” dan geldiği belirtilmektedir. Bununla birlikte strateji geniş bir girişkenlik anlamı da taşımaktadır. Bizanslılar devrinde yüksek bir rütbe sayılan strategos'luk bizzat kral tarafından verilmiştir (Çomaklı, Şahım ve Ekinci, 2007;10).

Strateji kelimesi Türkçe 'de “sürme, gönderme, gütme ve bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak tanımlanmaktadır(Akgemci, 2007;3).

Strateji kelimesinin oldukça eski bir tanımına da ekonomide rastlamak mümkündür. İktisatçı ve matematikçi olan Neuman ve Morgenstren stratejiyi “kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları” şeklinde tanımlanmaktadır. Burada strateji; ekonomik açıdan kişisel faydasını maksimum yapmak isteyen oyuncuların (rakiplerin) karşılıklı davranışlarını olasılık hesaplarına dayandıra-

rak matematiksel açıdan değerlendirip aldıkları kararlar manasına gelmektedir (Akgemci, 2007;3).

İşletme yönetimi alanında bazı strateji tanımları şu şekilde belirtilebilir:

“Strateji bir değişim oluşturmak ve bu değişime hükmedebilmektir.”

“Strateji ulaşmaya degecek bir gelecek için bugünden çalışmaktır.”

“Strateji başkaları tarafından algılanamayan fırsat ve tehditleri algılayabilmektir.”

“Strateji amaçlanan geleceğe ulaşabilmek için çevresel fırsat ve tehditleri öngörerek, örgütün üstün ve zayıf yönlerini bir kaldıraç olarak kullanabilmektir”.

Strateji, aynı zamanda işletmeyi rakiplerinden farklılaştırma ile ilgilidir. İşletmenin yaptığı işte daha iyi olmasından öte, farklı olmasıdır. Başka bir deyişle strateji, işletme için rekabet ettiği pazarda pozitif farklılık veya rekabet üstünlüğü sağlayan bir araçtır (Akgemci, 2007;4-5).

Burada stratejiyi çokça karıştırıldığı taktikten ayırmak gerekir. Stratejiler uzun dönemdeki hedeflerimize nasıl ulaşırız?, Bu hedefleri nasıl gerçeğe dönüştüreceğiz?, Bu noktayı nasıl yakalayacağız? sorularına cevap verirken, taktikler bunları yapmak için hangi kısa dönem programları gereklidir? sorusuna cevap verir. Bundan başka, her strateji bir grup taktik veya hareket plan ve programı ortaya koymalı ve bunlar tarafından desteklenmelidir. Stratejilerin görece daha uzun bir ömrü vardır, ancak bunlar yıllık değerlendirmeye tabidirler. Temelde niteliksel bir karakter taşırlar bu yüzden taktiklere ve niceliksel hale getirilmiş sorumluluk haline dönüştürülmeleri gerekir. Genelde şirketler, her hedef için mantıksal ya da önceliğe dayanan bir sırayla oluşturulmuş üç ya da beş anlamlı strateji geliştirmelidirler. İletişim ve anlaşılma kolaylığı sağlamak için, emir cümlesi biçiminde bir cümleden uzun olmayan ifadeler olmalıdırlar (Quigley Çeviren Çelik, 1998;84).

Stratejik yönetim proaktif bir yönetimdir. Etrafında olanlara tepki gösteren (reaktif), onlara uyum sağlayan (simbiyotik) bir yönetim değil, şartları değiştirme çabası içinde olan, istikbali inşa etmeye yönelik (proaktif) bir yönetimdir. Stratejik yönetim

başarısızlıklarının nedenlerini araştıran, geriye bakan değil, başarısızlıkların nedenlerinden ders alan ileriye bakan bir yönetimdir (Ertuna, 2008;35).

2.1.2. Planlama, amaçlar ve plan

Bilinen tanımıyla planlama “neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağıının önceden kararlaştırılmasıdır”. Bu tanıma uygun olmayan bir düşünce, yönetici için gelişigüzelik anlamına gelir. Her yönetim faaliyetinde başarı, etkin bir planlama sayesinde mümkün olabilir, yönetim süreci, planlama, örgütlenme, kadrolama, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını içerir. Bunlar üst yöneticilerden en alt kademedeki çalışana kadar, tüm yöneticilerin işlerini yürütürken, yerine getirmek durumunda oldukları görevlerdir (Genç, 2008;60). Planlamanın yönetimi sistemin ayrılmaz bir parçası olduğuna dair yaklaşım Fayol’un uzun dönemli planlama kavramını ortaya atmasından beri çarpıcı bir biçimde değişmiştir. Yüzyılın ilk yarısında çevre şartları daha uygun, istikrarlı ve sosyal baskılar çok etkili değildir (Yüzbaşıoğlu, 2004;89).

Örgüt hiyerarşisi içinde üst kademe yöneticiler, planlamaya ve örgütlemeye göreli olarak daha fazla zaman ayırırken, alt kademe yöneticileri, yöneltme ve denetim işine daha fazla zaman harcarlar. Yönetimsel faaliyetlerde süreçler belirlenirken, önceliklerin belirlenmesi gerekir. Önce nereye ulaşılacak istendiğinin belirlenmesi, sonra da bu hedeflere ulaştıracak her tür kaynağın tedarik ve seçimi yapılır. Bu işlev planlamadan başka bir şey değildir. Planlama örgütün ulaşmak istediği hedefleri önceden belirleme sürecidir. Planlama, yönetim olgusunun ilk ve temel evrensel ögesidir. Planlama, örgütlerin kısa, orta ve uzun dönemde ulaşmak istedikleri hedefleri belirlemektir. Hudson’a göre “planlama, gelecekteki hareket tarzının esasını tespit etme sürecidir”. Plan tutulacak yol ve davranış biçimidir. Planlama ise, amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkanların seçimi veya belirlenmesi şeklinde tanımlanır. Plan bir karardır ve kararlar toplamıdır. Bir başka ifadeyle plan, bugünden gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin ve nelerin yapılacağıının önceden kararlaştırılmasıdır. Böyle bir karar plandır; dolayısıyla karar vermekle plan yapmak bir bakıma aynı şeydir. Aralarındaki tek fark, planın kararlar toplamı olmasıdır. Planlama ise, planı ortaya çıkarmak için yapılan faaliyetleri içerir. Plan bir sonuç iken, planlama bir süreçtir. Plan bulunduğumuz nokta ile varmak istediğimiz nokta arasındaki boşluğu dolduran köprüdür. Planlama ise bu köprüyü inşa etme çabasıdır (Genç, 2008;60).

2.1.3. Stratejik planlama

Sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü amaçların, ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin stratejilerinin yazılı hale getirilerek kesin bir hüviyet kazandırılmasına “stratejik planlama” adı verilmektedir. Stratejik planlar, bir örgütün amaç ve misyonlarında açıklanan durumlara erişmek için tepe yönetim tarafından belirlenen uzun vadeli planlardır. Stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerlendirerek, işletmenin ulaşmayı hedeflediği ana amaçların en yüksek yönetim düzeylerinde sistematik olarak belirlenmesini ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesini sağlamada kullanılan oldukça önemli bir örgütsel araçtır. Stratejik planlamanın amacı, işletmeyi olmak istediği yere taşımak ve bu süreçte işletmenin yer aldığı sektörde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesini ve bunu korumasını sağlamaktır (Şimşek, 2008;451).

Stratejik planlama işletmelerin performanslarına katkı yapabilecek stratejileri geliştirmek üzere üstlendikleri planlama süreçlerini kapsar (Kraus ve diğ., 2006;334). Stratejik planlama, sürekli yenilenme ve uzun vadeli bakış açısı özellikleriyle klasik planlamadan ayrılır. Stratejik planlamada; değişim önceden görülmeye çalışılır, beklenen değişikliklere hazırlık yapılır, beklenmeyen değişikliklerin de olabileceği göz önünde tutulur, ihtimaller ve alternatifler oluşturulur, yönetim ve örgütte değişiklik gerekeceği ve değişikliklere ayak uydurulması gereği önceden kabul edilir (Özgür, 2004;7).

Hızının çoğu defa pek kestirilemediği değişimlerin yaşandığı günümüz iş dünyası işletmelerin bir taraftan iç dinamiklerine eğilerek onları çok daha dikkatli bir biçimde irdelemelerini gerekli kılarken, diğer taraftan kendilerini bekleyen yoğun ve acımasız rekabetle baş edebilmek için çaba harcamalarını zorunlu kılmaktadır. Özellikle karar vericiler, işletmelerini daha dinamik hale getirmek ve gelecekte oluşacak fırsatlardan yararlanmak için uzun vadeli düşünme melekelerini geliştirmeli ve stratejik planlamayı ön planda tutarak sürekli uyanık olmalıdırlar (Diken, 2006;292).

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

lenmesine dayalı uygulamaya yönelik pratik bir rehberdir (Alpkan, 2000;5). Robinson ve Pearce, rekabetçi çevreyle etkileşimli, geleceğe yönelik büyük ölçekli planların, örgüt hedeflerinin başarılmasında etkili olduğunu dile getirirken Crittenden, stratejik planlamanın örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak prosesleri sistematize ettiğini savunmuşlardır (Crittenden, 2000;13).

Stratejik planlama süreci şu on adımdan oluşmaktadır (Ganiev ve Newson, 2003;351):

1. Bir plan geliştirilmesi,
2. Örgütün tanımlanması,
3. Örgütsel misyon ve değerlerin açıklanması,
4. Dış ve iç çevresel faktörlerin değerlendirilmesi,
5. Stratejik konuların tanımlanması,
6. Strateji formülasyonu,
7. Strateji ve planın gözden geçirilmesi ve adaptasyonu,
8. Örgüt vizyonunun geliştirilmesi,
9. Uygulama,
10. Strateji ve planlama sürecinin yeniden değerlendirilmesi.

Stratejik planlama sürekli güncellenir. Stratejik planlama sistemattir; tesadüfi ya da içgüdüsel olmayıp belli bir metodolojisi ve akışı vardır. Stratejik planlama süreçtir; bir sonuçtan ziyade stratejistlerin takım çalışması yaptıkları ve yükümlülük aldıkları bir yolculuktur. Belli kişilerce yapılır, bu kişilerin kararlara dahil olması ve istekli olmaları gerekir. Stratejik bir planın içermesi gereken özellikler ise şöyle belirtilmektedir (Ganiev ve Newson, 2003;351):

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

Stratejik planlama, özellikle büyük İşletmelerin yönetim sistemlerinde hala önemli merkezi bir rol üstlenmektedir. Aynı zamanda, son yirmi yılda strateji formu-

lasyonu ve belirsiz çevre şartlarının etkisiyle stratejik planlama uygulamalarında değişiklikler meydana gelmiştir. Stratejik planlama; daha merkezi olmayan, informal, daha kısa süreli, daha hedef odaklı, faaliyet ve kaynaklarla ilgili olarak daha az spesifik bir hal almıştır. Stratejik planlamanın işletmelerin stratejik yönetim sistemlerindeki rolü de değişmiştir. Stratejik planlama, stratejik karar oluşturma ile daha az ilgili ve yönetimin performansı ve koordinasyonu ile daha ilgili hale gelmiştir (Grant, 1995;515).

2.1.4. Stratejik düşünme

Stratejik düşünebilme, olgulara, sorunlara, çevresel değişikliklere farklı ve derin bakmayı ve yanıt vermeyi gerektirir. Karar vericiler işletme içerisinde ve çevresindeki olayların davranışsal ve yapısal çözümlerini yaptıkları zaman stratejik düşünmüş olacaktırlar. Örgüt içerisindeki ve çevresindeki trendleri ve yapıları göremeyen kurumlar tepkici olmaya mahkum olacaktırlar (Hamel ve Prahalad, 1994;72).

Olaylar düzeyinde düşünme stratejik değil, tepkici bir tavra ve çözüme mahkum eder. Bunun bir sonucu olarak, tepkici işletmelerin tercihlerinde tutarsız olmaları kaçınılmazdır. Çünkü; bir stratejiye referansta bulunarak tercih yapmak yerine her olaya ayrı ayrı yanıt verme yoluna gitmektedirler. Buna karşılık, trendler ve sistemler düzeyinde düşünen işletmeler tercihlerinde tutarlı olma olanağına sahiptirler. Trendler düzeyinde düşünmek olayların akış yönü ve yönelişlerini görme ve bunların ima ettiği şeyleri değerlendirme üzerinde yoğunlaşmayı olanaklı kılacaktır. Böylece, bu düşünme tarzı değişen trendlere uzun bir dönem içinde nasıl cevap verilebileceği hususunda yardımcı olacaktır. Yapısal düzeyde düşünmenin önemi ise, davranışların temelinde yatan nedenleri davranış düzeylerinin değiştirilebileceği bir düzeyde ele almaya olanak tanımasıdır. Kısaca, karar vericiler işletme içerisinde ve çevresindeki olayların davranışsal ve yapısal çözümlerini yaptıkları zaman stratejik düşünmüş olacaktırlar (Altunışık, 2010;12).

Stratejik düşünme; yöneticilerin işlerini zorlaştıran yeni moda bir yönetim aracı değil, rekabet avantajı sağlayacak stratejileri bulmaya ve onları uygulamada değişimi esas almaya yönelik bir yönetim felsefesidir.

Stratejik düşünme, dünyaca ünlü yönetim danışmanlık şirketi Bank Company'nin 1993 yılından beri tepe yöneticileri arasında rutin olarak yaptığı, Management Tools araştırmasının geçen sene yayınlanan sayısında birinci sırada yer alan stratejik

planlamanın başka bir isim ile takdim edilmesi değil, stratejik planlamayı da kapsayan ancak çok daha proaktif bir yönetim yaklaşımıdır.

Stratejik düşünme, toplam kalite, yalın üretim, süreç yönetimi, yeniden yapılanma, müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti gibi yönetim araçlarını müstakil olarak kullanmak değil, onları sinerji oluşturacak şekilde birlikte uygulayabilmektir.

Stratejik düşünme; değişimin öngörülebilir olduğuna inanarak buna göre planlar yapmak değil, değişimin belirsizliğini bir dünya görüşü olarak benimsemek ve bu değişimi fırsat olarak kullanabilmektir.

Stratejik düşünme; sektördeki en iyi şirketleri taklit etme esasına dayanan “me too” stratejilerini başarılı olarak uygulamak değil, yenilikçiliği bir şirket felsefesi olarak benimseyebilmektir. Stratejik yönetim; misyon ve vizyon tanımlarını kalite belgesi almanın zorunlu bir adımı olarak görmek değil, sürekli yeni kurulmuş bir şirketin heyecanını duymak üzere, vizyona sıkı sıkıya sarılmaktır. Stratejik yönetim; şirketi hiç risk almadan yönetebilmek üzere hep sakın sularda seyahat etmek değil, hesaplanabilir riskleri alabilme, hedefe ulaşmak üzere fırtınalı sulardan emniyetle geçebilme, o sulardan keyif alabilme becerisidir.

Unutulmamalıdır ki, değişimin giderek hızlandığı, rekabetin küreselleştiği, her sektörde arzın talebin çok üstüne çıktığı, müşterilerin gücünü fark ettiği günümüzde stratejik planlama ve onun devamı olan stratejik yönetim şirketler için vazgeçilmez bir zorunluluktur (www.danismend.com/konular/stratejijyon/).

Stratejik planlama diye bir şeyin bu belirsizlik ortamında yapılması imkansızdır. O nedenle Henry Mintzberg’in 1994 yılında yayınladığı kitabına stratejik planlamanın yükselişi ve düşüşü adını vermesi boşuna değil. Ne yazık ki stratejik planlama öldü (Kırım, 2004;6).

Dünyadaki belli başlı yönetim uzmanlarının tümünün üzerinde birleştikleri konu stratejinin önümüzdeki beş yıl içinde en önemli yönetim konusu olacaktır. Peki bu neden böyledir ve strateji denilen şey nedir? Strateji fark oluşturmaktır. Aynı müşteriye, rakiplere oranla çok daha farklı yararlar sunabilmektir. Bugün için toplam kalite yönetimi bir zorunluluktur. Rekabette size bir öncelik sağlamaz. Toplam kalite artık piyasaya

girişin ya da sektörde kalabilmenin asgari faturasıdır. Kaldı ki, ister toplam kalite, ister reengineering (yeniden yapılandırma) olsun, bunların hepsi kurum içinde operasyonel etkinliği arttırmaya yarayan şeylerdir. Ancak günümüzün rekabet dünyasında operasyonel etkinliği arttırabilmenin sınırlarına yaklaşılmıştır. Bu sınıra henüz yaklaşmamış kurumlar açısından bu bir hedef olabilir, ama içe dönük bir çaba olmaktan öteye gidemez. Oysa strateji, önce dışarıyla sonra içeriyle ilgili bir konudur (Kırım, 2004;9).

Kendi deneyimlerime ve eğitim verdiğim onlarca kurumdaki gözlemlerime dayanarak, firmaların stratejiye ayırdıkları zaman toplam zamanlarının yüzde birini bile geçmediğini biliyorum. Geri kalan zaman, şirketin iç sorunları, yapıyla ilgili problemler ve rakiplerin neler yaptıkları gibi, stratejiyle hiç ilgisi olmayan konulara ayrılmaktadır. Peki yapılması gereken nedir? Yapılması gereken stratejiyi her kurumun birincil öncelikli konu olarak kabul etmesi, şirket içinde bu yönde yepyeni diyaloglar başlatması ve geleceğe en önde ulaşabilmek için liderlik ve yönetim tarzlarını baştan aşağı gözden geçirmesidir. Bunları yapan kurumlar geleceğin lideri olacak, yenilikçi strateji geliştirmeyenler ise korkarım ki yok olup gideceklerdir (Kırım, 2004;10).

2.1.5. Taktik ve politika

Taktikler; “Belirli bir stratejiyi desteklemek için hangi kısa dönem programları gereklidir?” sorusunu yanıtlarlar. Kapsamlı stratejileri destekleyen özgül programları tanımlarlar ve işleme dönük bir karakter taşırlar. Taktikler, sürekli değerlendirmeye ve yönelim ve önem bakımından değişmelere tabi olan kısa vadeli hareket planlarıdır. Taktik hareket planıdır. Güçlerin ve kaynakların harekete geçirilmesi ve hedefe ulaşma yollarının belirlenmesi ile ilgili öncelikleri tanımlar. Uygulama ağırlıklıdır. Olaylar yaşanırken oluşacak durumları önceden görerek uygulama seçeneklerinin ve ayrıntılarının hazırlanmasıdır. Strateji bir düzen ve tasarımla ilgili “düşünsel” bir olgu ise, taktik, harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Taktik daha özel ve daha kısa düşüncelerden ve uygulama sanatından oluşur. Bu nedenle bazı zamanlarda kısa bir süre için genel strateji düşüncesine ters düşebilir. Ancak her durumda taktikler, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılardır. Stratejilerin uygulamaya konması ancak taktikler ile mümkündür. Taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç onun vazgeçilmez bir devamıdır (Erkut ve diğerleri, 1997;22).

Stratejiler yönetimin en üst kademelerinde belirlenir. Bu kademelerde bulunan kişiler kararlarını verirlerken, daha önce belirlenen stratejileri göz önünde bulundururlar. Buna karşılık taktikler, yönetimin daha alt kademesinde kullanılır. Stratejiler arasında yöneticilerin seçenekleri ve karar verme olanakları taktiklere göre daha geniştir. Stratejiler genellikle kapsamlı, genel ifadeler olup, taktikler ise büyük ölçüde ayrıntılardan oluşur. Bu bağlamda işletme yönetimi anlamında taktik, işletmenin kaynaklarını en iyi bir şekilde kullanabilmek için değişen durumlara ilişkin kısa dönemli kararları ifade etmektedir. Bu kararlara aynı zamanda fonksiyonel stratejiler veya alt stratejiler adı da verilmektedir (Akgemci, 2007;6).

Türkçede politika terimi, İngilizcedeki policy, Fransızcadaki politique terimlerinin Türkçeleşmiş şekli olup, Yunanca kent anlamına gelen polis teriminden türemektedir. Kent ise, örgütlenmiş bir belde olduğundan, politis ve politika terimleri “kentli, kentin yönetimi ile ilgili” anlamlarına gelmektedir. Kent ve kentliye ilişkin deyimler zamanla onların yönetimi, düzenin devam ettirilmesi, sonuçta onlara güven ve yaşamları hakkında güvence verilmesi ve bu açıdan, policy (politika), sakınma, sağgörü, akıl, sağduyu, yetenek gibi anlamları kapsamaktadır. Sıfat olarak politikacı sakınan, uyanık, adil, becerikli, sanatkar gibi anlamlar taşır. İngilizcedeki politics terimi ise, devlet yönetimi anlamına gelmekte ve böylece politikadan ayrılmaktadır. Şimdiki devlet, eski yunan kenti ile aynı olduğundan politika sözcüğü artık, daha çok devletle ilgili işler ve bu işleri yönetme şekli ve beceriklilik, ustalık, kurnazlık, sağgörü ile hareket etme ve devleti yönetme v.b.g. anlamlarda kullanılmaktadır. Politika, devlet arzu ve iradesinin ortaya konması, yönetim ise bu iradenin gerçekleştirilmesidir (Tosun, 1978;4).

İşletme yönetimi alanında politika, yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi anlamına gelir. Bu ilkeler, yöneticilere alacakları kararlarda ve yapacakları faaliyetlerde yol gösterir, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için genel bir plan oluşturur. Böylece politika belirlendiği zaman, yöneticilere x tipi bir durumla karşılaşıldığında A veya C şeklinde değil, B şeklinde davranış gibi bir tercih ortaya konmuş olur (Dinçer, 2005;26). Örgütsel politika, kaynak elde etmek için veya istenilen sonuca ulaşmak için erk kullanmaktır (Ertekin, 2003;1).

2.1.6. Vizyon ve misyon

Vizyon ulaşılabilecek bir geleceğin zorlayıcı imajıdır. Burada bir noktaya önem vermek gerekir. Vizyon ulaşılabilecek bir geleceğin imajıdır. Ulaşılmayacak bir hayal değildir. Ancak burada da dikkatli olmak gerekir. Hayal ve gerçek arasında nerede durulacaktır? Hayali olmayanlar büyük başarılar imza koyamazlar. Fazla gerçekçi olmak pek çok girişimi engelleyebilir. Hiç değilse durağanlığı davet edebilir. Kimi vizyonlar bir “rüya” olarak ifade edilmektedir. Pek ok İngilizce vizyonda “I dream” tabiri kullanılmaktadır. Burada kullanılan “rüya” terimi gerçekleşmesi gereken bir rüya anlamındadır. Yukarıdaki tanımlamada önem verilmesi gereken ikinci nokta, vizyon olacak imajın; zorlayıcı ve bağlayıcı olmasıdır. Vizyon bizi kendisine ekebilmeli, oluşturacağımız misyona zemin teşkil edebilmelidir. Vizyon kelimesi kuru bir beklenti değildir. Kelime “özlem” yüklü, Őevk verici, gerçekleştirilmesi beklenen bir imajı ifade etmelidir. Vizyon kelimesi çok güçlü bir kelimedir (Ertuna, 2008;14).

Misyon, bir insanın, kurumun veya Şirketin gerçekleştirmek için kendini taahhüt ettiği ana davadır. Genellikle Şirket veya kurumların stratejik planlarında vizyon ve misyon bildireleri karışmaktadır. Vizyon görünen bir ufuk; misyon ise gerçekleştirilecek davadır. Vizyonumuz müşterinin kral olduğu gerçeğini gösteriyorsa, müşteriye kral olduğunu hissettirmek veya tüm imkanları müşteri memnuniyetine odaklamak bir misyondur. Misyon, onu benimseyen insanlarca uğrunda hiçbir Őeyden kaçınılmaması gereken ana davadır. Bu nedenle de işletmelerin başarıya ulaşmaları için misyonların çalışanlar tarafından benimsenmesinde yarar vardır (Ertuna, 2008;14).

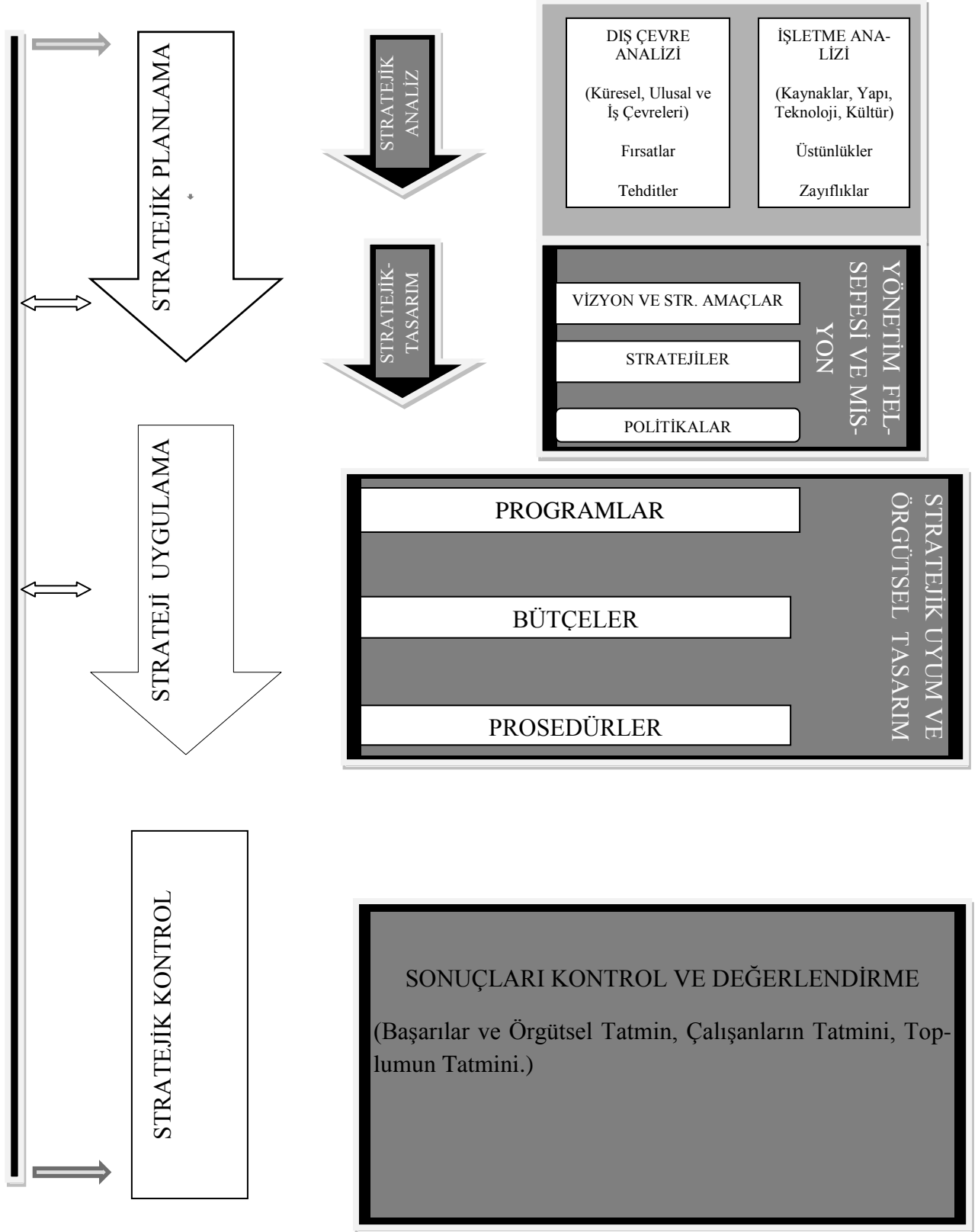
Çoğu misyon ifadesi bir kişinin vizyon düşüncesinden daha özeldir ancak bir hareketin yönergeleri kadar da somuttur. Böylece bir misyon ifadesi bir vizyonu daha özel bir hale getirir, amaçlar ise misyon ifadelerini daha somut hale getirmek içindir (Miller ve Gregory, 1996;16).

2.2.Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir. Dolayısıyla stratejik yönetim, karar alma sürecinde olduğu gibi, genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelir. Sürecin mantiki olarak başlangıcını, amaçların tespiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluştu-

rur. Daha sonra, bunların uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi takip eder. Stratejik yönetim süreci; işletme stratejilerinin geliştirilmesi ve seçimi, stratejilerin uygulanması ve stratejik süreçlerin kontrolü olmak üzere başlıca üç ana safhadan oluşmaktadır. Şekil 3’de de görüldüğü gibi, sürecin başlama noktası yeni stratejileri oluşturma ve seçmedir. Ancak, stratejilerin seçilmesi ve planlama yapılabilmesi için, daha önce stratejik analiz yapılmalıdır. İşletmenin bugünkü ve gelecekteki dış çevresi ile işletmenin mevcut yapısının analiz edilmesi, stratejik yönetimin ön şartı olarak kabul edilebilir. Yapılan analizler sonucunda çevre fırsatları ve tehditleri göz önüne alınarak, işletmenin gelecek tasviri ve “ne olacağına” dair tanımlaması yapılır. Daha sonraki bütün çabalar, işletmenin gelecek tasvirine göre düzenlenmelidir. Vizyon ve misyon işletme ve yöneticileri için takip edilmesi gereken temel istikamet ve amaçları belirler. Uygulama sürecinde ise, öncelikle örgütün bütün kaynaklarının; yapı, insan kaynakları, teknoloji, alt amaçlar, liderlik ve kültür, ilke ve politikaların vizyon ve stratejilere uyumlu hale getirilmesi gerekir. Aksi takdirde, ne kadar başarıyla planlanırsa planlansın, stratejilerin geliştirilmesi mümkün olmayacaktır. Sürecin son safhasında, uygulama sonuçları gözden geçirilir ve planlara göre kontrol edilerek, sonuçlar sisteme yeniden geri beslenir (Dinçer, 2005;39).

Şekil 3: Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (2005)

2.2.1. Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi

Stratejistler bir organizasyonun başarısızlık ve başarısından en fazla sorumlu olan örgüt bireyleridir. Bu kavram, klasik stratejik yönetim yaklaşımının tipik bir kavramıdır. Stratejistler organizasyonlarda; Başkan, CEO, Yönetici, Direktör, Yönetim Kurulu Başkanı, Dekan, Rektör, Girişimci ve benzeri gibi çeşitli isimlerde olabilirler. 1990'lar sonrası hakim olan güncel stratejik yönetim yazınına göre stratejistler sadece tepede bulunan yöneticiler değildir. Marjinal olarak tüm örgüt bireyleri stratejiden sorumlu bir stratejist olarak kabul edilebilirler. Günümüzde stratejistler yerine stratejik yönetim sürecinin tasarımı ve uygulanmasından sorumlu olan kişiler olarak tanımlanan stratejik liderler kavramının da kullanıldığı dikkat çekmektedir (Bakoğlu, 2010;29-30).

Stratejik yönetim süreci “stratejik bilinç”e sahip olmakla başlar. Stratejik bilinç işletmelerde bulunan yöneticilerin;

- Kurumların ve rakiplerinin sürekli olarak çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını,
- Bu stratejilerin nasıl daha etkili olarak geliştirilebileceğini,
- Değişim için çevresel fırsat veya tehditlerden nasıl yararlanabileceğini anlayabilme ve bu konularda kafa yorma anlamındadır (Ülgen ve Mirze, 2004;31).

Strateji oluşturma “çılginca” düşünmeyi gerektirir. Sektörünüzde herkesin kabul ettiği dogmalara karşı koymayı içerir. Eğer Apple Macintosh'u kuran ekip, bilgisayarı yalnızca “main frame” ortamı olarak düşünse ve daha 1970'li yıllarda “her kadın, erkek ve çocuk için bir bilgisayar” dünyasını hayal etmeseydi bilgisayar sektörü bugünlere gelebilir miydi? Acaba PC devrimini IBM'ciler neden göremedi? Fotokopi makinelerinin mucidi olan XEROX, acaba neden Canon'a bu kadar büyük bir piyasa kaptırdı? Neden dünün devleri ve sektörün sarsılmaz liderleri bugün ciddi taarruz altındalar? Tüm bunların nedeni, stratejilerini bir “devrim” olarak düşünmemiş olmaları. Strateji oluşturulurken bütün sektör varsayımlarını yıkmak, yıkıcı düşünmek gerekir. Strateji oluşturma sektör sınırlarını yeniden tanımlamayı içerir. Sektörde iş yapma biçimlerini yeniden algılamayı gerektirir. Hayal gücü hiyerarşisi, tecrübe hiyerarşisinin önüne geçmeye başladı (Akat, 2004;262).

2.2.2. Stratejik analiz evresi

İşletmenin analiz edilmesi, bir anlamda, işletmenin kimliğini ortaya koyma çabasıdır. Bu çaba, işletmenin faaliyetleri için rehberlik etme ve hatalarını düzeltme imkanı veren bir içe bakış olarak nitelendirilebilir. İşletmenin analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir. Bu süreç, işletmenin neler yapmaya kabiliyetli olduğu ve hangi kaynaklara sahip bulunduğu konusunda bilgi verir. Bu bilgiler, işletmenin ne yaptığı veya ne yapmayı arzu ettiğiyle ilgili bilgilerden farklıdır (Dinçer, 2005;107).

Stratejik sorunların araştırılması, verilerin toplanması, analizi ve özetlenmesinden ibarettir. Kolaylık bakımından analiz iki aşamada yapılır; dış analiz ve iç tahmin. Büyük bir şirket için detaylı bir araştırma çok fazla veriyi gerektirir. Bu yüzden ana sorunların özetlenmesi önem taşır (Anıl, 2000;11).

Burada belirlenen her bir gruptaki işletmenin, özellikle genel çevre değişikliklerinden farklı şekillerde etkileneceği açıktır. Herhangi bir çevre değişikliği, bir sektördeki küçük bir işletmeyi iflasa sürüklerken diğerine önemli fırsatlar sunabilir. Bu sebeple, çevre analizinde işletmenin bağımlı olduğu dış çevre faktörleri dikkatli bir şekilde seçilmeli ve gelecekte ne tür değişikliklerin olabileceği tahmin edilerek, işletme üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmalıdır (Dinçer, 2005;441).

2.2.2.1. Dış çevrenin analizi

Genel anlamda çevre kavramı, işletme ile ilgili her şeyi kapsar. Dış çevre ise, işletmenin kendisiyle ilgili fakat kendi dışındaki faktörlerden oluşur. Bu düşünceden hareketle dış çevreyi “bir sistemle ilgili olan ve o sistemin dışında kalan her şey” olarak tanımlayabiliriz. Bu tanım ilk bakışta basit ve kolay anlaşılabilir olmakla birlikte, uygulamada bir işletmenin kendi sınırını ve dolayısıyla dış çevresini tayin edebilmek oldukça zordur. Çünkü işletme ve çevresi arasında sürekli ve karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır ve bu etkileşimin nerede başlayıp, nerede bittiğini tespit etmek pek kolay değildir. Ayrıca işletme ile çevresi arasında alt sistem, üst sistem ilişkisi bulunmaktadır ve her ikisi de daha büyük bir sistemin parçası durumundadırlar (Dinçer, 2005;71).

İşletmelerin çevresi içinde buldukları sektör ve içinde buldukları ekonominin toplamıdır. Bilindiği üzere ekonomiler sektörlerden oluşur. Her işletme uğraştığı iş alanına göre bir veya birkaç sektörün içerisine dahil edilebilir. Birkaç sektörün içine dahil edilme durumunda bir karmaşa çıkacağı düşünülebilir. Örneğin meşrubatlar için renklendirici üreten bir işletme kimya sektörünün mü yoksa gıda sektörünün mü bir firmasıdır? Sorunun cevabı söz konusu işletmenin her iki sektöre de dahil edilebileceğidir. Yahut kendisini nasıl tanımlama kararını yine kendisinin vermesidir. Pek tabii ki vereceği bu karara göre iş çevresinin analizi (sektör analizi) farklı olacaktır. Burada üç durum söz konusudur. Ya kimya sektörünü analiz edecek, ya gıda sektörünü analiz edecek veyahut ta her iki sektörün analizlerini yapıp bir karma (sentez) oluşturacak. Tüm bu açıklamalardan sonra işletmelerin etkilendikleri çevreyi genel dış çevre ve iş çevresi olarak iki grupta inceleme söz konusudur. Aşağıda önce işletmelerin içinde buldukları makro ekonomik çevre sonra da içinde buldukları sektörel çevrenin analizinde işletmeyi etkileyen unsurlar açıklanmaya çalışılacaktır.

2.2.2.1.1. Genel dış çevre

Çevresel etkenlerin kaynakları genel olarak üç ana grupta toplanır; devlet, ekonomi ve toplumsal yaşam.

a. Devlet: Devlet, yaptırım gücüne sahiptir. Örneğin, turizm sektöründe turistik mal ve hizmetlerden alınan KDV oranlarının azaltılması ya da artırılması, yurt dışına çıkışlarda konut fonu uygulaması, çalışma saatleri ile ilgili kurallar getirilmesi, kumarhanelerin faaliyetlerine izin verilmemesi turizm işletmeleri üzerinde gelir hareketlerine neden olan önemli etkiler gösterir (Dinçer, 2005;72).

b. Ekonomik durum: Bir ülkedeki ekonomik koşullar, ticarete bulunulan diğer ekonomik koşulları ya da dünya genelinde ekonomik konjonktürde meydana gelen değişiklikler işletmeleri etkiler. Özellikle büyük sermaye gerektiren işletmeler, ekonomik olumsuzluklardan daha fazla etkilenir. Örneğin, bir otel işletmesi, genel ekonominin güçlü olduğu, iş amaçlı seyahatlerin artış gösterdiği dönemlerde kuşkusuz faaliyet alanını genişletmek ve yeni yatırımlar yapmak ister. Benzer şekilde, yabancı bir ülkede faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler yeni yatırımlar yapmak istediklerinde değerlendirmelerini ekonomik koşullara göre yaparlar (Dinçer, 2005;73).

c. Toplumsal ve demografik koşullar: Toplum içerisindeki demografik koşullarda ve/veya yaşam tarzlarında meydana gelen değişiklikler, işletmeler için fırsat veya tehditler oluşturabilir. Yaş, gelir düzeyi, eğitim durumu, nüfusun coğrafi dağılımı gibi bazı değişkenler, demografik değişkenlere örnek olarak verilebilir. Örneğin, çalışan nüfus içerisinde kadınların oranının artması, yaşam süresinin uzaması ve daha yaşlı bir tüketici grubunun artış göstermesi işletmelerin bu gruplara uygun ürün üretmelerini gerektirir (Akat, 2004;118).

Stratejik planların geliştirilebilmesi için çevredeki değişmelerin takip edilmesi, fırsat ve tehditlerin göz önüne alınarak gerçekleştirilmek istenen amaçların belirlenmesi gerekir. Bu maksatla, dış çevrenin analizi, işletmenin dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat veya tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmaları kapsar (Dinçer, 2005;73).

2.2.2.1.2. İş çevresi analizi

Dış çevrenin analizinde, öncelikle işletmenin içinde bulunduğu mevcut pazar ve rekabet yapısı incelenir. Daha sonra küresel, ve ulusal çevrelerde meydana gelecek değişme ve gelişmeler tahmin edilerek, pazar üzerinde yapacağı etkiler belirlenir. Başka bir ifadeyle, dış çevre şartlarında meydana gelecek değişikliklerin etkisiyle işletmenin içinde bulunduğu pazarın gelecekte alacağı şekil tahmin edilir, yeni değerlerin oluşacağı alanlar tanımlanır. Bu tanımlama işletmenin stratejik amaçlarının tespitinde önemli rol oynayacaktır (Dinçer, 2005;40).

İşletmenin bulunduğu çevrenin analizinde en önemli konu, işletmenin mevcut pazar payı ve pazar genişlemesi kavramlarında yoğunlaşır. Örneğin turizmde bir çok otel işletmesi, pazarı; otel odaları, restoran ve banketlerle sınırlanmış olarak kabul eder. Bu anlayışa göre, pazarda yalnızca sınırlı miktarda mal ve hizmetlere talep olduğu için, işletmenin pazarlama faaliyetleri, pazardaki rakiplerinin paylarını alarak kendi payını artırmaya yönelik olmalıdır. (Akat, 2004;119).

Çevre analizinin en önemli kısmı müşteri analizidir. Şirket müşterinin bir ihtiyacını karşılamak için vardır. Bu ihtiyaçlar müşterinin kısmen farkında olduğu, kısmen de farkında olmadığı ihtiyaçlardır. Müşterinin farkında olmadığı ihtiyaçlar “uyuyan, uyan-dırılması gereken” ihtiyaçlardır. Şirket, müşterilerinin ihtiyaçlarını ne denli doğru sap-

tar, bu ihtiyaçların giderilmesinin müşteri için ne derece önemli olduğunu anlarsa o derece başarılı olacaktır. Dünya üzerindeki, ülkedeki ve müşterinin ekonomik sosyal ve kültürel boyutlarındaki tüm değişiklikler müşterilerin ihtiyaçlarını etkileyecektir. Çevre analizinde müşterinin mevcut ve değişmekte olan ihtiyaçlarının çok iyi anlaşılması başarının ön şartıdır (Ertuna, 2008;101).

Bir işletmenin çevresinin belirlenebilmesi, öncelikle, o işletmenin açıklıkla tanımlanmasına ve sınırların çizilmesine bağlıdır. İşletmelerin pek çok çeşidi, farklı büyüklükleri ve seviyeleri vardır ve aynı şekilde çeşitli türde, büyüklükte ve seviyede çevre bulunmaktadır. Mesela, ticari sınai ve eğitim ve sağlık alanındaki işletmelerden söz edildiği zaman, aynı şekilde ticari, sınai veya eğitim ve sağlık çevresinin bulunduğu söylenebilir. Çok uluslu bir işletme için daha büyük ve uluslararası bir çevre bulunur. Diğer taraftan bir işletmenin her bir alt sistemi için de ayrı ayrı çevreler söz konusu olur. Mesela, işletmenin pazarlama bölümü için işletme dışında bir pazarlama çevresi veya kullanılan teknoloji için teknolojik çevresi bulunmaktadır (Dinçer, 2005;72). Teknoloji, gelişmeye devam edecektir. Bunun sonucunda, işletmeler için hem fırsat hem de zorluklar olacaktır. Enerji yönetimi, mükemmel bir örnektir. Gelecekteki birkaç on yıl boyunca sonuçta hem yenilenebilir hem de yenilenemeyen enerji kaynakları ile ilgili ileri gelişmeler kaydedilecektir. Yönetimin zorluğu, en verimli enerji satın alımının ve kullanımının nasıl belirleneceği üzerine olacaktır (Çetin, 1997;8).

2.2.2.2. İşletme analizi

İşletme analizinde, işletmenin mevcut şartları değerlendirilir; sahip olduğu kaynak ve kabiliyetleri analiz edilir. İşletme içi kaynak ve kabiliyetlerin analizi, dış çevredeki gelişmelerden ne kadar istifade edilebileceğinin belirlenmesi için işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin teşhisine yönelik çalışmalardır.

Bu çalışmalar işletme içi faktörlerin, hem geçmiş yıllar itibariyle nasıl bir başarı gösterdiğini, hem de mevcut başarı ve gücünü belirler. Ayrıca sahip olunan kaynak ve kabiliyetler en güçlü rakibe göre kıyaslanarak, işletmenin üstünlük ve zayıflıkları ortaya konulmaya çalışılır (Dinçer, 2005;40).

İşletme plan ve stratejilerinin gerçekçi olabilmesi için işletmenin değerlemesi, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması gerekliliği vardır. İşletme değerlendirme, hatala-

rı düzeltme olanağı sağlayan bir içe bakış faaliyeti olarak nitelendirilebilir. Bazı düşünürlere göre bu faaliyet “işletmenin kimliğini ortaya koyma” çabası olarak da nitelendirilmektedir. Zayıf noktaların ortaya konulması uzun dönemli planlama ve stratejiler için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açan sorunların ortadan kaldırılmasına ve önlenmesine doğru atılan bir adım niteliğindedir. Gerçekte zayıflıkların tümünün iyileştirilebileceği söylenemez. Ancak, işletme bunlarla yaşamaya alışmalı, kendisine zararlı olacak adımları atmaktan ve başaramayacağı faaliyetlere girmekten kaçınmalıdır. Zaten bu hususlar onun izleyeceği ve başarı elde edeceği yollar (strateji) ve planlarla ilgilidir. Bazı zayıflıkların ortadan kaldırılması uzun bir zaman boyutunu zorunlu kılar. Bunun için uzun dönemli planlarda tedavi yöntemleri düşünülmelidir. Öte yandan, işletmeler hangi yönlerden güçlü olduklarını da tanımak zorundadırlar. Çünkü işletme çabalarını yoğunlaştıracağı faaliyet sektörlerini ve alanlarını da böylece tanıma olanağına kavuşabilecektir. Ayrıca, bu inceleme sonucunda işletme çoğu kez farkında olmadığı bazı imkan ve fırsatları yakalayarak genişleme ve gelişme yollarının neler olduğunu anlayabilecektir. Tüm sorumlu yöneticiler işletmelerini değerlendirme yoluna giderek geliştirecekleri strateji ve planların başarı şanslarını artıracak ve rekabet yarışından başarı ile çıkabileceklerdir (Eren, 2005;171).

Gary Hamel ve Prahalad’ın Temel yetenekler argümanı ile birlikte firmanın stratejilerinin oluşmasında geçmişteki dışsal güçleri kendi lehimize kullanıp stratejik avantaj üretme mantığına dayalı dıştan içe (out side in) strateji üretme mantığının tam tersine bir şekilde strateji oluşturma yaklaşımı gündeme gelmiştir. Ürün/pazar rekabetine dayalı geleneksel rekabet anlayışı firmanın güçlü olduğu dış çevrede bir konum elde etmesi (endüstrinin yapısı kapsamında rekabet üstünlüğü elde etme) mantığına dayalıyken çağdaş strateji yaklaşımında firma kendi sahip olduğu, kendine özgü, az çok sürdürülebilir kaynak ve yeteneklere dayalı çok katmanlı bir oyun anlayışına dayalı rekabet eder hale gelmiştir. Buna göre rekabet avantajı sadece firmanın ürün/pazar arenasında nasıl oyun oynadığının değil, aynı zamanda hangi varlıklarla oyunu oynadığının bir fonksiyonudur (Bakoğlu 2010;151).

Hamel ve Prahalad temel yeteneklerden hareketle stratejinin oluşturulması gerektiğini ileri sürmekte ve bu yaklaşımıyla stratejinin içsel düzeyde analizden bir farklılık gündeme getirerek içsel faktörlere dayalı strateji oluşum süreçlerinin temelini atmak-

tadırlar. Bu yaklaşımlarına göre strateji belirlemenin içsel süreçleri olarak; sırasıyla mevcut temel yeteneklerin belirlenmesi, temel yetenek elde etme gündeminin saptanması, temel yetenek oluşturulması, temel yeteneklerin konumlandırılması ve temel yetenek liderliğinin korunması ve savunulması aşamalarından oluşan bir süreci önermektedirler. Buna göre stratejik üstünlük sağlamak için temel yetenek perspektifini oluşturmak ve temel yetenekleri geliştirerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek gerekir. Örneğin aşağıdaki Şekil 4’de gösterilen firma mevcut yetenekleri ile mevcut pazarda ya da yeni pazarda çeşitli fırsatlar oluşturabileceği gibi, yeni temel yetenek alanları geliştirerek mevcut pazarda ya da yepyeni bir pazarda çok farklı stratejik alternatifler oluşturabilir (Bakoğlu, 2010;153).

Şekil 4: Temel Yetenekten Hareketle Stratejik Alternatifler

Yeni	İlk artı 10		Mega fırsatlar	
	Mevcut pazardaki ürünümüzü korumak ve geliştirmek için hangi temel yetenekleri oluşturmamız gerekir?		Geleceğin en heyecan verici pazarlarında yer alabilmek için oluşturmamız gereken yeni temel yetenekler hangileridir?	
Temel Yetenek	Boşlukları doldurma		Beyaz alanlar	
	Mevcut temel yeteneklerimizi daha iyi kullanarak mevcut pazarlarda ki konumumuzu iyileştirme olanakları nedir?		Mevcut temel yeteneklerimizi yenilikçi bir şekilde konumlandırarak ya da kombine ederek hangi ürün ya da hizmetleri geliştirebiliriz?	
Mevcut	Mevcut		Pazar	Yeni

Kaynak: Hamel, G., ve Prahalad, C.K., Geleceği Kazanmak (1994)

2.2.2.3. Durum belirleme matrisleri

Bu bölümde çevresel analizler sonrasında elde edilen fırsat ve tehdit unsurları ve içsel analiz sonrasında elde edilen üstünlük ve zayıflık unsurlarının ne şekilde alternatif stratejilere dönüştürülebileceği ve bu alternatiflerden hangisinin seçileceğine yönelik analitik teknikler incelenecektir (Bakoğlu, 2010;147).

Konum analizi, işletmenin üst düzey yönetiminin, dışsal tehlikeler ve içsel zayıflıklara sahip bir çalışma ortamında, dışsal fırsatlar ile içsel üstünlükler arasında stratejik uyum arama çabasına karşılık gelmektedir. Bunun sonucunda işletmenin ayırt edici rekabet üstünlükleri tanımlanır (Reed ve DeFillipi, 1990).

Matrislerde kullanılan boyutlar;

-Pazarın çekiciliği; işletmenin büyümesine ve karlılığına olanak sağlayan bir pazarın varlığını tanımlamaktadır. Pazarın çekici olup olmaması pazarın büyüklüğü ve gelişmesi, pazarda kar marjının yüksekliği ve karın sürekliliği, girdilerin kolaylıkla sağlanabilmesi ve olumlu çevre özellikleri ile ilgilidir.

-Pazar büyüme oranı; pazar büyüme oranı, gayri safi milli hasıla yani genel ekonominin büyüme oranı baz alınarak hesaplanır. Pazarın büyüme oranı Gayri Safi Milli Hasılının yıllık artış oranından büyükse yüksek değilse düşük olarak tanımlanır.

-Görelî rekabet durumu; incelenen birimin rakiplerine karşı durumunu tanımlamaktadır. Bir işletmenin rakiplerine göre göreceli rekabet durumu belirlenirken pazar payı ve karlılık ölçüt olarak kullanılır. İncelenen işletmenin satış hasılatının en büyük rakibinin satış hasılatına bölünmesi veya incelenen işletmenin pazar payının en büyük rakibinin pazar payına bölünmesi ile bulunan rakama bağlı olarak göreceli pazar payı hesaplanır. Çıkan sonuç 1 den büyükse göreceli rekabet durumunun güçlü değilse zayıf olduğu belirlenir (www.yasarsucu.net).

-Ürün hayat eğrisi; her sistemin bir yaşam süresi bulunmaktadır. Sistemler doğar, gelişir, büyür (olgunlaşır) ve ölürler. Aynı şey bir sanayi, bir şirket, bir işletme, işletmenin bir ürünü veya bir stratejik işletme birimi içinde söz konusudur. İşletmelerin ürettikleri ürünler giriş, gelişme, olgunluk ve düşüş aşamalarından geçerler. Her aşama büyüme oranı, pazar payı, nakit gereksinimi, karlılık, üretim miktarı, maliyet ve benzeri yönlerden farklı özelliklere sahiptir. Örneğin; giriş aşamasında üretim miktarı, pazar payı, büyüme oranı, karlılık düşük, maliyetler ve nakit gereksinimi yüksektir. Gelişme aşamasında, maliyetler düşük, nakit gereksinimi düşük, büyüme oranı, pazar payı, üretim miktarı ve karlılık yüksektir. Olgunluk aşaması büyüme oranının düşük oluşu dışında gelişme aşamasına benzemektedir. Düşüş aşamasında, üretim miktarı, pazar payı, büyüme oranı, karlılık düşük, maliyetler ve nakit gereksinimi yüksektir.

-Öğrenme eğrileri; öğrenme eğrisi, bir ürünün üretilen bir biriminin maliyetinin y koordinatında, toplam üretim miktarının x koordinatında yer aldığı bir grafikte iki değişkene ait rakamlarla elde edilen bir çizgidir. İşletmenin üretimde bulunduğu süreçte, gerçekleştirdikleri etkinliklerden kazandığı deneyimleri veya öğrendiklerini gösterir. İşlemin tekrarlanması, deneyimi ve işle ilgili bilgiyi, yeteneği arttırmakta değişik bir anlamla uzmanlaşmaya yol açmakta, bu ise işgücünün ve kullanılan kaynakların verimliliğini arttırmaktadır. Zaman, çaba ve kaynak israfının önüne geçildiği gibi, yeni teknolojilerin geliştirilmesine yol açmaktadır (<http://yasarsucu.net>).

2.2.2.3.1. Swot (Fütz) analizi

Stratejik yöneticiler ve araştırmacılar, uzun süreden beri şirketlerin rekabet avantajlarının çıkış noktalarına ilgi duymuşlardır. Genellikle bu çaba, bir tarafta şirketin karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehditler ile diğer tarafta kurumun güçlü ve zayıf noktaları arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır (Campbell ve Kathleen çeviren Sungur, 2002;19). Stratejik yönetim açısından işletme ve çevresi arasındaki ilişki, iki farklı noktada odaklanır; çevre şartları ve örgütün kabiliyeti ve kapasitesi. Stratejik yönetimin temel amacı, örgütün kaynak ve kabiliyetleri ile çevre şartlarının arasında uyum sağlamaktır. Çünkü işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi bu uyum sürecine bağlıdır. Çevre şartları, sürekli değişen şartlar nedeniyle işletmeyi ya bir fırsatla ya da bir tehditle karşı karşıya bırakmaktadır. Buna mukabil, her işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlere bağlı olarak üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine SWOT (FÜTZ) analizi adı verilebilir. Bu analizin yapılabilmesi, öncelikle işletmenin her bir faktörü, kendisi için anlamlılık derecesine göre değerlendirmesine; daha sonra, işletmenin iç faktörlerini gözden geçirmesine bağlıdır. Burada analiz içinde yer alan öğeleri (fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflık) tanımlamaya çalışacağız (Dinçer; 2005;142-3).

Fırsatlar; Fırsat, kelime anlamı itibariyle herhangi bir faaliyet için elverişli zaman ve gerekli olan diğer koşulların oluşması anlamına gelmektedir. Stratejik yönetim açısından fırsat ise, "elverişli herhangi bir durum" olarak tanımlanabilir. Yeni bir mamulün üretilmesi, uluslararası pazarların ortaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi vb. birçok durum işletme için birer fırsat niteliği taşıyabilir. Lee ve Ko'nun belirttiği

gibi, fırsatlar, teknolojideki yenilikler, politik ve hukuki çevre faktörlerindeki değişim, sosyo-kültürel faktörlerdeki değişimler vb. gibi pek çok alanda ortaya çıkabilir. İşletmeler için buldukları sektördeki fırsatlar genellikle çok sınırlıdır. Bu durum işletmelerin pazardaki çevre faktörlerindeki tüm değişim ve gelişmelerden yararlanmalarını gerektirir (Perreault ve McCarthy, 2005;53).

Üstünlükler; işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir. Bir işletmenin üstünlüğünü, kolaylaştırıcı faktörler olarak nitelendiren araştırmacılar da bulunmaktadır, onlara göre üstünlük, şu andaki performans düzeyini korumaya kolaylaştırıcı etki yapar ve daha başarılı işler yapabilmek için bir başlangıç noktası oluşturur (Hussey, 1998;44). Üstünlük, bir yetenek olabileceği gibi, örgütün kendine özgü bir varlığı ya da kaynağı, ya da pazarda avantaj sağlayan (iyi ve kaliteli bir ürün, güçlü bir imaj, birinci sınıf teknoloji gibi) herhangi bir özelliği olabilmektedir (Thompson ve Strickland, 1989;109).

Tehditler; işletmenin gözardı ettiği faktörlerden ortaya çıkan tehlikeler işletme için tehdit oluşturur (Hooley, Saunders ve Piercy, 2004;43). Tehdit durumunda işletmeye yönelik bir kargaşa ve bir meydan okuma vardır (Kotler, 2000;60). Tehdit işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkansız hale getiren yeni bir durum demektir. Bir işletmede başarıyı engelleyebilecek veya zarara sebep olabilecek her şey, bir tehdit unsurudur. Tehdit durumunda işletmeye yönelik kargaşa ve elverişsiz bir eğilimin zorunlu kıldığı bir meydan okuma vardır (Eren, 2005;146).

Zayıflıklar; bir işletme için zayıflık, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri demektir. Daha basit bir ifadeyle zayıflık, işletmenin rakiplerine göre kötü olduğu durumdur. Ayrıca zayıflık için bir başka ölçü olarak, çevrede meydana gelen değişimler karşısında işletmenin yetersiz kalması veya değişikliğe cevap verememesi kullanılabilir (Dinçer, 2005;147).

FÜTZ analizi herkes tarafından bilinen çok yaygın bir analizdir. Bu analize bünye ve çevre analizleri de denebilir. Strateji çalışmalarında bünye ve çevre çok iyi bir şekilde incelenir. Bünyedeki kuvvetli ve zayıf yönler ortaya çıkarılır; çevrenin ise sunduğu fırsatlar ve dayattığı tehditler incelenir. Analiz çok basit bir analizdir, fakat, analizi maharetle uygulamak zordur. Bünye analizinde objektif olabilmek çok zordur. Şirket bizim şirketimizdir. Güçlü yönleri abartmak, zayıf yönler içinse mazeret üretmek çok kolaydır. Ayrıca, alışkanlıklar gerçekleri görmeyi zorlaştırabilir. Bu nedenle FÜTZ ana-

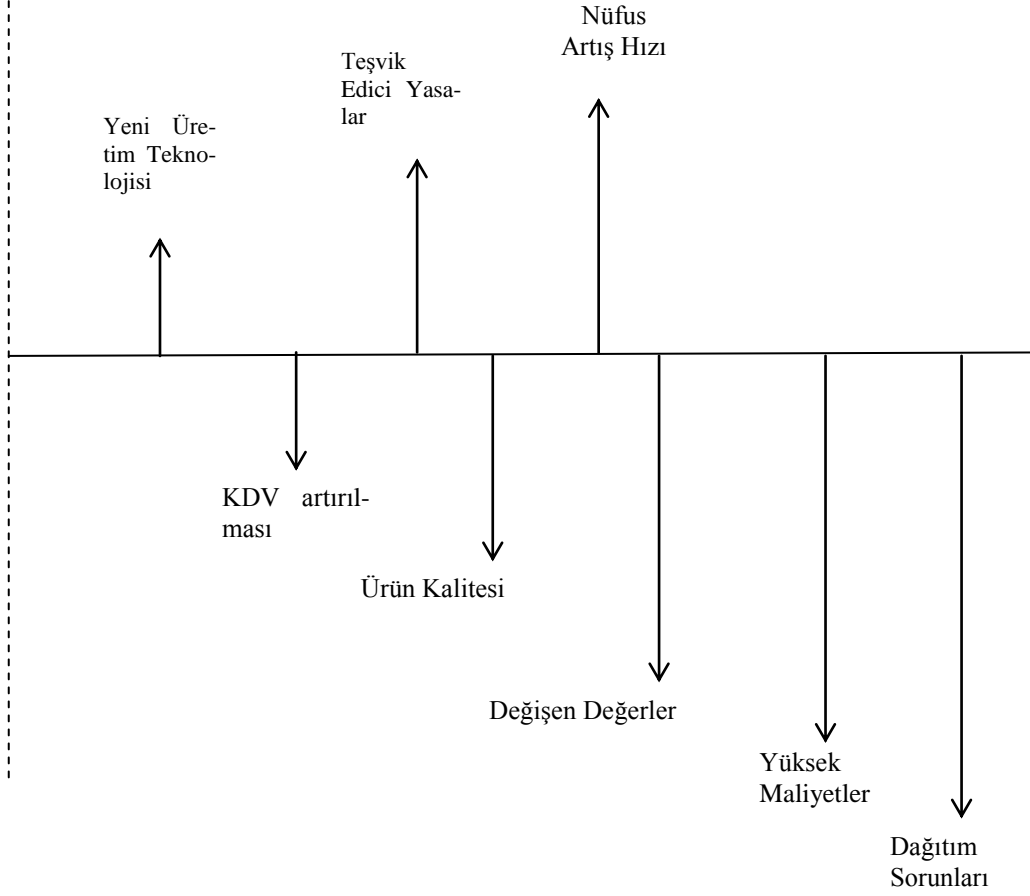
lizinde dışarıdan bakan bir göz önemlidir. Bu nedenle şirketler tarafsız danışma kurulları kurmakta ve bu tür analizlerde onların görüşlerinden yararlanmaktadır. Burada bünye içinde kurulan komiteler de yararlı olabilir. Şirketlere yeni katılan yöneticileri bu komitelerde görevlendirmek yaygın bir uygulamadır. Ayrıca, strateji danışmanları da “dışarıdan bakan göz” görevini görebilir (Ertuna, 2008;40).

2.2.2.3.2. Performans güçleri analizi

Bu analizde, tüm gruplar stratejik niyetleri esas alınarak, her bir niyet için ayrı ayrı olmak üzere, bu niyetlere ulaşmayı engelleyen ve destekleyen unsurlar belirlenir. Çalışma öncesi katılımcılar iki gruba ayrılır ve ilk grup tarafından birinci ve ikinci niyete, ikinci grup tarafından da üçüncü ve dördüncü stratejik niyete performans güçleri analizi uygulanır. Beşinci stratejik niyet ise, her iki grup tarafından analiz edilmiştir. Her stratejik niyet için ayrı ayrı oluşturulan performans güçleri analizi sonuçları bir tabloda yazılı hale getirilir (www.eso.org.tr/dosyalar/ESO-Stratejik-Rapor-Enson.doc).

İtici unsurlar performansı yükselten faktörler olarak koordinat düzleminde yukarıya doğru bakan oklarla gösterilir. Engelleyici unsurlar işletme performansını düşüren faktörler olarak aşağı yönde oklar olarak çizilirler. Burada önemli olan, her itici veya engelleyici unsurun, o unsurun işletme performansında etkileme gücüne göre uzun veya kısa olarak çizilmesidir. Uzun oklar, kısa oklara göre işletme performansı üzerindeki etki derecesi daha yüksek olan unsurları göstermektedir (Ülgen ve Mirze , 2004;167).

Şekil 5: Performans Güçleri Analizi



Kaynak: Ülgen ve Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim (2004)

Performans güçleri analizi, itici veya engelleyici unsurların önem ve etkili olma derecelerine göre, göreceli olarak çizildiği takdirde işletmenin nasıl bir durumda olduğu görülür. Şekilde işletmenin performansını engelleyici unsurların, itici unsurlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durumda performansın düşme eğiliminde olduğu görülmektedir; işletme bu grafiği baz alarak uygun stratejiyi seçmek zorundadır.

2.2.2.3.3. Denge analizi

İşletmenin çevresel unsurlarının ve işletme yeteneklerinin işletme üzerindeki etkilerini göreceli olarak belirten bir durum belirleme analizidir ve bu bağlamda hem iç hem de dış çevre analizlerinde kullanılabilir (Ülgen ve Mirze, 2004;167).

Bu teknik de aynen performans güçleri analizi gibi koordinat düzlemi üzerinde hazırlanmaktadır. Yatay çizgi işletmedeki herhangi bir unsurun mevcut durumunu yansıtmaktadır. Bu unsur, işletmenin pazar payı, bölgesel pazar payı, karlılığı, üretim kapa-

sitesi de olabilir. Katılımcılardan analizi yapılacak unsuru mevcut durumunda (dengede) tutmaya neden olan faktörleri belirtmeleri istenir. Bazı faktörler analizi yapılan unsuru mevcut durumundan daha aşağı itelemeye çalışır. Bu faktörler doğal olarak “azaltan faktör”lerdir. Bazı faktörler ise, unsurun mevcut durumunu yukarı doğru itelemeye çalışır. Bunlar ise “yükselten faktör”lerdir. Unsurun mevcut durumunu dengede tutacak azaltan ve yükselten faktörler önem derecelerine göre göreceli olarak uzun, orta veya kısa çizgilerle belirtilir. Mevcut durumu (dengeli durumu) sağlayan azaltan ve yükselten faktörlerin belirlenmesinden sonra olay, faktörlerin etkisinin azaltılarak veya çoğaltılarak, isteğe göre mevcut durumun (denge durumunun) sürdürülmesi, yükseltilmesi veya düşürülmesidir (Ülgen ve Mirze, 2004;168-9).

2.2.3.Strateji yönlendirme evresi

Stratejinin oluşturulması olgusunu net bir şekilde ortaya çıkarabilmek için; önce formülasyon kavramının gelişiminde en etkili olan çalışmalardan hareketle formülasyon yaklaşımının (stratejinin oluşturulması) tarihsel olarak nasıl bir süreçten geçtiği incelenecektir. Stratejinin oluşturulmasına yönelik yaklaşımların tarihsel süreçte sınıflandırılmasında Mintzberg, Quinn ve Ghoshal’ın Strateji Süreci adlı kitaplarında sunduğu çerçeve kullanılacaktır. Daha sonra, formasyon kavramının (stratejinin biçimlemesi, oluşması) oluşmasında en etkili olan üç klasik çalışma gündeme getirilerek, kavram ve yol açtığı argümanlar nedenleri ile gösterilmeye çalışılacaktır (Bakoğlu, 2010;90). Stratejiyi işletmeye ilk uygulayan modern yazar ise Von Neuman ve Morgenstein (1947)’dir. Kullandıkları oyun teorisinde stratejinin işletmeye uygulanması üzerinde çalışmışlar, fakat teorileri işletmeye uygun olmakla beraber diğer yönetim kavramlarına entegre edilmiştir (Henderson, 1983;1-12).

2.2.4. Strateji formülasyonu

Strateji formülasyonunda 1970’ler: Kenneth Andrews’un SWOT Analizi; strateji formülasyonu, strateji yazınında daha çok stratejinin nasıl dizayn edilmesi veya bilinçli bir şekilde nasıl formüle edilmesi gerektiği konularına odaklanmıştır. Harvard işletme Okulundan Kenneth Andrews strateji formülasyonu konusunda oldukça etkili bir model geliştirmiştir. SWOT analizi olarak bilinen bu modelde; bir firma içsel kapasitesi (Güçlülük ve Zayıflık) ile dışsal durumu (Fırsat ve Tehditleri) arasında uyumu sağlamalıdır.

Strateji Formülasyonunda 1980'ler: Michael Porter;1980'lerde strateji formülasyonuna analitik bir yaklaşım Porter'dan gelmiştir. Yazar, işletme stratejisi ile endüstriyel organizasyonun arasında entelektüel bir köprü kurarak Andrews'un Modelindeki dışsal çevre unsuruna daha çok odaklanmıştır ve bu yolla firmanın rekabetçi stratejisine daha formal bir yaklaşım sunmuştur. Bu yaklaşıma göre bir endüstrinin çekiciliğini ve yapısını beş güç belirler (Rekabette Beş Güç Modeli); mevcut alıcı ve tedarikçilerin pazarlık gücü, yeni girenlerin ve ikame malların tehdidi ve rekabetin yoğunluğu. Stratejinin formüle edilmesi, bu güçlerin detaylı ve dikkatli analizini gerekli kılar (Bakoğlu, 2010;90).

Strateji Formülasyonunda 1990'lar: Gary Hamel ve C.K. Prahalad; strateji formülasyonunda 1990'ların popüler düşüncesini Hamel ve Prahalad'ın firmanın temel yetenekleri üzerine olan "Stratejik Niyet" adlı makaleleri yansıtmaktadır. Porter, Andrews'un Modelinde dışsal tehdit ve fırsatlarda odaklanırken; temel yetenek argümanı içsel güçlülük ve zayıflık boyutlarında odaklanmaktadır. Görüntü olarak Hamel ve Prahalad'ın Temel Yetenek kavramı, Porter'ın Endüstri Analizi ile rekabet stratejilerini oluşturması birbirlerinin alternatifi gibi görülebilir. Ancak, Andrews'in modeline tekrar bakıldığında, bu iki yaklaşımın daha çok birbirini tamamlayıcı olduğu görülebilir. Her iki yaklaşımda, stratejik düşünme ve analizin kalitesini arttırmak için yararlı fakat iki değişik türde strateji formülasyonu analizidirler (Bakoğlu, 2010;91). Strateji oluştururken işletmeler aşağıda belirtilen kavramları dikkate almalıdırlar:

2.2.4.1.Misyon

Misyon, kelime anlamı itibariyle, bir kişi veya bir toplumun üstlendiği özel görev demektir. Misyon, işletmenin niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini göstermektedir. Her işletme yazılı olsun veya olmasın bir felsefe veya bir misyona sahiptir. Misyon, herhangi bir örgütün varoluş nedenidir ve onun stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmaktadır. Misyon, işletmenin uzun dönemli vizyonunu, ne olmak istediğini ve kimlere hizmet vermek istediğine ilişkin olarak tanımlanmaktadır. Misyon işletmenin kendisini tanımlamasıdır. İşletmenin faaliyette bulunduğu pazar, hizmetleri, fonksiyonları veya faaliyetleri bu tanımlamanın temel unsurlarını oluşturmaktadır. Tanımlanmış bir misyona sahip olan bir işletmede, çalışanlar ne

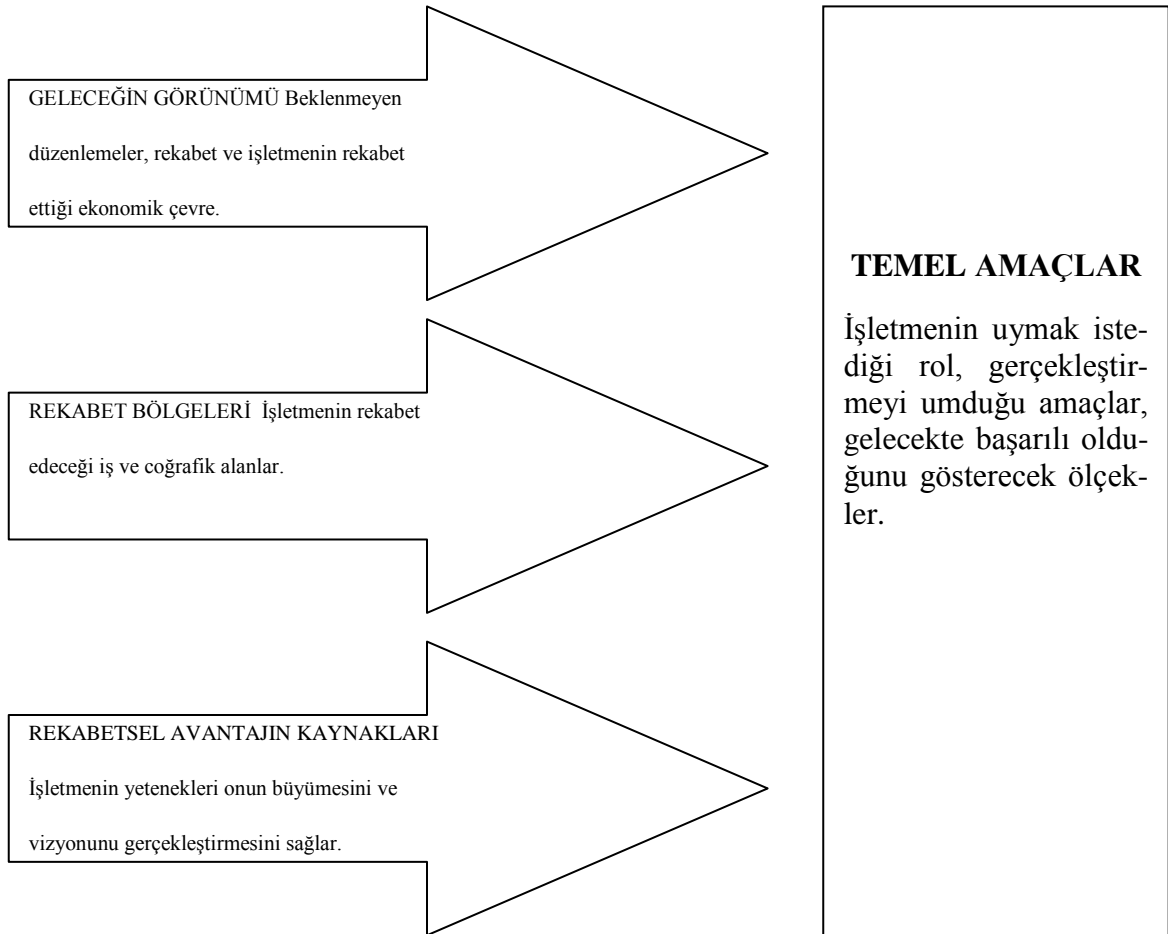
için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi kavrayacaklardır. Bu da onların gelecekte yapacakları işlerde daha başarılı olmalarını sağlayacaktır (Doğan, 2000;188).

Biz hangi işteyiz? Asıl işimiz ne? Bir otobüs firmasıysanız, bu sorunun yanıtını iki şekilde verebilirsiniz. Biz otobüşçüyüz veya biz taşımacıyız. Eğer kendinizi otobüşçü olarak tanımlarsanız şirketinizin yapması gerekenler farklı, taşımacı olarak tanımlarsanız farklı olacaktır (Kırım, 2004;16).

Misyon ifadenizi yazmaya başlamadan önce, değerlerinizi belirleyin. Kurucuların belirli bir misyonu tanımlamalarından çok önce bir değerler dizisi oluşturduklarını unutmayın (Quigley Çeviren Çelik, 1998;57).

Şekil 6’da tanımlandığı gibi bir misyon ifadesi genellikle aşağıdaki sorulara cevap bulmaya çalışır:

Şekil 6: Misyon İfadesinin Anahtar Bileşenleri



Kaynak: Gregory ve Miller, Strategic Management (1996)

İşletmemizin var olma amacı nedir? En temel amacımız nedir?

1. İşletmemizin ayırt edici özelliği nedir?
2. Gelecek 3 ya da 5 yıl içinde sektörümüzde meydana gelebilecek muhtemel değişiklikler nelerdir?
3. Biz kimiz ve kim olmalıyız, ürünümüzü tüketenler kim, sadık müşterilerimiz kimler?
4. Bizim temel ürün ve servislerimiz şu an nedir, gelecekte ne olmalıdır?
5. Biz neyiz, ne olmalıyız, temel ekonomik kaygılarımız nelerdir?
6. İşletmemizin inançları, değerleri, özelemleri ve var oluş önceliği nedir?

Açıkça bu şekilde misyon belirleme ve resmi bir misyon ifadesi yazmanın işletmeye 3 temel faydası olacaktır (Miller ve Gregory , 1996;10).

- Misyon ifadeleri stratejileri formülize etmede rehberlik yapacak sınırları belirlememizi sağlar.
- Misyon ifadeleri işletmenin faaliyetlerinde standartlar belirlemeyi sağlar ve paydaşların sorumluluklarını iyice öğrenip özümsemelerini sağlar.
- Misyon ifadeleri kişisel davranışlar için standartlar önerir (Miller ve Gregory , 1996;15).

Görüldüğü üzere misyon stratejinin açıklanmasından önce yani örgütsel kaynakların tahsisinden önce belirlenmesi gereken husustur. Böylece işletme neyi yapacağını, topluma ne gibi bir katkıda bulunarak onun bağrında yaşama ve gelişme imkanı elde edeceğini belirtmektedir. Strateji ise, kaynakları misyon doğrultusunda nerelere, ne miktarlarda dağıtılacağını gösteren daha somut bir kavramdır (Eren, 2005;20).

2.2.4.2. Vizyon

Bir örgüt vizyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir. Bu açıdan, vizyon bireysel bir fantezi değil, geleceğin nasıl olabileceğini ve istenilen durumların ideal olarak hangi yollarla yapabileceğine ilişkin inançları bir araya getiren zihni bir tasarım olarak düşünülmelidir. Öyleyse, vizyon; mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğini tanımlaması için bilinenden bilinmeyene doğru zih-

ni bir bakış olarak tanımlanabilir. Ayrıca vizyon bilinçli bir felsefe temeli oluşturma, örgüt için bir seçim, bir yaşam biçimi kurma anlamlarını da içerir (Dinçer, 2005;6).

Vizyon (öngörü, öngörüş, ufuk); örgütün gelecekte ulaşmak istediği noktayı belirlemede ışık tutan ideali, paylaşılan zihinsel imajı, resmi ve düşüncesidir. Vizyon bir gelecek duygusudur. Bugünün olanaklarını aşan, hayal edilebilen bir olasılık, bugünü yarına bağlayan bir entelektüel köprü, geçmişini haklı çıkarmak için değil geleceğe bağlamak için oluşturulan bir temeldir. Vizyon gelecekte olunmak istenen yerin somut görüntüsüdür; gerçekleşmesini görebileceğimiz kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır. Vizyon “gelecekte ulaşmayı çok istediğimiz bir durumun, varmak istediğimiz noktanın resmidir; oraya ulaşma süreci değildir” (Elma ve Demir, 2003;2).

Nanus, doğru bir vizyonun örgüt üzerinde olumlu etki yapacağını ve onu güçlendireceğini ifade etmektedir.

1. Vizyon, insanları kendine bağlar ve onlara enerji verir.
2. Vizyon, çalışanların hayatına bir anlam kazandırır.
3. Vizyon, bir mükemmellik ölçütü ortaya koyar.
4. Vizyon, bugün ile gelecek arasında bir köprü kurar.

Yine Nanus’a göre vizyon ifadeleri aşağıdaki ölçütleri içermelidir:

1. Geleceğe yönelik olmalıdır.
2. Ütopik olmalıdır.
3. Örgüte uygun olmalıdır.
4. Yüksek idealleri ve mükemmelliği yansıtmalıdır.
5. Örgütün yönünü belirlemelidir.
6. İnsanlara esin vermeli, yenilikçiliği ve düşünceleri harekete geçirmelidir.
7. Örgütün tekliğini yansıtmalıdır.
8. İddialı, hırslı, istekli olmalıdır (Elma ve Demir, 2003;8).

Başka bir açıdan vizyon, bir şirketin ne olabileceğine dair ileri bir görüş, onun gelecekteki durumu ve başarısı ile ilgili bir rüya, firmanın potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf olarak açıklanabilir. Kısaca, vizyon bir işletmenin kıvılcık elmasıdır. Sanayi alanında ilk 500 firma sıralamasında yer almayan bir işletmenin, gelecek beş yıl için-

de, ilk on arasında olmayı istemesi veya bölgesel bir şirketin global bir yapıya kavuşarak dünya pazarlarında bilinen ve rekabet edebilen bir duruma gelmeyi düşlemesi, o işletmelerin vizyonu sayılabilir.

Mesela Apple Bilgisayarlarının ortaklarından Steven Jobs, firmayı kurarken, “bütün yöneticilerin PC kullanmalarını sağlamayı” düşlemişti. 1909’larda Henry Ford’un vizyonu ise, “otomobili demokratikleştirmek” şeklinde ifade edilmişti.

Bazıları, şirketin başlıca motivasyon unsurunu vizyon değil, kar olduğunu savunacaktır. Ancak kar tek başına insanları motive etmeye yeterli değildir. Gerçekte kar pek çok şirket çalışanı tarafından olumsuz karşılanmaktadır. Çalışanlar, karı kendilerinin kazandığı, yönetimin de alıp hissedarlara aktardığı bir şey olarak görürler. Bu algılama yönetim için can sıkıcı olsa da, motivasyonun ikiz unsurlarının (kar ve vizyonun) bir şirketin çalışanlarından en fazla randımanı almak için gerekli olduğunu açıkça göstermektedir.

Vizyon stratejiden önce gelir. Vizyon, genelde bir kişinin hayali olmaktan çok, bir liderler grubunun ürünüdür. Hem bir iddia, hem de organizasyonun hedeflerine nasıl ulaşacağını gösteren bir yol haritası niteliği taşımaktadır (Quigley Çeviren Çelik, 1998;12-30).

McDonald’ın vizyonu küresel yiyecek sektörünü baskı altına almaktır. Burada baskı altına almaktan kasıt müşteri memnuniyetini sağlamak için çalışma standartları oluşturmaktır. Otis asansörün vizyonu her müşterisini en güvenilir şekilde taşımaktır. Avis otomobil kiralama bizim işimiz araba kiralamaktır ve misyonumuz toplam müşteri memnuniyetidir demektedir (Strickland, 1999;5).

Vizyonun bir slogan şeklinde ifade edilmesi yararlıdır. Bu nedenle, vizyonların veciz ifadeler şeklinde belirtilmeleri yaygındır. Pazarlama alanında, ABD etkisiyle, sık sık kullanılan “müşteri kraldır” sözü bir vizyon olarak kabul edilebilir. Türk kültüründe benzer bir veciz ifade “müşteri velinimettir” deyimidir (Ertuna, 2008;13).

Vizyonlar genellikle yazılı olmayan kişisel şeylerdir. Belki de bu iddiaları kağıt üzerinde göstermek onların azametini bozacaktır. Ancak onlar yazılı olsun ya da olmasın eğer yeteri kadar etkili olmamışsa bu vizyon ifadesi çalışanlara iletilmelidir belki bu

mesajın binlerce çalışana dahi iletilmesi gerekebilir. İletim ise iki şekilde gerçekleştirilir. En çok yapılan vizyonu misyon durumlarının bildirildiği yazılı formlara çevirmektir. Daha az kullanılan diğer vizyon iletimi, belki daha önemli olanı, vizyonun belli bir kısmının kişisel “satışdır”. Örneğin liderin davranışı bir misyon ifadesinde terim olarak kullanılan vizyonun parçasını destekleyecektir (Miller ve Gregory, 1996;6).

2.2.4.3.Amaç ve hedefler

Amaçlar, bir organizasyonun temel misyonlarını gerçekleştirmek için elde etmek istediği spesifik sonuçlardır (Porter, 2004;44). Amaçlar başarı için zorunludur. Çünkü bir yönü gösterirler, değerlendirmede gösterge olarak kullanılırlar, sinerji yaratırlar, öncelikleri ortaya çıkarırlar, koordinasyonda odaklanırlar ve planlama, örgütleme, motivasyon, aktivitelerin etkin kontrolü için temel oluştururlar (Dess, 2004;147).

Stratejik amaçlar; genel amaçların ve misyonun, işletmenin faaliyet alanına göre özelleştirilmiş ve tanımlanmış şeklidir. Örgüt misyonuna göre iyi niyetlerden ve yönetimin kendi değerlerine göre tercihlerinden daha farklılaşmıştır. İşletmenin kabiliyet ve kapasitesi, geçmiş tecrübeleri, dış çevre şartları stratejik amaçların belirlenmesinde daha etkili olur (Dinçer, 2005;172).

İşletmelerde sekiz değişik alanda stratejik amaç belirlenebilir. Bu alanlar şunlardır;

- | | | |
|----------------------|------------------------|----------------|
| - Pazarlama | - Verimlilik | -Yenilik yapma |
| - Finansal Kaynaklar | - Fiziki Kaynaklar | -Karlılık |
| - Beşeri Kaynaklar | - Sosyal Sorumluluklar | |

Tablo 9’bu alanlarla ilgili olarak tanımlanabilecek birer amaç özeti verilmiştir:

Burada belirtilen sekiz stratejik amaç alanı, işletmelerin önemli başarı kriterlerini oluştururlar. İşletmeler sadece bir alanda değil, birden çok alanda kendilerine amaç belirledikleri takdirde, başarılarını daha gerçekçi olarak görebilirler. Mevcut yönetimlerde daha ziyade sadece karlılığa yönelik amaçların belirlenmesi, başarıların ölçülmesinde özellikle uzun vadede yanıltıcı olabilir (Dinçer, 2005;173).

Tablo 9:Stratejik Amaçlar ve Stratejik Alanlar

STRATEJİK ALANLAR	STRATEJİK AMAÇLAR
Pazarlama	Mal ve/veya hizmetlerin kalitesini geliştirmek suretiyle her bir üretim hattında ve stratejik iş biriminde pazar payını %15 arttırmak (veya pazar payı ölçülerinde bir numara olmak)
Verimlilik	Temel üretim süreçlerinde veya stratejik iş biriminde üretim maliyetini %5 oranında azaltmak ve/veya faydayı artırarak şirketi daha iyi duruma getirmek.
Finansal Kaynaklar	Güçlü olan finansal yapıyı muhafaza etmek.
Beşeri Kaynaklar	Çalışanlar arasında verimliliği arttırmak için, güvenli, teşvik eden, ve etkili bir çalışma çevresi geliştirmek.
Fiziki Kaynaklar	Yukarıdaki amaçlara katkıda bulunmayan iş veya mamulleri tecrit etmek.
Yenilik Yapma	Ar-ge için satışların %7'sinden daha azını harcayarak, yeni ürünlerde lider olmak.
Sosyal Sorumluluk	Kendi amaçlarını gerçekleştirirken ahlaki değerlere sadık kalmak, kaynakları aynı zamanda içinde yaşadığı toplumu geliştirmek için kullanmak.
Karlılık	Öz sermayesinin geri dönme oranını yıllık olarak %20'de tutmak.

Kaynak: Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim İşletme Politikası (2005)

Hedefler, belirlenmiş bulunan stratejik amaçların işletmenin bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumudur. Bunlar stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesiyle ilgili olan ve rakamlarla ifade edilebilen sonuçlardır. Tali (ikincil) stratejik amaçlar, taktik amaçlar veya uygulama amaçları da denilmektedir.

Hedefler veya taktik amaçlar, stratejik amaçların bir fonksiyonudur ve stratejik amaçlara göre daha kısa vadelidir. Genel olarak bu iki amaç birbiri ile uyum içinde olmalı ve desteklemelidir. Ancak taktik amaçlar, adından da anlaşılacağı gibi, bazen stratejik amaçların zıddı bir görünüm arz edebilir. Bu zıtlık kısa vadelidir ve özellikle uzun dönemde hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilmesine yardım etmelidir. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıda bazı hedeflerin listesi sunulmuştur (Dinçer, 2005;174).

- Yüzde olarak belirlenmiş pazar payına ulaşmak için değişik satış birimlerinin yapması gereken satış miktarı,

- Toplam satış tutarı için belirlenen rakam,
- Kazanılması gereken müşteri sayısı için belirlenen bir sayı,
- Yenilenmesi gereken yatırım tutarları,
- Toplam iş gücü içinde personel devir oranı,

Satışlardan beklenen karlılık için mamullere veya müşteri grubuna göre belirlenmiş satış rakamları. Hedefler aynı zamanda, stratejik amaçların gerçekçi olup olmadığını göstermesi bakımından oldukça faydalıdır. Böylece her alt seviyede belirlenen ve uygulamaya gittikçe yaklaşan bu hedefler, daha üst amaçların revizyonunda etkili olur (Dinçer, 2005;175).

2.2.5. Strateji seçimi

İşletmelerde stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması kilit üst düzey yöneticilerin sorumluluğundadır. Bu kişiler, 10 ile 20 yıl zaman ufkunda işletmenin olanaklarını, bu süre zarfında içinde yer aldıkları sanayi içinde rekabet avantajlarını öngörmek durumundadırlar. Yüksek teknoloji kullanan sanayilerde stratejik kararların alınmasında öngörülerde bulunmanın zorluğu ve bu durumlarda yöneticilerin farklı niteliklerle donanmış olması gerektiği açıktır. Görüldüğü gibi, karar alma noktasında yer alan yöneticilerin nitelikleri, olaylara yaklaşım biçimleri, örgütün yönetim biçimi, yöneticiler arasındaki anlaşma ve anlaşamama durumu aralarındaki pazarlıklar, politik tavırlar vb. örgütçe izlenecek stratejilerin belirlenmesinde oldukça fazla önem taşımaktadır (Burgelman, 1996;45).

Yöneticiler, örgütsel sistem ile ilgili durumsal değişkenleri belirleyip tanımladıktan ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyip, yorumladıktan sonra, içinde faaliyette bulunulacak ortamda örgütsel etkinliği sağlamaya yönelik ana hareket biçimlerinin neler olabileceği, bu hareket biçimlerinin uygulamaya nasıl aktarılacağı konularında kararlar oluşturacaklardır. Örgütçe izlenebilecek ana hareket biçimleri ile ilgili seçenekler belirlenip, bunlardan birinin seçimi sırasında, durumsal değişkenler ve özellikle çevresel boyutlar ile ilgili algılar temelinde oluşturulan varsayımlar göz önünde bulundurulur. Bu varsayımlar, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi sürecindeki faaliyetleri yönlendirecek temel yönelimlerin belirleyicisidirler. Örgütün sahip olduğu somut ve soyut kaynakların etkin kullanımı, onun amaçlarına ulaşmak için yapacağı rasyonel çalışma-

larla ilgilidir. Bu ise ancak tanımlanmış bir strateji ile olanaklıdır. Bu stratejiler, yöneticiler tarafından tanımlanırlar ve onlar tarafından bir süreç içinde uygulamaya aktarırlar. Gelecek ile ilgili olarak önemli ölçüde belirsizlikle karşılaşan ve bu süreçte başarılı olmak isteyen yöneticiler, yukarıda belirtilen işlemleri gerçekleştirirken aynı zamanda yeni tür soyut ve somut kaynaklara ulaşmak isterler (Sanchez ve Heene, 1997).

2.2.6. Stratejilerin uygulanması

Stratejilerin seçilmesi ile uygulanması bir madalyonun iki yüzü gibidir. Uygulama olmadan stratejiler hiçbir anlam ifade etmezler. Uygulama süreci, aslında planlama safhasından daha çok dikkat gerektirir. Çünkü, uygulama planlamadan daha çok zaman alır, tahmin edilemeyen birçok problem uygulama esnasında ortaya çıkar, kontrol edilemeyen faktörlerin etkisi daha çok belli olur, yöneticiler çalışanlara istikamet vermede etkisiz kalabilir, uygun liderlik yapamayabilir ve nihayet, yönetim ve örgüt sistemlerindeki yetersizlikler uygulama esnasında fark edilebilir.

Uygulama süreci, seçilen stratejilere uygun olarak hazırlanan planların gerçekleştirilmesi için yönetimin yapacağı her türlü faaliyet olarak tanımlanabilir. Bu süreç planlama, örgütlenme, motive etme, yönlendirme, bütünleştirme, haberleşme, yenilik yapma ve kontrol etme gibi bütün yönetim fonksiyonlarını kapsar (Dinçer, 2005;349).

Bir uygulama sürecinde birbiriyle ilgili birçok faaliyet ve tercih bulunmaktadır. Bu süreç kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Stratejiler tamamlandıktan sonra, bir bütün olarak örgütün her kademesinde ölçülebilir amaçlar haline getirilir,
- Merkezi görev yerleri belirlenir ve SİB'leri tanımlanır,
- Gerekiyorsa örgütün yapısı yeniden düzenlenir ve kadrolanır,
- Koordinasyon için yöntem ve usuller oluşturulur, yetki devredilir,
- Örgütün bölümlerine veya SİB'lerine kaynak tahsisi yapılır,
- Faaliyetlere rehberlik edecek işletme ve bölüm politikaları tespit edilir,
- Yöneticilerin her birinin amaçları açıklanır,
- Başarıyı ölçmede kullanılacak usul ve teknikler belirlenir,
- Bilgi toplamaya ve işletmeyi değerlendirmeye yarayacak yönetim bilgi sistemleri kurulur,

- Arzu edilen davranışları pekiştirmede kullanılacak ödüllendirme ve teşvik sistemleri açıklanır,
- Örgüt tarzı ve değerlere yönelik eğitim yapılır ve yönetici kabiliyetleri geliştirilir,
- Kontrol mekanizmalarının yeterliliği gözden geçirilir (Dinçer, 2005;350).

Strateji seçimi safhasında seçilecek stratejik alternatiflerin kapsamı, değişik stratejileri inceleme, analiz ve teşhislerimize en uygun stratejinin seçimi yapılmaktaydı. Stratejinin uygulanması safhasına gelince, burada uygulama için gerekli organizasyon yapısı, yıllık uygulama programları ve bunlara uygun kaynak dağıtımları, bütçe oluşturma, prosedürler yeni stratejiye uygun liderler ve yöneticilerin atanması ile stratejilerin uygulanma sonuçlarının değerlendirilmesi ve kontrolü işlemleri yürütülmektedir (Eren; 2005;385).

Stratejiyi uygularken; oyunları karıştırmak, stratejileri öngörülebilir bir sıralamayla değiştirmek demek değildir. Rakip, herhangi sistemli bir örüntüyü, değişmeyen tek bir stratejinin tekrarında olduğu gibi, kolaylıkla fark eder ve ondan yararlanır. Karıştırmada önemli olan, öngörülebilir olmamaktır (Avinash, 2005;26).

2.2.7. Stratejilerin değerlendirilmesi süreci

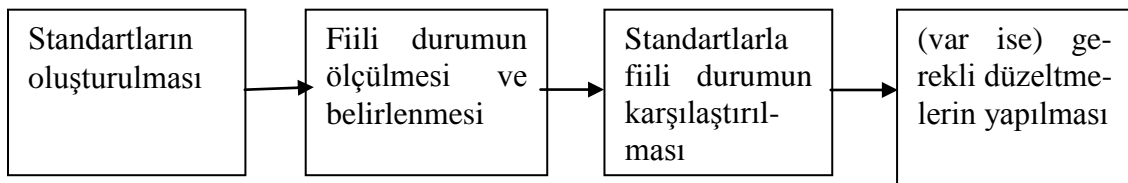
Stratejik yönetim sürecinin son safhası, seçilen strateji ile uygulama sonuçlarının karşılaştırılması safhasıdır. Bu safhada uygulanan stratejinin, işletmeyi amaçlarına ne ölçüde ulaştırdığı değerlendirilir. Aynı zamanda, bu safha, yeni stratejilerin de belirlenmesi sürecinin başlangıcını oluşturur. Sonuçları değerlendirme ve kontrol için gerekli bilgiler işletmenin faaliyet raporları ve performans verilerinden elde edilir. Bu safhanın etkili olabilmesi, faaliyet sonuçlarının ve işletmenin içinde bulunduğu durumla ilgili verilerin gerçekçi bir şekilde tespitine ve yorumlanmasına bağlıdır. Bunu sağlamak için, işletmede kapsamlı ve güvenilir bir bilgi sistemine ve haberleşme yapısına ihtiyaç vardır. Son yıllarda, bilgisayar destekli bir çok “kurumsal kaynak planlaması” programı, işletmelerin stratejik bilgi sistemi olarak kullanılmaya başlanmıştır (Dinçer, 2005;73).

İşletmelerde kontrol işlevi; geriye yönelik kontrol, ileriye yönelik kontrol ve eş zamanlı kontrol olmak üzere üç şekilde gerçekleştirilmektedir. Geriye yönelik (feed back) kontrol, iş yaşamında en çok uygulanan kontrol biçimidir. Bu durumda, yapılan

işler ve faaliyetler tamamlandıktan sonra kontrol yapılmaktadır. İleriye yönelik (feed forward) kontrol tekniğinde, işlerin ve faaliyetlerin gerçekleşmesinden önce, kullanılacak girdilerin kontrol edilerek, faaliyet sırasında oluşabilecek hataların ve yanlış uygulamaların en alt düzeye indirilmesi amaçlanmaktadır. Bu kontrol tekniği ile, faaliyetleri oluşturan girdiler, daha faaliyetler başlamadan çok sıkı bir şekilde kontrol edilerek işletmelerde önleyici bir kontrol düzeni oluşturulur (Ülgen ve Mirze, 2004;400).

Eş zamanlı (concurrent) kontrol tekniğinde ise, daha çok, sürekli yapılan ve sonuçları zaman alan işlerde, ardışık ve karşılıklı bağımlılık ilişkisi bulunan faaliyetler sürerken, faaliyetlerin her evresinde, belirli noktalarda kontrol yapılmaktadır. Stratejik yönetim süreci, dinamik bir faaliyetler topluluğu olduğundan ve faaliyetler de birbiriyle ardışık ve karşılıklı ilişkiler içinde bulduklarından, eş zamanlı kontrol uygulamaları yapılmasını gerektirir. Eş zamanlı, geriye ve ileriye yönelik kontrol tekniklerinde, önce işletmenin amaçlarına uygun standartlar oluşturulur. Bu standartlar, açıklandığı gibi girdilerle ilgili, süreçlerle ilgili veya son ürünle ilgili olabilir. Daha sonra, elde edilen girdiler, oluşturulan süreçler veya elde edilmiş son ürün ile ilgili ölçümler yapılır ve bunlar daha önce belirlenmiş standartlarla karşılaştırılır. Hataların bulunması halinde veya standartlara uygun bulunmayan girdi, süreç ve ürünlerle karşılaşıldığında gerekli düzeltmeler yapılarak sonuçlar uygun ve hatasız hale getirilir (Ülgen ve Mirze, 2004;400-1).

Şekil 7: Stratejik Yönetim Kontrol Süreci



Kaynak: Ülgen ve Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim (2004)

İşletmelerde stratejik yönetim nihai sonuca odaklıdır. Bu da; bir işletme için yaşamını sürdürmek ve rekabet üstünlüğü elde etmektir. O halde, işletme varlığını sürdürdüğü sürece stratejik değerlendirmelerini yapacak ve kontrollerini sürdürecektir. Varsa hatalar düzeltilecek ve böylece hedeflenen sonuçlara varmak mümkün olacaktır. Ancak, bu durum her zaman böyle olamamakta, işletmeler rekabet üstünlüğü elde edememekte ve uzun dönemde yaşamını sürdürmekte zorlanmakta, sonunda da faaliyet alanını terk

etmektedir. Genelde, bu durum arzu edilmeyen, yani amaçlanan stratejilerin tersine gelişen bir sonuçtur (Ülgen ve Mirze, 2004;402).

2.3. Strateji Türleri

Stratejik yönetim literatürünü ana hatları ile ele alıp inceleyecek olursak, 250 den fazla stratejik seçenek türüne rastlayabiliriz. Önemli olan bu stratejik alternatif türlerini kendi içinde tasnif edip sınıflandırarak incelemektir. Bu takdirde, hangi koşullar altında yöneticilerin ana sınıflardan hangisine gireceklerini tayin etmek ve daha sonra da bu sınıf içinde hangi stratejik seçeneğin uygun olacağına karar vermek mümkün olabilecektir (Eren, 2005;221).

İşletmelerin veya SİB'lerin (Stratejik İş Birimleri) izleyebilecekleri stratejileri ana hatları ile üç sınıfta toplamak mümkündür. Bunlar:

- 1) Büyüme (growth) stratejileri,
- 2) Durgun büyüme ve dengelilik (stability) stratejileri,
- 3) Tasarruf (retrenchment) stratejileri.

2.3.1. Temel stratejiler

Temel stratejiler, işletmenin veya çeşitli iş birimlerinin yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yapması veya yapmaması gerekli olan iş ve faaliyetlerle ilgilidirler. İşletme mevcut durumda hangi işleri ne şekilde ve nasıl yapmaktadır? Bu işleri olduğu gibi sürdürmeli midir? Yoksa mevcut işleri büyütmeli veya küçültmeli midir? Ya da bazı işleri küçültürken yeni bazı işlere girmeli midir? Tüm bu sorular işletmenin faaliyette bulunduğu "işin tanımının" genişletilmesi veya daraltılması ile ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2004;199-200).

İşletmeler, bir rekabet ortamında varlıklarını muhafaza etmek ve pazarda giderek daha etkili hale gelmek için mücadele ederler. Bu mücadelenin başarısını belirleyen en önemli faktör, uygun stratejilerin seçimidir. Uygun strateji seçimi için, öncelikle alternatif strateji ve faaliyetler ortaya konulmalıdır. Alternatif stratejiler belirlenirken, stratejik açıklığı nasıl kapatabiliriz? Sorusunun muhtemel bütün cevapları listelenir. İşletmenin önünde hiç değişmeme durumundan, mevcut şartları iyileştirmeye ve saldırgan bir şekilde büyüme kadar çeşitli stratejik alternatifler vardır. Her bir alternatif, dikkatli

bir şekilde değerlendirildikten sonra en uygun olanı seçilir. Hangi stratejik karar alanında bulunursa bulunsun, bir işletmenin izleyebileceği bir çok strateji bulunmaktadır. Bu stratejiler; hızla büyüme yönünden değişmeme veya durumunu koruma yönüne ve hatta tasfiye etmeye kadar geniş bir alanda yer alır. Yine bu stratejilerin işletme içi ya da dışı boyutları bulunmaktadır. İç boyutlu stratejilerde işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerden faydalanırken, dış boyutlu stratejilerde başka işletmelerle ortak işbirliği veya birleşme sağlanır (Dinçer, 2005;197).

2.3.1.1. Büyüme Stratejileri

Gelecekteki doğrultular açısından her şirketin en temel problemi (her canlının desek daha doğru olur) varlığını sürdürmektir. Ve bir şirketin uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi için General Electric firmasından Lowell Steele'in özlü bir biçimde dile getirdiği gibi, iki stratejik yeteneğe sahip olması gerekir: Büyüme yeteneği ile değişme yeteneği (Steele, 1989;10).

Büyüme stratejileri küçük, orta ve büyük işletmelerde farklılıklar gösterir. İşletme kendi iç imkanlarıyla başka firmaları satın alarak, ya da başka firmalarla birleşerek de büyüyebilir. Büyüme stratejileri iç büyüme yolları ve dış büyüme yolları olarak kendi içinde iki alt başlıkta incelenecektir:

İç büyüme yolları: İşletmeler bir taraftan rekabet ortamında yaşamlarını sürdürürlerken, diğer taraftan da, büyümeye ve faaliyetlerde buldukları alanlarda, gelişmeye çalışırlar. Günümüzde işletmelerin iç büyüme stratejilerini altı grupta toplayabiliriz. Bunlar; 1)Uzmanlaşma (Specilazitaion); 2)Yatay Farklılaştırma; 3) Dikey Farklılaştırma; 4)Tek Yönlü Farklılaştırma (Cencentric); 5)Yığışım (Conglomerate); 6)Türdeşlik (Congeneric), olarak özetlenebilir. Şimdi her bir stratejik gelişme ilkesini açıklayalım (Eren, 2005;222).

Uzmanlaşma; bu strateji, sınırlanmış belirli bir pazar üzerinde ancak bir ürün çeşidi ile faaliyetlerini planlama ve geliştirme esasına dayanır ve faaliyetlere kesinlik ve açıklık kazandırmak amacını güder (Eren, 2005;222).

Yatay çeşitlendirme; işletmenin daha önce ürettiği ürün veya ürünlerin endüstrisinde kalarak genişleme planıdır. İşletme teknolojik gelişmeleri yakından izleyerek eski ürünlerinin endüstrisinde ve üretim teknolojisi ona benzer ve ona bağlı olan ürünle-

rin imalatına yönelecektir. Ancak işletme, yaptığı bu çeşitlendirmenin talep ve müşteri üzerindeki etkilerini önceden teste tabi tutacaktır (Eren, 2005;223).

Dikey çeşitlendirme (Bütünleştirme); belli bir konumdaki üretim faaliyetlerini, üretim faktörleri kaynaklarına doğru ya da nihai ürünlere doğru genişletmeye dikey çeşitlendirme veya bütünleştirme (integration) denir. İşletme üretim sürecine giren hammadde ve yarı mamullerin üretimleriyle ilgilenir ve onları kendisinin üretmesinde bazı ekonomik yararlar umabilir. Veyahut ta ürettiği ürünleri ara mal olarak sattığı sanayi kollarının üretimleriyle ilgilenir ve faaliyet sahasını bu alanlara kaydırır (Eren, 2005;224).

Tek yönlü çeşitlendirme (Konsantrik); işletme belirli ürünlerinin bir çeşiti için benzer veya yeni bir takım müşteriler arar, böylece çeşitlendirme itibariyle pazarlar üzerinde yoğunlaşır. İşletme için yeni teknolojik özellikler taşıyan birtakım farklı ürünler üreterek alışılmış müşterilere satar. Bu takdirde çeşitlendirmenin yönü ürünlere dönektür. Böyle bir stratejik plan, işletmeye geniş gelişme olanakları sağlar.

Yığışım (Conglomerate); işletmenin üretim konuları yönünden birbirlerinden farklı birçok endüstrilerde faaliyetlerde bulunarak gelişme stratejileri izlemesine yığışım denir.

Türdeşlik (Congeneric); ticari yönden dar biçimde birçok faaliyet sektörlerinin bir grup altında birleştirilmesine türdeşlik niteliğinde gelişmeler adı verilir. Türdeşlik biçiminde, ticari açıdan birçok işletmenin işbirliğine yönelmelerinin nedeni, üretilen çeşitli ürünler arasında ticari faaliyetler yönünden birçok ortak noktaların bulunmasıdır (Eren, 2005;225).

Dışsal büyüme; bir firmanın başka bir firmayla birleşerek sağladığı büyümedir. Bilindiği gibi dünya ekonomisinde özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinde ortaya çıkan gelişmelerin yarattığı etkiler çok çeşitli açılardan ortaya çıkabilmektedir. Ülkelerearası ilişkilerin gelişmesi sınır kavramının ortadan kalkmasına neden olurken, pazarlarda ortaya çıkan farklılıklardan yararlanmak adına özellikle yeni faaliyet alanlarında ekonomik ölçek tanım ve kavramlarında değişikliklerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Diğer bir ifade ile paylaşma ve buna bağlı büyüme stratejilerinin güncelleşmesi gerçeği ile karşılaşmıştır. Bu yaklaşımın yaygınlık kazanmasına bağlı olarak finans sektö-

ründe de dünya genelinde birleşme ve satın almalar yaşanmıştır (Kırman, 2000;4).Dış büyüme yolları; iki şekilde yapılabilir. Bunlar:

- 1) **Başka işletmelerle birleşme veya onları satın alma yoluyla büyüme (Merger):** Bu strateji işletmenin kendi mevcut faaliyetlerini geçmişte olduğu gibi sürdürdüğü takdirde satış ve karlar bakımından erişeceği hedeflerden daha yüksek hedeflere ulaşabilmek için başka işletmelerin kurulmuş ve çalışmakta olan üretim tesislerini ve dağıtım birimlerini satın alma veya onlarla birleşme yolunu tercih etmesidir. (Eren, 2005;228).
- 2) **Müşterek yatırım ortaklığı (Joint Venture):** İki veya daha fazla şirketin ayrı bir tüzel kişiliğe sahip ortaklaşa yeni bir şirket kurması ve şirketi kuran ana işletmelerin her birinin yeni kurulan şirketin hisselerine sahip olmasına ortak girişim (joint ventures, JV) denir (Okyay, 1997;11). Joint Venture temelde bir anonim şirket ortaklığı olarak düşünülebilir, bu ortaklık yerel ya da uluslararası olabilir. Bir giriş stratejisi olarak bakıldığında ise birden fazla ülkedeki ortakların oluşturduğu bir işbirliği olmaktadır. Ortaklığın birkaç tüzel kişiden oluşması gibi, bir joint venture belirli bir işin yapılması amacı ile ortaklığı ve kontrolü paylaşan iki veya daha fazla yatırımcının oluşturduğu bir girişimdir (Uzman, 2002;46).

2.3.1.2. Küçülme stratejileri

Küçülme stratejileri, işletmelerin izleyeceği temel stratejilerden bir diğeridir. İşletmeler bazen mevcut durumları ile piyasada ayakta duramayacaklarını anladıklarında ya da herhangi bir tehdit unsuru söz konusu olmaksızın karşılaştıkları bir fırsatı değerlendirebilmek amacıyla küçülme kararı alabilirler. Bir işletmede organizasyonel küçülme, işletmenin yönetim kademelerince işletmenin verimliliğini, etkinliğini ve rekabet gücünü artırmak ve geliştirmek amacıyla alınan kararlar ve uygulamalar dizisidir. İşletmenin yöneticileri tarafından bir strateji olarak belirlenen küçülme, işletmenin işgücünü, maliyetleri ve iş süreçlerini etkilemektedir. Genel anlamda küçülme kavramı organizasyon ölçeğinin küçülmesini ifade etmektedir (Cameron, 1994;189).

Tasarruf stratejilerini kendi içinde dört ana başlıkta toplayabiliriz. Bunlar;

Etrafına bakma stratejileri: Bu strateji, mevcut çevresel baskılar ve koşullar altında işletme faaliyetlerinin verimliliğini sağlayacak çabalar üzerine yoğunlaşmaktadır.

Tüm ekonomide veya işletmenin faaliyette bulunduğu endüstride gerileme, talepte azalmalar veya durgunluk olduğu zaman işletme tasarruf stratejileri arasından önce etrafına bakma stratejisi izler. Bu stratejide emeklilik veya işten çıkarma suretiyle personel azaltma, varlıkları azaltma tedbirleri mesela arsa, bina satma vb, işletmenin kurmay kadrolarını azaltma, işletmenin faaliyet alanını daraltma, pazarlama harcamalarını azaltma, yenilik yapma çabalarından vazgeçme gibi uygulamalarla işletmeler bu stratejiyi hayata geçirirler (Eren, 2005;237).

Tecrit etme stratejisi: Bu strateji işletmenin herhangi bir stratejik iş biriminin satılması veya faaliyetinin durdurulması ile ilgilidir. Bazen stratejik bir iş birimi tamamen kapatılamaz ama alt kısımlarından birinin faaliyetine son verilir. Gerçekte bu strateji etrafına bakma stratejisinin ikamesi onun yerine geçebilecek bir stratejidir. Yönetim için izlenmesi gereken zor bir karardır. Bu karar insanın çalışan bir organın faaliyetinin sona erdirilmesi ile eşdeğerdir (Eren, 2005;238).

Son verme stratejisi: Bu strateji, sadece bir tek stratejik iş birimini değil, işletmenin tamamını satma veya kapama konuları ile ilgilidir. Birçok işletme yöneticisi, bu stratejiyi en az tercih edilen bir alternatif olarak değerlendirmektedir. Son verme stratejisi başarısızlığı simgelemektedir. Olağanüstü gelişmeler dışında, çok seyrek başvuru olan bir yoldur. Çoğu yöneticiler topyekun bir son verme stratejisine gitmek yerine, tecrit etme stratejisine başvururlar. Çünkü, son verme stratejisi, onları görevlerinden ettiği gibi piyasadaki prestijlerinin de sarsılmasına neden olmaktadır (Eren, 2005;240).

Mahkum işletme stratejisi: Bir işletme ürün veya hizmet satışlarının %75 inden fazlasını tek bir müşteriye satıyorsa veya müşteri bağımsız bir işletme tarafından normal olarak yapılması gereken fonksiyonların bir kısmını üstlenmişse bu işletme müşteriye mahkum bir strateji izliyor denebilir. Yöneticiler pazarlama fonksiyonunu güçlendirmede yeteneksiz ve isteksiz ise bu stratejiyi uygular. Bir kuruluşun mahkum işletme stratejisi izlemesi halinde, onu mahkum eden müşteri ya da işletme onun adına birçok kararları vermektedir. Ayrıca, ürün dizaynı, üretim kontrolü, kalite kontrolü gibi konularda da bazı kararlar müşteriler tarafından verilecektir. Bu durum güçlü olan firmanın zamanla ürün ve hizmet fiyatlarının azaltılması veya yükseltilmemesi konusunda baskılarına da neden olacaktır (Eren, 2005;242).

2.3.1.3. Durağan stratejiler

Bir işletmenin izlediği stratejiye şu nedenlerden dolayı durgun büyüme stratejisi adı verilmektedir;

1. İşletme aynı veya benzer amaçları izlemeye devam etmekte, geçmişte olduğu gibi, yine her yıl aynı oranda büyümesini sürdürmektedir.
2. Çevresine aynı veya çok benzer ürün ve hizmetler sunmaya devam etmekte ve herhangi bir değişiklik yapmamaktadır.
3. Ana stratejik kararları, fonksiyonel yavaş büyümeyi sürdürme konusunda yoğunlaşmıştır.

Durgun büyüme stratejisinde kararlı veya dengeli bir gidiş vardır. İşletme yıldan yıla faaliyetlerini fazla bir riske girmeksizin genişletmektedir. Ürün ve hizmetlerde, dağıtım kanallarında, üretim kapasitesinde çok az ölçüde ana fonksiyonel değişimler olmaktadır. Etkili bir durgun büyüme stratejisinde, işletme kaynaklarını halihazırda sürdürdüğü faaliyetlerine tahsis etmekte veya hızlı rekabet avantajı sağlayabilmek için dar bir ürün ve pazar kısmı üzerinde odaklaşmaktadır. Durgun büyüme stratejisi, işletmeyi rekabeti azaltma amacıyla yasal patent edinerek savunmacı bir hareket uygulamaya yöneltebilir. Durgun büyüme stratejisi işletmenin bulunduğu alanda emin adımlarla gelişmeyi sürdürmesi, yeni alanlara girmek ve riski artırmaktan kaçınması anlamına gelmektedir. Durgun büyüme stratejilerini dört grupta inceleyebiliriz (Eren, 2005;233).

- **Yavaş büyüme stratejileri:** Yavaş büyüme stratejisi izleyen bir işletme geçmiş yıllarda olduğu gibi belirlediği amaçlarına aynı biçimde erişme çabalarını sürdürmektedir. Fakat burada enflasyonun etkileri de dikkate alınarak parasal ayarlamalar yapılmaktadır. Diğer bir deyimle, nakdi artışlar değil reel artışların düzeyi aynen sürdürülmektedir. Belirlenen amaçlar genellikle endüstrinin büyüme ortalamasına yakın veya daha altındadır (Eren, 2005;235).
- **Kar veya harmanlama stratejileri:** Bir işletmenin stratejik iş biriminin temel amacı nakit oluşturma olduğu zaman, izlenecek strateji de kar veya harmanlama stratejisi olmaktadır. Ancak, kar veya harmanlama stratejisinin izlenebilmesi için işletmenin stratejik iş biriminin ürün hayat eğrisinin olgunluk çağına girmiş olması veya Boston danışma grubunun portföy analizinde

görüldüğü gibi ürünün “nakit ineği” durumunda bulunması gereklidir. Çünkü nakit inekleri (cash cows) kendi ihtiyacından daha fazla nakit getiricidirler ve işletmenin kar lokomotifi olarak görülürler (Eren, 2005;235).

- **Fasıllı durgun büyüme stratejileri:** Burada işletme, gelişme stratejisi izlerken gerçekleştirmek istediği amaçlar düzeyini durgun büyüme stratejileri düzeyine indirerek, dikkatini daha çok verimliliği yükseltecek faaliyetlere odaklamıştır. Firma belirli bir süre bu durgun büyüme stratejisini sürdürür, kendine gelir, nefes alır sonra tekrar büyüme stratejisine devam eder (Gay, 1996;206).
- **Destekli büyüme stratejileri:** Bu strateji, işletmenin dış çevre koşullarının özellikle kaynaklarının temininin aleyhine döndüğü durumlarda tepe yöneticileri tarafından uygulamaya konan bir seçenek olarak ortaya çıkmaktadır. Desteklenen amaç, gelecekteki faaliyetlerin garanti altına alınması ve yapılması muhtemel olan kaynak israflarının önlenmesidir. Durgun büyüme şeklinde dönüşüm olarak ifade edilen bu stratejinin seçim nedeni gelecekte çevresel koşulların büyüme ve gelişme stratejisini izlemeye imkan vermemesidir. İşletmeler, uzun ömürlü sosyal organizmalar olduklarına göre, geleceği düşünmek ve yaşamak için gerekli karar ve tedbirleri almak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu desteği ise, ancak kaynaklarını dengeli bir şekilde kullanarak, mevcut olan büyüme stratejisini durgunlaştırmak suretiyle sağlayabileceklerdir (Eren, 2005;237).

2.3.2. Kurumsal stratejiler

Üst düzey yönetim stratejileri olarak da adlandırılan bu stratejiler; işletmenin uzun dönemde, karşılaştırmalı üstünlüklere sahip olarak firma değerini yükseltebilmesi için hangi konumda bulunması, hangi iş alanlarında faaliyet göstermesi, bunları nasıl uygulayacağı ile ilgili, daha çok misyon değişikliğini içeren konularda yapılan strateji çalışmaları ve uygulamalarıdır. Kurumsal Stratejiler genellikle üst düzey yöneticilerin uzun dönemli uğraşı alanındadır. İşletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğüne sahip olarak değerini yükseltebilmesi için gelecekte hangi konumlarda olması, hangi iş alanlarında faaliyet göstermesi, bunları nasıl uygulayacağı ile ilgili-

li konular işletmenin üst düzey yöneticilerinin sürekli olarak düşündüğü, üzerinde uğraştığı ve çözüm aradığı konulardır (Ülgen ve Mirze, 2004;223).

Kurumsal stratejiler iki ana grupta toplanabilir. Bunlar:

2.3.2.1. Çeşitlendirme stratejisi

Halihazırdaki işler dışında iyi fırsatlar bulunabildiği zamanlarda, çeşitlendirme makul bir yoldur. Sanayi yüksek ölçüde cazip bulunduğu ve şirketinde başarılı olabilmek için güçlü iş karışımına sahip olduğu zamanlarda, iyi bir fırsat ortaya çıkmış olur. Üç tür çeşitlilik söz konusudur. Yeni ürünler farklı bir müşteri grubuna cazip gelebilirse de, şirket mevcut imalat hattındaki ürünleri de güçlendirerek teknolojik ve/veya pazarlama gücü getirecek yeni ürünler arayabilir (konsantre çeşitlilik stratejisi). İkincisi, yeni ürünlerin teknolojik olarak mevcut imalat hattı ile bir ilgisi bulunmamasına rağmen, halihazırdaki müşterilerine cazip gelebilecek yeni ürünler arayabilir (yatay çeşitlilik stratejisi). Nihayet, şirket, mevcut teknolojisi ile, ürünleri ile, veya pazarları ile bir ilişkisi olmayan yeni işler arayabilir (kümeleşmiş çeşitlilik stratejisi). Sonuçta çeşitlendirme stratejileri temelde büyüme stratejilerinden olduğu unutulmamalıdır (Kotler, 2000;75).

2.3.2.2. Çekilme stratejisi

İşletmelerin üst düzey yönetimlerinde uygulanan ve onların sorumluluğu altında bulunan stratejilerden bir tanesi de faaliyette buldukları işlerin bazılarının veya tamamının terk edilmesi hususunda uyguladıkları stratejilerdir. Çekilme stratejileri olarak tanımlanan bu strateji İngilizce işletme literatüründe “retrenchment”, “disinvestment”, “divestment” ve “liquidation” gibi terimlerle ifade edilmektedir. Türkçe literatürde de çeşitli yazarlarca “tasarruf” “etrafına bakma”, “tecrit etme”, “geri dönme”, “gerileme”, “son verme”, “esaret”, “işletmeyi satma” stratejileri olarak adlandırılan bu stratejilerin hemen hemen hepsi aynı veya benzer durumları ifade etmek için kullanılmaktadır. Kurumsal bir üst yönetim stratejisi olan ve genellikle amaçlanan bir daralmaya ve küçülenmeye odaklanmış bu stratejileri, çekilme stratejileri olarak adlandırılabilir. Ayrıca, çekilme stratejileri içindeki alt grupları da “tasarruf”, ”kısmi tasfiye”, “tam tasfiye” olarak adlandırılır. İşletme her zaman arzu ettiği sonuçlara ve amaçlara varamayabilir veya elde edilen ve varılan sonuçlar beklentilerini karşılamayabilir. Bu durumlarda, üst düzey

yönetimi işletmenin varlığını sürdürebilmek açısından önemli kararlar vermek zorundadır. Bunun yanında, işletme varlığını sürdürebilecek durumda olmasına rağmen rekabet üstünlüğü elde edemeyebilir ve ortalamanın altında getiri elde eder. Tüm bu durumlar işletme paydaşlarının beklentilerini karşılamayabilir. Ayrıca, çevresel analizlerde, yepyeni sahalarda ortalamanın üzerinde getiri sağlanabilecek bir takım fırsatlar belirlenebilir. Halihazır işleri iyi olsa dahi, işletme bu yeni ve cazip fırsatlardan yararlanabilmek için kaynaklarının bir kısmını mevcut işlerinden çekip bu cazip sahalara yatırmak isteyebilir (Ülgen ve Mirze, 2004;229).

2.3.3. Rekabet stratejileri

Rekabet serbest piyasa mekanizması içinde faaliyet gösteren en az iki iktisadi birimin fiyat ve fiyat dışı çeşitli araçlar ile karlarını yükseltmek ve en büyük pazar payını elde etmek amacıyla giriştikleri etkileşim sürecini ifade eder. İşletmeler rekabet üstünlüğünü; mevcut ya da potansiyel rakipler tarafından aynı zamanda gerçekleştirilmeyecek, değer yaratan bir stratejinin uygulanması, rakiplere kıyasla aynı stratejinin daha üstün bir şekilde gerçekleştirilmesi ya da değer yaratan eşsiz bir kaynak portföyüne sahip olunması sonucu elde edebilirler (Güleş, 2004;38).

Sektörde/pazarda benzer mal ve hizmetleri aynı grup müşteriye sunan işletmeler birbirleri ile rekabete girerler. Rekabet, bir bakıma, müşterilerin gereksinimlerini karşılarlarken, onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer oluşturan stratejilerle pazarda mücadele etmek demektir. Değer oluşturma, müşteriye düşük maliyetli veya farklı özellikli mal ve hizmet temin ederek gerçekleştiğine göre, pazarda işletmeler arası mücadelede bu konularda yoğunlaşır. İşletmeler ya en düşük maliyetle mal ve hizmet üreterek müşteriye sunar ya da daha yüksek fiyatlarla sunulan farklı özellikli mal veya hizmetlerle müşterinin beklentilerini karşılar (Ülgen ve Mirze, 2004;257).

İşletme, strateji uygulamalarını geniş bir platformda müşterilerini gruplamadan tüm müşterileri hedefleyerek yapabileceği gibi, belirli bir müşteri grubuna odaklı olarak, sadece onları hedefleyerek de yapabilir. Bunun yanında, yukarıdaki uygulamaların her ikisi birden de gerçekleştirilebilir. Bu stratejileri rakiplerden daha iyi uygulayacak işletmeler, sektörde rekabet üstünlüğü elde edecek ve bunun sonucunda ortalamanın üzerinde getiri ağlayacaklardır. Aşağıda rekabetçi stratejiler kapsamlı olarak ele alınacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004;259).

2.3.3.1. Maliyet liderliği stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi kimi zaman düşük maliyet stratejisi olarak da anılmaktadır. Bunun nedeni, birçok işletmenin kendilerini belirli bir endüstri kolunda düşük maliyet lideri haline getirerek rekabetçi üstünlük elde etmesi olarak gösterilebilir (Akın, 2001; 255).

Maliyetlerin düşürülmesi için sadece birkaç faaliyetle ilgili maliyet düşürme çalışması yapmak yetmemektedir. Uygulamada maliyet düşürmek için akla ilk gelenler: Tedarikçilerle pazarlık yaparak girdi fiyatlarını düşürmek, enerji, haberleşme, yönetim ve ofis giderlerini azaltmak, çalışanların yan ödemelerini azaltmak vb. olmaktadır. Belki bunlara başka bir dizi unsur da eklenebilir. Ancak, iş/yönetim rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisi uygulamasında, işletme yukarıdaki gibi sadece belli başlı faaliyetlerini değil, tüm faaliyetlerini inceleyerek gerekli maliyet iyileştirmelerini yapmaktadır. Bir işletmede, her faaliyetin rakiplerden mutlaka daha düşük maliyetli olması veya olacağı beklenemez. Burada önemli olan o faaliyetin değer oluşturmadaki önemi ve oluşturulan değerın büyüklüğüdür. Dolayısı ile faaliyet ile ilgili kararlar ve analiz bu iki unsura göre belirlenir (Ülgen ve Mirze, 2004;260-1).

Maliyet liderliği işletmeye elbette kimi avantajlar sağlayacaktır. Bu avantajlar; işletmeye pazar ortalamasının üzerinde getiri sağlamak ve girdi maliyetlerindeki artışlarla işletmenin başa çıkabilmesini sağlayarak, tedarikçilerle daha fazla pazarlık yapabilme gücü kazandırmaktadır (Çetinkaya, 2008; 59).

Bu strateji, aynı ürünü daha ucuza üretebilme gücünü ifade etmektedir. Tüketiciler pazarda mevcut ürünleri değerlendirirken ve satın alma kararlarını verirken rakip ürünler arasında fiyat karşılaştırması yapmaktadırlar. Bu sebeple, üreticiler ve pazarlamacılar fiyatlarını belirlerken mutlaka rakip ürünlerin fiyatlarını göz önüne almak zorundadırlar (Şakrak, 1997;176).

2.3.3.2. Farklılaştırma stratejisi

İşletme burada, pazarın büyük bir kısmı tarafından değerli tutulan önemli müşteriler uğruna üstün icraat üzerinde odaklanır. Firma, servis lideri, kalite lideri, stil lideri, veya teknoloji lideri olmaya çalışır, fakat bütün bu şeyleri yapabilmek mümkün değildir. Şirket arzu edilen farklılığa katkıda bulunacak bu kuvvetleri işleyecektir. Böylece, kalite lideri olmaya çalışan firma, en iyi parçaları ve hammaddeleri kullanmalı, onları

uzmanca monte etmeli, dikkatle kontrol etmeli ve onun kalitesini etkili bir şekilde tüketicilere iletebilmelidir (Kotler, 2000;80). Farklılaştırma stratejisi, ürünün markalaşmasına yardım etmesiyle müşteri sadakatinin artırılmasında ve eşsiz pazar gereksinimlerine odaklanmasıyla maksimum pazar payına ulaşılmasında temel araç olarak görülmektedir (Güleş, 2004;58).

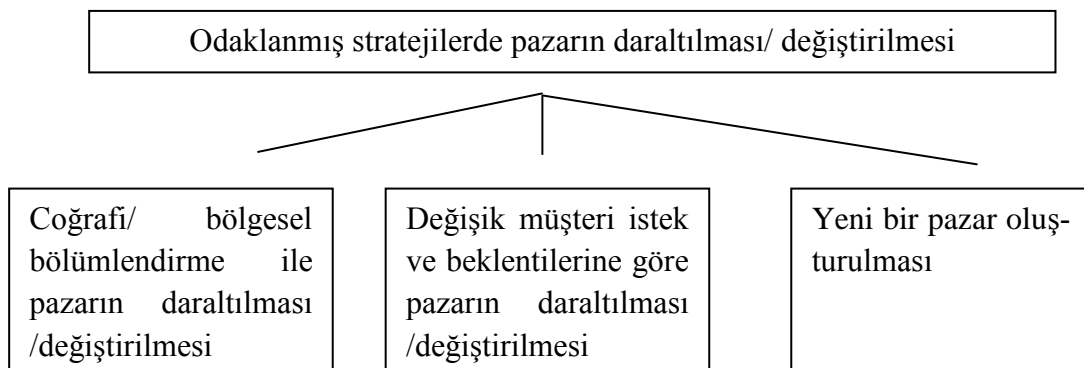
2.3.3.3. Odaklanmış stratejiler

Odaklanma stratejisi, endüstri içinden dar bir alanın hedef pazar olarak seçilmesine dayandığından diğer stratejilerden farklıdır. Odaklanma stratejisini uygulayan işletmeler, kendilerine endüstri içinden bir bölüm ya da grup seçerek onlara hizmet etmek için uygun stratejiler geliştirir. Bu anlamda odaklanma stratejisinin, maliyet odağı ve farklılaşma odağı olmak üzere iki farklı uygulaması vardır (Güleş, 2004;58).

Odaklanmış maliyet liderliği stratejisi: İşletmeler belirli müşteri gruplarına odaklanmış olarak, maliyet liderliği stratejisi uygulayabilirler. Bu durumda, maliyet liderliği stratejisi için söylenen her şey burada da geçerlidir. Tek farklılık, pazarın müşteri grubuna uygun olarak daraltılmış olmasıdır.

Odaklanmış farklılaştırma stratejisi: Aynı şekilde, işletmeler ana bir rekabet stratejisi olan farklılaştırma stratejisini belirli müşteri grubuna odaklanmış olarak dar bir pazarda uygulayabilirler. Bu strateji de bu nedenle ana farklılaştırma stratejisinin tüm özelliklerini taşımaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004;264).

Şekil 8: Odaklanmış Stratejilerde Pazarın Daraltılması/ değiştirilmesi



Kaynak: Ülgen ve Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim (2004)

Şekil 8’de görüldüğü gibi, odaklanmış stratejiler, işletmeler için kendi pazarlarını ve müşterilerini oluşturma olanağı vermektedir. Bu nedenle, oldukça sık olarak uygulanan ve örnekleri çokça görülen stratejilerin başında gelirler (Ülgen ve Mirze, 2004;265).

2.3.4. Fonksiyonel stratejiler

Kurumsal ve rekabet stratejilerine uygun olarak, orta ve alt yönetim düzeylerinde uygulanan teknik bilgi ve uzmanlık isteyen stratejilerdir. Bu stratejilere bölüm politikaları da denmektedir. Pazarlama, satış, üretim, tedarik ve lojistik, insan kaynakları yönetimi, ar-ge ve finansman ile ilgili stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2004;269).

Fonksiyonel strateji, üretim veya pazarlama gibi her bölümdeki yöneticiler için iskelet oluşturur. İşletme içerisindeki çeşitli fonksiyonel bölümlere ait kararlardan oluşur. Taktik de denilebileceği gibi fonksiyonel stratejiler işletme stratejisi ışığında, fonksiyonel birim, şube, takım gibi iş birimlerinin başarı için ortaya koydukları stratejilerden oluşurlar. Bu stratejiler ile strateji hiyerarşisi tamamlanmış olur (Stoner, 1995; 272).

2.4. Şirketler İçin Stratejik Yönetimin Önemi

Buraya kadar olan açıklamalarımız sonucunda artık işletmeler için stratejinin ne kadar önem taşıdığı hususunda bir hükme varabiliriz. Ne tür bir işletme olursa olsun strateji amaç tayini ile ilgili olduğuna göre, stratejiye sahip olmayan bir işletme amaçlarını açıkça ve kesinlikle saptayamaz, amaç saptamak için gerekli hesapları yapamaz ve böylece yeni girişimlerine öncü olarak kurallardan yoksun kalır (Eren, 2005;27).

Stratejinin olmadığı işletmelerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamazlar. Çünkü mali ve beşeri güçleri ve kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinlikte bir stratejik analiz yapılmamaktadır (Ansoff, 1971;85). İkinci olarak, uygun bir ürün-pazar politikası yerine müşteri çoğaltma alanı geniş tutulacaktır. Böyle işletmeler belli bir mal ve pazar üzerinde rekabet avantajına sahip olmayan, optimist düşünceden yoksun kuruluşlara dönüşecektir. Üçüncüsü, önceden hiçbir hazırlık yapmadan kararlarını günlük bilgiler üzerine kurmuşlardır. Bu nedenle, piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından ve tehlikelerinden de büyük ölçüde etkilenirler (Eren, 2005;27). Stratejiden yoksun işletmelerin yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerine ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler. Çekingen kişiliğe sahip yöneticiler zarar ve risklerden uzak durarak gözüpek yöneticiler ise risklere düşüncesizce girerek işletmelerini tehlikeye

sokarlar. Özellikle önemli bir husus da işletme ileride meydana gelecek bazı değişiklikleri bilemediği veyahutta göremediğinden, bu değişikliklere önceden hazırlanmış olmayacaktır (Eren, 2005;27-8).

İyi bir stratejiye sahip olan işletme ise araştırma geliştirme faaliyetlerini planlamaya önceden mecbur olduğundan değişmeler karşısında hazırlanmak ihtiyacını duyan bütünleşmiş ve ahenk içinde çalışan bir firmadır. Çünkü yatırımlar saygınsızdır diğer bir deyimle onlara yatırılmış paraların veya yatırım için satın alınan fiziki malların zararlarını gidermek çok güçtür. O halde, iyi bir stratejiye sahip olmanın en büyük yararı pişman olunacak kararlar almanın tehlikelerini an az indirgemesinde görülebilir. Büyük işletmelerde bağlı kuruluşlar arasındaki işbirliği kolayca sağlanamadığından, çeşitlilik ve farklılaştırma sadece birtek üretim kaynağı yönünden yapılmadığından özellikle holding şirketlerde strateji tayini portföy teknikleri yoluyla yatırım kolları bakımından yapılır. Çünkü bu tip sermaye şirketlerindeki bağlılık ürün ve pazarlar yönünden değil, daha ziyade sermaye yönündendir. Fakat her holdingin uzun süreler için birtakım amaçları kesin olarak hesap edip saptaması gerekir. Bu tür şirketler, faaliyet sahası ve rekabet avantajı bakımından kendilerine uygun düşen bağlı kuruluşları tercih etme yerine endüstri alanının çekiciliğine bakarlar. Ayrıca geniş esnek bir seçim yolunu tutarak arzu edilmeyen bağlı kuruluşları elde çıkarmaya bakarlar (Eren, 2005;29).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI: TOKAT İLİ İMALAT KOBİ'LERİ ÜZERİNDE BİR ÇALIŞMA.

Tokat il Merkezi ve ilçelerinde faaliyet gösteren imalat yapan küçük ve orta ölçekli işletmelerin stratejik yönetim bilincini ve uygulamalarını tespit etmek için yapılmış bu çalışmada, Stratejik Yönetimin Tokat ili ve ilçelerindeki imalat yapan KOBİ'lerinin başarılı olmasında ve/veya başarısızlıkların giderilmesinde nasıl kullanılabilirliği amaç edinilmiştir.

3.1. Tokat Kobilerinin Yapısı ve Önemi

Kalkınma Bakanlığı'ndan yapılan açıklamaya göre, SEGE-2011 çalışması ile illerin gelişmişlik düzeyleri farklı alanlardan seçilen değişkenler yardımıyla ölçülmüş, bu ölçüm ve analizler sonucunda, il sıralamaları yapılmış ve aynı özelliklere sahip il grupları belirlenmiştir. Bu çalışma sonucunda Tokat ili sosyal ve ekonomik gelişmişlik sıralaması bakımından 57. Sırada yer almıştır. Belediyelere ve il özel idarelerine kaynak tahsis edilmesi, kamu kurum ve kuruluşlarının personel atamaları ve özlük haklarının düzenlenmesi ile kalkınma ajansları merkezi bütçe paylarının belirlenmesi gibi bölgesel niteliği olan kamu politikalarının uygulanmasında önemli bir kıstas olarak kullanılan SEGE çalışmasına da 10'un üzerinde kanun ile ikincil mevzuatta atıf yapılmaktadır. SEGE-2003 çalışmasında 10 alt kategoride 58 adet değişken kullanılmıştı. Yeni teşvik sistemine de dayanak teşkil eden SEGE-2011 çalışması ise demografi, eğitim, sağlık, istihdam, rekabetçi ve yenilikçi kapasite, mali kapasite, erişilebilirlik ile yaşam kalitesi olmak üzere 8 alt kategoride, çoğunluğu 2009-2010 yıllarına ait 61 değişken kullanılarak hazırlanmıştır. Çalışmada kullanılan değişkenlerin seçiminde ilin ülke içindeki ekonomik ağırlığı ve potansiyeli, sosyal gelişmişlik seviyesi, ortalama bireysel refah düzeyi, il ölçeğinde ekonomik ve sosyal gelişmişlik ile bireysel refah arasındaki kümülatif denge ve veri teminine ilişkin süreklilik hususları gözetilmiştir (<http://www.dpt.gov.tr>).

3.1.1. Faaliyet konuları ve üretim tipi

Tokat ili Ticaret ve Sanayi Odasından edindiğimiz verilere göre 2011 yılında Tokat ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren işletmelerden 189 tanesi imalat yapan KOBİ kriterlerine uygun niteliktedir. Bu imalat yapan KOBİ'lerin sektörlere göre dağılımı ve çalıştırdıkları işçi sayısı grupları ise Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Tokat İmalatçı KOBİ'lerinin Sektörel Dağılımı

Sektör	10-49	50-249	Toplam
Gıda, İçki ve Tütün Sanayi	44	3	47
Kimya Petrol Ürün. Lastik ve Plas. San.	8	0	8
Metal Eşya, Makina ve Oto. End. San.	19	0	19
Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi	16	1	17
Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi	54	4	58
Tekstil, Deri ve Ayakkabı Sanayi	14	16	30
Toplam	155	24	189

3.1.2. İşletmelerin hukuki statüsü

Tokat ilindeki İmalatçı KOBİ'lerin %64'ü limitet işletmelerden, %24'ü anonim şirketlerden ve %12'si ise diğer hukuki statüye sahip işletmelerden oluşmaktadır. İşletmelerin çoğu yeni işletmelerden oluşmaktadır. İşletmelerin çok genç olması ise kurumsallaşma düzeyini oldukça olumsuz etkilemektedir. İmalatçı işletmelerin %74'ünde yönetim aile bireyleri tarafından ifa edilmektedir. Ancak %13'lük işletme profesyonel yöneticileri de yönetim sürecine dahil etmektedir.

İşletme yönetiminde profesyonel yöneticilerin görevlendirilmemesi stratejik yönetimin gerektirdiği işletme için çok önemli ve riskli kararları almada işin ehli olmayanların etkin olması stratejik yönetimi olumsuz etkileyebilir.

3.2. Tokat Kobilerinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri

2011 yılında İstanbul Ticaret Odası tarafından belirlenen Türkiye'nin en büyük beş yüz imalat işletmesi içerisinde Tokat İlinden sadece bir işletme (Dimes Gıda San. ve Tic. A.Ş.) yer alabilmiştir (http://www.ekoayrinti.com/news_detail.php?id=73309).

Tokat ilinde gıda sanayi, taş ve toprağa dayalı sanayi, orman ürünleri, tekstil sektörleri il ekonomisinde önemli rol oynamaktadır. Şeker pancarı, tütün, yaş sebze ve meyve, buğday ilde bulunan kamu ve özel sektör kuruluşlarında işlenmektedir. Yıllar

itibari ile verilen teşvik tedbirleri ile sanayi sektöründe önemli gelişmeler yaşanmıştır. 1985 yılından sonra uygulanan teşvik tedbirleri ile Tokat ilinde toprak sanayinden tuğla ve kiremit fabrikaları, gıda sanayinden un, unlu mamuller ve yem fabrikaları, orman ürünleri sanayinden parke ve kereste fabrikaları ve tarım makineleri gibi tarım ve toprağa dayalı yatırımlarda artış olmuş ve yavaş yavaş sanayinin ağırlığı yükselmiştir.

Tokat ilinde 7.877 işletme sanayi sektöründe faaliyet göstermektedir. Taş ve toprağa dayalı sanayi sektöründe 2.311 işletme, tekstil deri ve ayakkabı sanayinde 2.182 işletme, gıda içki ve tütün sanayinde 1.927 işletme, metal eşya, makine ve oto endüstri sanayinde 573 işletme, orman ürünleri ve mobilya sanayinde 382 işletme, kimya petrol ürünleri lastik ve plastik sanayinde 162 işletme faaliyet göstermektedir.

Komşu iller ve Doğu Anadolu pazarına hakim konumda olan Erbaa ilçesinde tuğla ve orman ürünlerini değerlendiren özel sektör işletmeleri faaliyet göstermektedir. Son yıllarda tekstil sektörü de ilçede önemli ölçüde gelişmiştir.

Yatırım yapılabilecek sektörler orman ve orman ürünleri sanayi, doğal taş ve madencilik sanayi, tekstil sanayi, gıda ve gıda ürünleri sanayi, organik tarım işletmeciliği, yaş sebze ve meyve işleme paketleme, dondurma ve şoklama, tıbbi ve aromatik bitki üretimi (<http://www.oka.org.tr/>).

İhracatta illerin sektörlerdeki rekabet güçleri 2000 ve 2010 yılları için karşılaştırıldığında Türkiye genelinde emek yoğun sektörlerden sermaye yoğun sektörlere geçiş olduğu gözlemlenmektedir. Sermaye yoğun sektörlerin tümünde rekabetçi il sayısında bir artış vardır. Örneğin 2010 yılında “özellikli olan belirli sanayiler için makineler ve aksam üretimi” sektöründe 11, “diğer genel endüstri makine/cihazların aksam üretimi” sektöründe 12, “metal işleme makineleri üretimi” sektöründe 11, “motorlu kara taşıtları ve bunların aksamı üretimi” sektöründe 6, "tıp ve eczacılık ürünleri sektöründe" 14, "haberleşme cihaz ve araçları" sektöründe 14, "demir, deniz, havayolu taşıtları ve bunların aksamı üretimi" sektöründe 4, "prefabrik yapılar; sıhhi su tesisatı, ısıtma ve sabit aydınlatma cihazları" sektöründe ise 9 il rekabet gücü yüksek iller arasına dahil olmuştur.

İhracatta performans göstergelerinden biri “çeşitlilik”dir. Bu gösterge, ilin tüm ihraç ürünlerini değil yalnızca rekabetçi avantaja sahip olduğu ürün çeşitliliğini kapsa-

ma almaktadır. Aynı zamanda bu gösterge, ilde ihracata konu olan ürünleri değil ilde üretilip ihraç edilen ürünleri esas almaktadır. Buna göre çeşitlilik değeri yüksek olan bir ilde, çok sayıda ürün rekabetçi bir şekilde üretilip ihraç edilir. İlde var olan beceriler çok sayıda ürünün rekabetçi avantajla üretilmesi ve ihraç edilmesi için uygundur. Aynı şekilde, çeşitliliği düşük olan bir ilde, az sayıda ihracata konu ürün üretilmektedir (<http://www.ekonomi.gov.tr>)

Buna göre çeşitlilik performansı hesaplanan illerden, ihracata konu malların üretiminde en çok çeşitliliğe sahip olan ilk on il sırasıyla İstanbul, İzmir, Ankara, Konya, Adana, Mersin, Kocaeli, Tekirdağ, Antalya ve Kayseri'dir. İllerin ihracatta çeşitlilik performansları incelendiğinde, endeks değeri hesaplanan 76 ilin üretim rekabetçi bir şekilde ihraç ettiği ürün çeşitliliği ortalamasınının 40 olduğu anlaşılmaktadır. Çeşitlilik indeksi en yüksek olan İl İstanbul 330 katsayısına sahipken Türkiye ortalamasınının 40, Tokat ilinin ise çeşitlilik katsayısının yaklaşık 20 olduğu hesaplanmıştır.

Bir diğer performans kriteri "sıradanlıktır". İlin sıradanlık değerinin yüksek olması, ilde üretilip rekabetçi bir şekilde ihraç edilen ürünlerin sıradan olduğunu gösterir. Ürünün sıradan olup olmadığının belirleyicisi, o ürünün kaç ilin ihracat sepetinde bulunduğuna bağlı olarak değişmektedir. Çok sayıda ilin ihracat sepetinde yer alan ihraç ürünleri sıradan ürün olarak kabul edilmektedir. Aynı şekilde, sıradanlık değeri düşük olan iller, özel/nadir ürünlerin ihracatında rekabetçi avantaja sahiptir. Nadir ürünler, az sayıda ilin ihracat sepetinde bulunurlar. İllerin ürettiği ve aynı zamanda ihraç ettiği ürünlerin sıradanlık değerlerini gösteren, sıradanlık değeri en düşük olan ilk on il sırasıyla İstanbul, Rize, Sakarya, Ankara, İzmir, Bursa, Kocaeli, Manisa, Tekirdağ ve Adana'dır. Sıradanlık katsayısı en düşük olan il İstanbul 4 iken Tokat ilinin ihraç ettiği ürünlerin sıradanlık katsayısı 10 civarındadır(<http://www.ekonomi.gov.tr/>).

2007-2011 yılları arasında Türkiye'nin ve Tokat ilinin yapmış oldukları dış ticaret rakamları tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Türkiye ve Tokat İli Dış Ticaret Rakamları (\$)

	2007	2008	2009	2010	2011
Türkiye İhracat	107.271.749.904	132.027.195.626	102.142.612.605	113.883.219.184	134.915.251.953
Tokat İhracat	16.487.316	21.153.362	21.718.762	23.770.338	39.832.003
On Binde	1,5	1,6	2,1	2,1	2,1
Türkiye İthalat	170.062.714.501	201.963.574.109	140.928.421.211	185.544.331.852	240.838.853.376
Tokat İthalat	19.415.455	18.346.611	14.024.442	18.304.182	20.723.831
Türkiye Cari Açık/Fazla	-62.790.964.875	-69.936.378.483	-38.785.808.608	-71.661.112.668	-105.923.601.423
Tokat Cari açık/Fazla	-2.928.139	2.806.751	7.694.320	5.466.166	19.108.172

Kaynak: Dış Ticaret Müsteşarlığı Raporu (2012)

Tokat ili işletmelerinin yapmış olduğu ihracat Türkiye'nin yapmış olduğu ihracatın yaklaşık olarak On binde ikisini oluşturmaktadır. İl genelinde dış ticarete bakılacak olursa dış satışın (ihracatın), dış alımı (ithalatı) genellikle fazlasıyla karşıladığı görülmektedir. Sonuç itibariyle Tokat işletmelerinin dış ticarete ki payı oldukça düşük oranlardadır.

3.3. Metodoloji

Bu çalışmada Tokat İl ve ilçelerindeki işletmelerinde stratejik yönetim bilincinin strateji oluşturmanın, uygulamanın ve sonuçları değerlendirmenin ne ölçüde olduğu anlaşılmasına ve doğru uygulamaların neler olduğu anlatılmaya çalışılmıştır. Ayrıca işletmelerin strateji seçerlerken hangi parametreleri (dış çevre faktörlerini) ve hangi değişkenleri göz önünde bulundurduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anketleri dolduracak kişilerin işletme üst düzey yöneticisi ya da işletme sahibi olması esas alınmıştır. Çünkü işletmelerin stratejik yönetiminde alınan çok önemli ka-

rarlar ancak bu yetkide kişilerin verdiği kararlar olduğundan alt düzey yönetici ve çalışanların bu konuda yetkilerinin daha kısıtlı olacağı düşünülmüştür. Bazı yöneticiler ve işletme sahipleri stratejik yönetim sürecine daha alt düzey yöneticileri dahil etseler de nihai kararları genellikle kendileri vermektedirler. Yirmi üç sorudan oluşan anketin uygulanmasında yüz yüze anket yapma metodu kullanılmıştır.

3.3.1.Araştırma amacı

Bu Araştırmanın amacı Tokat İl Merkezi ve İlçelerinde faaliyet gösteren imalat yapan Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin stratejik yönetim konusundaki bilgi düzeylerini, farkındalıklarını, algılarını, uygulamalarını, stratejik yönetimin yapılma tekniklerinin neler olduğunu ortaya çıkarmak için yapılan tanımlayıcı bir sonuca ulaşmaktır.

3.3.2.Araştırmanın önemi

Stratejik yönetim günümüzde işletmeler tarafından yoğun olarak kullanılan bir yönetim tekniğidir. Tokat il Merkezi ve ilçelerinde imalat yapan KOBİ'lerin bu yükselen yönetim tekniğini uygulayarak daha başarılı olabilecekleri düşünülmektedir. İlk önce buldukları pazarda daha rekabetçi, daha başarılı ve rota belirleyebilen bir işletme yönetimi oluşturmada stratejik yönetim uygulamalarının işletme sahip ve yöneticilerine yol göstereceği, daha sonra ise buldukları pazarda stratejik yönetim uygulamalarıyla güçlenmiş KOBİ'lerin ulusal ve uluslararası pazarlara girerek buralarda da rekabet edebilen işletmeleri stratejik yönetim uygulamaları sayesinde oluşturabilecekleri düşünülmektedir.

3.3.3.Araştırmanın kapsamı ve örnekleme

Araştırmanın evrenini (ana kütlelerini) Tokat il ve ilçelerinde faaliyet gösteren on ve daha fazla çalışana sahip 189 adet imalat yapan KOBİ oluşturmaktadır (Tokat Bilim ve Sanayi teknoloji Müdürlüğü, 2011). Bu işletmeler içerisinde evreni temsil etmesi için yeterli sayı olan 130 adet işletme kolayda örneklem tekniği ile tespit edilerek bu işletmeler üzerinde anket yapılmıştır.

Kolayda örnekleme tekniğindeki esas; ankete cevap veren herkesin örneğe dahil edilmesidir. En kolay bulunan denek en ideal olanıdır. Denek bulma işlemi arzu edilen örnek büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam eder. (Altunışık ve diğ., 2010;140).

3.3.4. Araştırmanın yöntemi

Araştırmada Tokat il ve ilçelerinde faaliyet gösteren imalat yapan KOBİ'ler üzerinde "birincil veri toplama" tekniklerinden biri olan anket soru kağıtları araştırmacı vasıtasıyla işletme sahip ve/veya yöneticilerine ulaştırılmıştır. Bazı yönetici ve işletme sahipleri daha sonra boş vakitlerinde doldurmak istediklerini söyleyip anketin kendilerine bırakılmasını istemişlerdir. Bu isteklerde kabul edilip işletmelere bırakılan anketler doldurulduktan sonra toplanılmıştır. Bu şekilde elde edilen veriler oldukça sağlıklı bir yolla, işletme yöneticilerinin/sahiplerinin gerçek ve objektif düşüncelerini yansıtacak biçimde elde edilmeye çalışılmıştır. 101 işletme yöneticisi ve/veya sahibinin yanıtladığı anketlerin hepsi değerlendirmeye alınmıştır.

3.3.5. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma Tokat ili Merkez ve ilçelerinde imalat yapan işletmelerde yapılmıştır. Bununla beraber elde edilen sonuçların tüm KOBİ'ler için genellenemeyeceği gerçeği ile birlikte bu işletmelerde stratejik yönetim ve uygulamaları ile ilgili olarak bir fikir oluşturabileceği söylenebilir. Ayrıca çalışma 10 ve daha fazla çalışanı olan KOBİ'ler üzerine yapılmıştır bu durum araştırma için önemli bir kısıt olduğu düşünülmektedir. Çünkü bölgede bu sayıların altında çalışana sahip olup imalat yapan çok sayıda işletme bulunmakta olmasına rağmen çalışmaya katılmaları sağlanamamıştır. 130 işletme sahip/yöneticisine anket formları ulaştırılmış ancak 101 işletmeden geri dönüş sağlanmıştır. Anketlerin geri dönüşümünün örnek büyüklüğüne oranı %77,6'dır. Bu oranın bu araştırma için yeterli bir büyüklükte olduğu düşünülmektedir.

3.4. Araştırma Soruları

Bu araştırma aşağıdaki soruların cevaplarının aranması üzerine kurgulanmıştır.

Araştırma Sorusu 1: Tokat İl Merkezi ve ilçelerinde imalat yapan KOBİ'lerde formel stratejik yönetim ve planlama genel olarak bilinmekte ve kullanılmakta mıdır?

Araştırma Sorusu 2: Tokat İl Merkezi ve ilçelerinde imalat yapan KOBİ'lerde formel stratejik yönetim teknikleri genel olarak bilinmekte ve kullanılmakta mıdır?

3.5. Verilerin Analizi

Anket formu ile toplanmış olan verilerin analizinde istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Analiz yapmadan önce veriler kodlanılmış ve istatistiksel analize uygun hale getirilmiştir. Bu çalışmada soruların güvenilirliğini test ederken kullanılan Alpha katsayısı tüm anket için 0.925 gibi oldukça yüksek bir değer olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca verilerin analizi yapılırken; ortalama, yüzde ve frekansları gösteren betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır.

Nicel veriler iki nitel değişkene göre sınıflandırıldığında istatistikte çift girişimli (cross tabulated data) gösteren tablolar elde edilir. Bu tablolara çapraz tablolar (cross tables) veya kontenjans tablosu (contingency tables) adı verilir (Gürsakal, 2001;101). Bu çalışmada çapraz tablolar analizi de yapılmıştır.

3.6. Bulgular

Anket çalışmasına geri dönüşümü sağlanan anket formlarından 101 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Ankete katılan işletmelerin tümü Türk Ticaret Kanununda betimlenen KOBİ tanımına uymaktadır.

Bu çalışmada Tokat ilinde faaliyet gösteren imalat yapan küçük ve orta ölçekli işletmeler ile ilgili olarak değerlendirmeye alınan anket formlarından, işletmenin faaliyet konusu ve kuruluş yılı, çalışan sayısı, sermaye ve yönetim yapısı, yıllık ciro miktarı, yöneticilerin ve/veya işletme sahiplerinin yaşı, cinsiyeti, öğrenim düzeyi, çalışma süreleri ile işletmenin stratejik yönetim ve planlamaya ilişkin uygulama ve faaliyetleri hakkında bilgiler elde edilmiştir.

3.6.1. İşletmelere ait demografik bulgular

Bu bölümde anket cevaplayanların işletmedeki pozisyonları, işletmelerin faaliyet alanları, çalışan sayıları, kuruluş yılları, sermaye yapıları, yönetim yapıları ve yıllık ciroları ile ilgili bulgular elde edilmiştir.

Tablo 12: Yöneticilerin Yaş Aralığı

	Yöneticilerin yaş aralığı	Sayısı	Yüzdesi
	21-30	19	18,8
	31-40	25	24,8
	41-50	39	38,6
	51 ve üzeri	18	17,8
	Toplam	101	100

Tablo 12’de yöneticiler 4 yaş aralığı grubunda gösterilmiştir. Yöneticilerden 39 (%38,6)’sı 41-50 yaş aralığı grubunda, 25 (%24,8)’i 31-40 yaş aralığı grubunda, 19 (%18,8)’i 21-30 yaş aralığı grubunda, 18 (%17,8)’i 51 yaş üzeri gruptadır.

Tablo 13: Yöneticilerin Cinsiyeti

	Yöneticilerin cinsiyeti	Sayısı	Yüzdesi
	Erkek	94	93,1
	Kadın	7	6,9
	Toplam	101	100

Tablo 13’de yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı verilmiştir. Tabloya göre işletmelerde yöneticilerden 94 (%93,1)’i erkek, 7 (%6,9)’u ise kadındır.

3.6.1.1. İşletmelerin sektörel dağılımı

Araştırma kapsamına giren ve anketi cevaplandıran işletmelerin sektörel dağılımları Tablo 14’de gösterilmiştir. Ankete yanıt veren 101 işletmeden 34 tanesi, (%33,8) gıda ürünleri imalatında faaliyette bulunan işletmelerdir. İkinci sırada ise 20 işletme (%19,8) ile Taş ve Toprağa dayalı ürünler üreten işletmeler gelmektedir. Üçüncü sırada Kimya, Petrol, Lastik Ürünleri üreten işletmeler 16 adet ve yüzde 15,8 ile gelmektedir.

Tablo 14: İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı

Faaliyette bulunulan Sektör	İşl. Sayısı	Oranı
Gıda, İçki ve Tütün Sanayi	34	%33,8
Kimya Petrol Ürün. Lastik ve Plas. San.	16	%15,8
Metal Eşya, Makina ve Oto. End. San.	8	%7,8
Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi	12	%11,8
Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi	20	%19,8
Tekstil, Deri ve Ayakkabı Sanayi	11	%10,8
Toplam	101	100

3.6.1.2. İşletmelerin Kuruluş Yılları

Üzerinde araştırma yapılan 101 işletmenin ne kadar süredir faaliyette buldukları Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15: İşletmelerin Kuruluş Yılları

Kuruluş Tarihi	İşletme Sayısı	Yüzdesi
1980 öncesi	18	%17,8
1980-1989	17	%16,8
1990-1999	37	%36,8
2000-2010	29	%28,8
Toplam	101	100,0

Tablo 15’de görülmektedir ki işletmelerin 29 tanesi (%28,8) 10 yıldan daha kısa süredir faaliyette bulunan iş tecrübesi az olan işletmelerdir. Diğer 54 (%53,6) işletme ise 10-20 yıldır faaliyette bulunan göreceli olarak daha tecrübeli, ancak köklü işletme denilebilecek kadar tecrübesi olmayan işletmelerdir. Sadece 18 adet (%17,8) işletme 30 yıldan uzun süredir faaliyette bulunan tecrübeli, köklü işletmelerdir.

3.6.1.3. İşletmelerin yönetim yapısı

Ankete cevap veren işletmelerden 74 (%73,8) tanesinin yönetiminde aile bireyleri, 13 (%12,8) tanesinde profesyonel yönetici 8 (%7,8)'inde ise aile dışından ortaklar ve diğer pay sahipleri etkili olmaktadır.

Tablo 16: İşletmelerde Sahiplik Durumu

	İşletme Yönetimi	İşletme Sayısı	Yüzdesi
	Aile Bireyleri	74	73,8
	Aile Dışından Ortaklar	8	7,8
	Profesyonel Yönetici	13	12,8
	Diğer	6	5,8
	Toplam	101	100,0

3.6.2. İşletme sahip ve/veya yöneticilerine ait demografik bulgular

İşletme yönetici/sahiplerine ait demografik bulgular kapsamında, yaş, cinsiyet, işletmedeki çalışma yılı, sektördeki çalışma yılı ve öğrenim durumları ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.6.2.1. Yönetici/işletme sahiplerinin öğrenim durumları

Araştırma yapılan 101 işletmenin yöneticilerinin öğrenim durumları Tablo 17'de görülmektedir.

Tablo 17: Yöneticilerin Öğrenim Durumu

	Mezuniyet Durumu	İşletme Sayısı	Yüzdesi
	İlköğretim	4	3,8
	Lise ve dengi	55	54,8
	Ön lisans	9	8,8
	Lisans	26	25,8
	Lisansüstü	7	6,8
	Toplam	101	100,0

İşletme sahip ve yöneticilerinden 55 (%54,8) kişi lise ve dengi okul mezunu, 26 (%25,8) kişi lisans mezunu, 9 (%8,8) kişi ön lisans mezunu geriye kalan 11 (%10,8) kişi ise ilk öğretim ve lisans üstü mezunudur.

3.6.2.2. İşletme sahip/yöneticilerinin kıdemleri

Ankete katılan işletme sahip ve/veya yöneticilerinin işletmede çalıştıkları yıl, işletmede yönetici olarak çalıştıkları yıl, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde çalıştıkları yıl ve nihayet toplam iş yaşamlarını gösteren tablolar aşağıda verilmiştir.

Tablo 18: İşletme Yöneticilerinin Kıdemleri

	İşletmede Çalışılan Süre	İşletme Sayısı	Yüzdesi
	1 yıldan daha az	6	5,8
	1-3 yıl	17	16,8
	4-6 yıl	17	16,8
	7-9 yıl	8	7,8
	10 yıl ve üzeri	53	52,8
	Toplam	101	100,0

Tablo 18’de ki verilere göre işletmelerin 53 (%52,8)’sının işletme sahibi ve/veya yöneticisi 10 yıldan daha fazla, 17(%16,8)’sının sahibi ve/veya yöneticisi 4-6 yıl,17 (%16,8)’sının sahibi ve/veya yöneticisi 1-3 yıl, 8 (%7,8)’sının işletme sahip ve/veya yöneticisinin 7-9 yıl ve 6 (%5,8)’sının ise 1 yıldan daha kısa süredir işletmede çalıştıkları görülmüştür.

Tablo 19: Yönetici Olarak Çalışılan Süre

	Yönetici olarak çalışılan süre	İşletme Sayısı	Yüzdesi
	1 yıldan daha az	8	7,8
	1-3 yıl	15	14,8
	4-6 yıl	17	16,8
	7-9 yıl	7	6,8
	10 yıl üzeri	54	53,8
	Toplam	101	100,0

İşletme sahip ve/veya yöneticilerinin toplam çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 20’de gösterilmektedir.

Tablo 20: Yöneticinin Toplam İş Yaşamı Süresi

	Toplam İş Yaşamı Süresi	İşletme Sayısı	Yüzdesi
	1-5 yıl	11	10,8
	6-10 yıl	14	13,8
	11-20 yıl	18	17,8
	20 yıl ve üzeri	58	57,8
	Toplam	101	100,0

20 yıldan fazla süredir çalışanlar 58 (%57,8), 11-20 yıldır çalışanlar 18 (%17,8), 6-10 yıldır çalışanlar 14 (%13,8), 1-5 yıldır çalışanlar ise 11(%10,8) oranındadır. Buna göre işletme yöneticileri ve/veya sahipleri oldukça uzun iş yaşamı tecrübesine sahiptirler.

3.7.Stratejik Planla İlgili Sorular

İşletmelerin stratejik planları ile ilgili olarak işletmelerin stratejik plan yapıp yapmadıkları yapıyorlarsa süreleri, stratejik planın ne ölçüde uygulandığı, stratejik planı kimlerin hazırladığı ile ilgili bulgular elde edilmiştir.

3.7.1.İşletmelerde stratejik plan süreleri

Ankete cevap veren işletmelerin stratejik plan süreleri ile ilgili verdikleri yanıtlar Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21: Stratejik Plan Süreleri

	Stratejik plan süreleri	İşletme Sayısı	Yüzdesi
	Yok	51	50,8
	1 yıldan daha az	14	13,8
	2-4 yıl	11	10,8
	5 yıl	9	8,8
	5 yıldan daha çok	16	15,8
	Toplam	101	100,0

Verilere göre işletmelerden 51 (%50,8) tanesi stratejik planlarının olmadığını belirtmiştir, 9 (%15,8) işletme 5 yıldan daha uzun süreli, 14 (%13,8) işletme 1 yıldan daha kısa süreli, 11 (%10,8) işletme 2-4 yıl süreli, 16 işletme (%8,8) ise 5 yıllık stratejik planlarının olduğunu söylemişlerdir. İşletmelerin yarısının stratejik planlama yapmadıkları görülmektedir. İşletmelerden 14'ünün 1 yıldan daha kısa süreli stratejik planlar yapması stratejik planının tam olarak algılanamadığını düşündürmektedir. Sonuç olarak İşletmelerin yaklaşık olarak %65'i stratejik planlardan yoksun faaliyetlerine devam etmektedir. KOBİ'ler için stratejik plan süreleri büyük işletmelerdeki 5 yıldan daha uzun süreli olmamalıdır. Kobiler için en ideal plan süresi 2-5 yıl arasındadır. Buna bağlı olarak stratejik planlamayı doğru algılayan işletme sayısı 20 (%19,6)'dır.

3.7.2. İşletmelerde stratejik planı hazırlayanlar

Ankete dahil edilen 101 işletmeden sadece 50 adet işletmenin yöneticilerinin stratejik plan oluşturdukları tespit edilmiştir. Diğer kalan 51 işletme ise stratejik planlamayı hiç yapmamaktadırlar. Ankete cevap veren işletmelerde stratejik planları hazırlayan kişilerin pozisyonları bakımından dağılımı Tablo 22'de gösterilmiştir.

Tablo 22: Stratejik Planı Hazırlayanlar

Stratejik planı hazırlayanlar	İşletme Sayısı	Yüzdesi
Üst düzey yöneticiler	14	13,8
Yönetim kurulu	16	15,8
İşletme Sahipleri	18	17,8
Fonksiyonel Birimler	2	1,8
Stratejik planı olmayanlar	51	50,8
Toplam	101	100,0

Stratejik planlama yapan işletmeler içerisinde 18(%17,8) tanesinin stratejik planını; İşletme Sahipleri, 16 (%15,8) tanesini Yönetim Kurulu, 14(%13,8) tanesini Üst Düzey Yöneticiler, 2(%1,8) tanesini ise Fonksiyonel Birimler hazırlamaktadır.

3.7.3. İşletmelerde stratejik planın uygulanması

Tablo 23'de de görüldüğü gibi, stratejik planlama yapan 50 işletmeden sadece 8 (%16) işletme planlarını tamamıyla gerçekleştirebilmekte, 13 işletme (%26) planlarını

faaliyet sırasında oluşturmakta ve 29 işletme (%58) ise faaliyetleri sırasında planlarını revize etmektedir.

Tablo 23: Stratejik Planların Uygulanma Düzeyi

	Stratejik Planı Uygulama	İşletme Sayısı	Yüzdesi
	Tamamıyla Gerçekleştirilmektedir	8	16
	Faaliyet Sırasında Oluşturulmaktadır	13	26
	Faaliyet Sırasında Revize Edilmektedir	29	58
	Toplam	50	100,0

3.8.Yöneticilerin Değişime Bakışı ve Stratejik Hedeflerle İlgili Sorular

Bu kısımda işletmecilikte önemli bir avantaj argümanı olan değişim konusunda işletme yöneticilerinin değişime bakış açıları tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.8.1.İşletme Sahip/yöneticilerinin değişime bakışı

Tablo 24’de görüldüğü gibi, işletmelerin 94 (%93,5)’sı rakiplerden daha önce değişimin daha avantajlı olduğu düşünmektedirler. Bu grubu oluşturan işletmelerin yönetici ve/veya sahipleri değişime açık kişilerdir.

Tablo 24: İşletmelerin Değişime Bakış Açısı

	Değişime Bakış Açısı	İşletme Sayısı	Yüzdesi
	Rakipler değişiyorsa, biz de değişmeliyiz	7	6,5
	Rakiplerden önce değişmek daha avantajlıdır	94	93,5
	Toplam	101	100,0

3.8.2. İşletme sahip/yöneticilerinin stratejik hedefleri

Ankete cevap veren işletmelerin stratejik hedefleri aşağıda Tablo 25’de sunulmuştur. Tablodan da görüleceği üzere, 25 (%50) işletme pazar payını artırma, 17 (%34) işletme yeni pazarlara açılma, 6 (%12) işletme yeni ürünler geliştirme, 2 (%4) işletme ise mevcut durumlarını koruma stratejisini benimsemişlerdir.

Tablo 25: İşletmelerin Stratejik Hedefleri

	Stratejik Hedef	İşletme Sayısı	Yüzdesi
	Pazar Payını Arttırma	25	50
	Yeni Pazarlara Açılma	17	34
	Yeni Ürünler Geliştirme	6	12
	Mevcut Durumu Koruma	2	4
	Toplam	50	100,0

Pazar payını arttırma stratejik hedefine sahip olan işletmelerden en çok tercih edileni ise 20 (%80) ile Maliyet Liderliği stratejisi geriye kalanlar ise Farklılaştırma Stratejisi ve Odaklanma Stratejisi olmaktadır. Yeni pazarlara girerken ise büyük çoğunlukla işletmeler İlgili çeşitlendirme Stratejisini tercih etmişlerdir. Küçülme ve tasarruf yapma stratejisini seçen işletmelerin ise 2'si de turn around (etrafına bakma) stratejisini tercih etmişlerdir.

Tablo 26'da değişime bakış açısı ile stratejik hedef arasında ki ilişkiyi gösteren bir çapraz tablo analizi yapılmıştır. Rakiplerden önce değişmek avantajlıdır düşüncesine sahip yöneticilerden 22'si değişimin pazar payını yükselteceğini, 15'i yeni pazarlara açılmaya yardımcı olacağını, 6'sı ise yeni ürünleri geliştirmeye yardımcı olacağını düşünmektedir.

Tablo 26: Değişime Bakış Açısı İle Stratejik Seçim Çapraz Tablosu

		Stratejik Hedefler				
	Değişime Bakış Açısı	Pazar payını arttırma	Yeni pazarlara açılma	Yeni ürünler geliştirme	Mevcut durumu koruma	Toplam
	Rakipler değişiyorsa, biz de değişmeliyiz	2	2	0	1	5
	Rakiplerden önce değişmek daha avantajlıdır	22	15	6	1	44
	Toplam	24	17	6	2	49

3.9.Stratejik Yönetim Süreciyle İlgili Sorular

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

Tablo 27: İşletmelerin Misyon, Vizyon, Stratejik Plan Düşünceleri

	Hiç Katılmıyor %	Katılmıyor %	Kararsız	Kısmen Katılıyor %	Tamamen Katılıyor %
İşletmemizin belli bir misyonu ve vizyonu vardır	34	5	3	14	45
İşletmemizin ortak amaç ve hedefleri vardır	28	11	5	16	41
İşletmemizin stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hâle getirilir	30	15	6	19	31
İşletmemizin stratejik plânı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin de prosedürünü içerir	25	17	9	23	27
İşletmemizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir	25	15	6	15	31
İşletme stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir	23	14	4	18	42
İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir	24	12	7	18	40
İşletme stratejimiz belirlenirken işletmemizin güçlü ve zayıf yanları tespit edilir	20	14	9	12	46
İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir	22	17	7	18	37
Alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçilir	23	14	7	16	41
İşletme stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plân ve bütçeler yapılır	22	15	6	18	40
İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır	24	15	11	14	37
İşletmemizin organizasyonel yapısı seçilen stratejiye adapte edilir	22	17	9	21	32
İşletmemizde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir	22	15	9	10	45

3.9.1. İşletmelerin stratejik yönetim faaliyetleri

İşletmelerin 59 (%58,4)'ü misyon ve vizyonlarının olduğunu, 57 (%56,4)'ü ortak amaç ve hedeflerinin olduğunu, 46 (%45,4)'ü stratejik amaçlarının nicel ve ölçülebilir olduğunu, stratejilerini belirlerken 60 (%59,4)'ü çevredeki tehdit ve fırsatları incelediğini, 58 (%57,4)'ü rakip firmaların faaliyetlerini incelediğini, 58 (%57,4)'ü işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini incelediğini, 58(%57,4)'ü stratejik plan için bütçe oluşturduğunu

nu ve son olarak 45 (%44,4)'ü stratejilerin sonuçlarını değerlendirdiğini ifade etmişlerdir.

3.9.2. Stratejik planlama ile ilgili düşünceler

Tablo 28'de görüldüğü üzere stratejik planlamada kişisel sezgilerin etkisi daha fazladır düşüncesinde olan işletme yönetici/sahiplerinin sayısı 51 (%50,9) olarak tespit edilmiştir. Bu soruya ilişkin aritmetik ortalamanın da 2.92 ile oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu bağlamda işletmelerin sayısal metotlar kullanmaktan ziyade sezgilerine ve tecrübelerine güvendikleri söylenebilir. İşletme yöneticilerinin 55 (%54,9)'u stratejik planlamayı değişimin bir aracı olarak düşünmektedir ve bu soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması da 3.29'tur. Stratejik planların uygulanamayacağı düşüncesine sahip çalışanların adeta bu stratejik planları sabote ettiğini düşünen yönetici sayısı 39 (%38,9)'dur. Bu durum işletme alt kademelerinin stratejik planı oluştururken dışarda tutulmasının önemli bir olumsuzluğunu göstermektedir. Son olarak yazılı verilerin önemini belirtildiği soruya verilen cevaplarda 47 (%46,9) işletme yöneticisi yazılı verilerin sezgisel davranıştan daha önemli olduğunu söylemişler ve bu sorunun aritmetik ortalaması da oldukça yüksek bir değerle 3.15 puan olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 28: Stratejik Planlama İle İlgili Düşünceler

	<i>Hiç Kat.</i>	<i>Katılmıyor</i>	<i>Kar.</i>	<i>Kısmen kat.</i>	<i>Tam. Kat.</i>	<i>Ar. Ort.</i>
Stratejik planlamada üst yönetimin kişisel sezgilerinin etkisi ve sorumluluğu daha fazladır	24	17	9	25	26	2.92
İşletme, değişim ile ilgili sorunlarını aşmak için özellikle stratejik planlamaya başvurmaktadır	21	10	15	28	27	3.29
Stratejik planlama için, önceki yapılan planlar bir politika olarak kabul edilmektedir	23	12	22	21	23	3.09
Üst yönetimin geçmiş stratejik planlama başarılarına bağlı olarak değişime ayak uydurmaya çalışması, planlama sürecinin başarısı üzerinde tereddüt oluşturmaktadır	19	15	30	24	13	2.97
Stratejik planlamanın başarısında ve gelecek fırsatlardan zamanında yararlanmada, yazılı veri, sezgisel davranıştan daha önemli değerlendirilmelidir	19	15	20	25	22	3.15
Çalışanlar, stratejik planlamayı uygulama beceriksizliği ihtimali karşısında, katkılarını olumsuzlaştırmakta ve kayıtsız kalmaktadırlar.	21	18	23	21	18	2.97
Stratejik planlama, işletmelerin diğer süreçlerinden ayrı bir süreç olarak düşünülerek yapılmaz	19	14	22	20	26	3.19
Stratejik planlamanın bürokratik kararlar sistemine olan ihtiyacı dolayısıyla, süreç biçimsel (resmi) düzeyde algılanmaktadır.	17	13	22	24	25	3.27

3.9.3.Politikaların değerlendirilmesi

Bu araştırmada incelenen işletmelerin genellikle hangi politikaları uyguladıklarıyla ilgili veriler Tablo 29’da gösterilmiştir. İşletmelerin en fazla önem verdikleri konu 4.44 aritmetik ortalama puanıyla mevcut ürünlerin kalitesini iyileştirmektir. Daha sonra 4.33 puan verdikleri konu ise rakiplerden daha kaliteli çalışanlar istihdam etmektir.En az beğenilen politika ise sadece zengin müşterilere hitap etmektir ki bu politkaya verilen puanların aritmetik ortalaması 2.16’dır. Faaliyet sahalarını sadece belirli bir coğrafik alanla sınırlandırma politikası da en az tercih edilen politikalardandır bu soruya verilen cevapların puanlarının artimetik ortalaması ise 2.32’dir.

Tablo 29: Politikaların Değerlendirilmesi

	Hiç Kat.	Kat.	Kar.	Kıs. Kat.	Tam. Kat.	Arit. Ort.
Rakiplerden daha ucuz bir satış fiyatı belirlemek	12	11	8	26	44	3.78
Sadece zengin müşterilere hitap etmek	39	32	12	10	8	2.16
Sadece belirli bir coğrafi alana hitap etmek	35	28	16	14	8	2.32
Mevcut ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmek	5	2	6	18	70	4.44
Rakiplerden daha çok reklâm harcaması yapmak	13	12	23	28	25	3.39
Rakiplerden daha kaliteli çalışanlar istihdam etmek	4	3	10	22	62	4.33

Rakiplerden daha ucuz bir satış fiyatı politikası bilindiği gibi maliyet liderliği stratejisini düşünen işletmelerin uyguladığı bir politikadır. Tokat il Merkezi ve ilçelerinde imalat yapan işletmelerin 70 tanesi (%69,3) rakiplerden daha ucuz bir satış fiyatı belirleme politikasını tercih etmektedir.

Sadece zengin müşterilere hitap etmenin faydalı bir politika olduğunu düşünen işletme sayısı 18 (%17,8) ile en az tercih edilen politika olduğu görülmektedir.

Sadece belirli bir coğrafi alana hitap etmenin iyi bir politika olduğunu düşünen işletmelerin sayısı da 20 (%19,4) işletmedir.

Rakiplerden daha kaliteli çalışanlar istihdam etmenin iyi bir politika olduğunu düşünen işletme sayısı 84 (%83,1) ile en fazla beğenilen işletme politikası olduğu görülmüştür.

3.9.4. Hedef pazarın değerlendirilmesi

Ankete cevap veren işletmelerden 72 (%71,4) tanesi pazarın büyüklüğünü cazip olarak değerlendirmekteyken, 68 (%67,4) tanesi pazarın doyuma ulaştığını belirtmiştir. Rekabetin yumuşaklığı konusunda ise 66 işletme (%65,4) hem fikirdir. İşletmelerden 77 işletme (%76,4) pazarı karlı olarak görmektedir. Tüm bu veriler Tablo 30'da görülmektedir.

Tablo 30: Hedef Pazarı Değerlendirme

	Hiç Cazip Değil	Cazip Değil	Kararsız	Kıs. Cazip	Tam. Cazip	Ar. Ort.
Toplam pazarın büyüklüğü	3	2	14	43	39	3.72
Pazarın olgunluğu	0	2	31	37	31	3.96
Rekabetin yumuşaklığı	2	14	19	36	30	3.49
Pazarın kârlılık durumu	3	6	15	36	41	4.04

Tokat ili Merkez ve ilçelerinde imalat yapan işletmelerin toplam pazarın büyüklüğüne, pazarın olgunluğuna, rekabetin yumuşaklığına ve pazarın karlılığına 5 üzerinden verdikleri puanların aritmetik ortalaması yaklaşık olarak 4'tür. Bu oldukça yüksek bir puan olup işletmelerin pazar rekabetini oldukça olumlu olarak düşündüklerini gösterir.

3.9.5. Pazarda işletmenin gücünün değerlendirilmesi

İşletmelerin pazardaki güçlerini etkileyebileceği düşünülen faktörler Tablo 31'deki sorularla anlaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo 31: Pazarda İşletmenin Gücünü Belirleme

	Çok zayıf	Zayıf	Kararsız	Güçlü	Çok güçlü	Ar. Ort.
Teknolojik seviye	1	11	22	50	17	3.70
Maliyet avantajları	3	7	23	49	19	3.73
Müşteri nezdinde prestij ve imaj	1	2	18	40	40	4.15
Çalışanların ve yöneticilerin kalitesi	0	3	17	49	32	4.08

Araştırma örneğinde ki 67 işletme (%66,4) faaliyette buldukları pazarda kendilerini teknolojik seviye bakımından güçlü olarak görmektedir. 68 işletme (%67,4) maliyet avantajları bakımından kendilerini rakiplerden daha avantajlı olarak görmektedir. 80 işletme (%79,4) ise müşterilerinin nezdinde prestij ve imajlarının güçlü olduğunu düşünmektedirler.

İşletmeler müşteri nezdindeki prestij ve imajlarının oldukça iyi olduğunu düşünmektedir. Bu soruya verilen puanların aritmetik ortalaması 4.15 puandır. Çalışanların ve yöneticilerin kalitesi, maliyet avantajları ve teknolojik seviyelerinin tatminkarlığına da benzer şekilde yüksek puanlar verilmiştir. Yani işletmeler pazarda kendilerini oldukça güçlü görmektedirler.

3.9.6. Ekonomik çevre faktörlerinin değerlendirilmesi

İşletmelerden 64 (%63,3)'ü enflasyonun, 65 (%64,3)'ü faiz hadlerinin, 74 (%73,3) vergilerin, işletmenin faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyecek faktörler olarak değerlendirmektedir. İşletmelerin 37 (%36,6)'sı ekonomik büyümeyi, 33 (%32,6)'sı ise yatırımları teşvik etmenin işletmelerine fırsat sağlayacağını söylemişlerdir.

Tablo 32: Genel Ekonominin Değerlendirilmesi

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar	Kısmen Fırsat Sağlar	Bilmiyor	Kısmen Tehdit Oluşturur	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur
Enflasyon	5	8	24	48	16
Faiz Hadleri	5	6	25	38	27
Vergiler	2	2	23	41	33
Merkez Bankası politikaları	3	6	36	22	34
Dış Ticaret ve Ödemeler Dengesi	3	6	35	25	32
İthalat ve İhracat olanakları	4	14	30	25	28
Ekonomik Büyüme	21	16	27	13	24
Kartelleşme ve Tekelleşme eğilimleri	4	9	36	20	32
Yatırım teşvik alanları ve oranları	21	12	33	15	19

3.9.7. Teknolojik çevre faktörlerinin değerlendirilmesi

Teknolojik gelişmeler işletmelerin ürünlerini en iyi şekilde sunabilmeleri için takip edilmesi gereken bir unsurdur. Teknoloji konu başlığıyla ilgili sorular ve bu sorulara verilen cevaplar Tablo 33'de gösterilmiştir.

Tablo 33: Teknolojik Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar	Kısmen Fırsat Sağlar	Bilmiyor	Kısmen Tehdit Oluşturur	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur
Endüstrideki Teknolojik Değişim Hızı	32	31	29	7	2
Sanayide makineleşme ve Otomasyon	42	22	26	9	2
Ar-Ge yoğunluğu	40	22	28	7	4
İkame mal teknolojisi ve yoğunluğu	26	25	39	5	6
Üretim faktörleri teknolojisi ve değişimi	26	27	34	10	4

Endüstrilerinde meydana gelen teknolojik gelişmeleri 63 (%62,3) işletme, makineleşme ve otomasyonu 64 (%63,3) işletme, araştırma geliştirme faaliyetlerinin yoğunluğunu 62 (%61,3) işletme fırsat olarak kabul etmektedir.

3.10. Sosyo-Kültürel Çevre Faktörlerinin İşletme Üzerinde Etkileri

Sosyal ve kültürel değişimin işletmeleri ne düzeyde etkilediğini anlayabilmek için Tablo 34'deki sorular yöneltilmiştir.

Tablo 34: Sosyo-Kültürel Faktörlerin İşletmeye Etkisi

	<i>Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar</i>	<i>Kısmen Fırsat Sağlar</i>	<i>Bilmiyorum</i>	<i>Kısmen Tehdit Oluşturur</i>	<i>Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur</i>	<i>Aritmetik Ortalama</i>
Sosyal değerlerde değişimler	13	24	51	9	4	2.67
Çalışanların dünya görüşü ve değ.	13	28	42	15	3	2.67
Yaş dağılımındaki değişimler	13	23	46	15	4	2.74
Gelir dağılımındaki değişimler	12	20	50	13	6	2.71
Kültür değişimine bağlı müşteri ve çalışan tutum değişiklikleri	16	10	54	16	5	2.84

Tabloya bakıldığında ilk dikkat çeken durum sosyo kültürel faktörlerin etkilerinin neler olduğuyla ilgili bu sorulara işletme yöneticilerinin yaklaşık yarısının bilmiyorum cevabını vermiş olmasıdır. Çalışanların dünya görüşü ve değerlerinin fırsat sağlayacağını düşünen yönetici sayısı 41(%40.8)'dir. Sosyal değerlerde ki değişimleri de fırsat olarak gören yönetici sayısı 37(%36.8)'dir.

3.10.1. Politik ve yasal çevre faktörlerinin işletmelere etkileri

İşletme yöneticilerinin siyasi durumlarla ilgili sorulara verdiği cevaplar Tablo 35'de gösterilmiştir. En dikkat çekici sorun bölgesel gerginlik ve terörün tehdit oluşturduğunu düşünen yöneticilerin sayısıdır. İşletme yöneticilerinden 67 (%66.8)'i terör ve bölgesel gerginliği tehdit olarak algılamıştır. Seçimler ve siyasi eğilimlerdeki değişimlerin işletmecilik faaliyetlerini nasıl etkileyeceği konusunda ise yöneticilerin yaklaşık yarısı bilmiyorum diyerek bu iki faktörün faaliyetlerini nasıl etkileyeceği hakkında fikir sahibi olmadıklarını belli etmişlerdir.

Tablo 35: Politik ve Yasal Çevre Faktörlerinin İşletmelere Etkileri

	<i>Ön. Öle Fırsat Sağlar</i>	<i>Kısmen Fırsat Sağlar</i>	<i>Bilmiyorum</i>	<i>Kıs. Tehdit Oluşturur</i>	<i>Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur</i>	<i>Aritmetik Ortalama</i>
Siyasi eğilimdeki değişimler	4	23	56	13	5	2.82
Uluslararası anlaşmalar	9	40	39	9	4	2.60
Bölgesel gerginlik ve terör	0	5	29	22	45	4.06
Seçimler	1	13	50	28	9	3.31
Çalışma hayatını düzenleyici kanunlar	4	24	42	21	16	3.39
Sosyal sigorta mevzuatı	6	17	47	23	8	3.09
Mülkiyet kanunu	2	15	55	20	9	3.19

Sorulara verilen cevapların puanlarının aritmetik ortalaması alındığında en yüksek puan 4.06 ile bölgesel gerginlik ve terörün olumsuz etkilerine verilmiştir. Daha sonra 3.39 puan çalışma hayatını düzenleyici kanunlara verilerek konunun önemi vurgulanmıştır. Uluslararası anlaşmalara ise 2.60 puan verilerek konunun işletme faaliyetlerini çok etkilemediği belirtilmiştir.

3.10.2. Rakiplere ilişkin faktörler

Ankette rekabetle ilgili bazı önemli konularla ilgili sorular sorularak Tokat il Merkezi ve ilçelerinde imalat yapan işletmelerin faaliyette buldukları pazardaki, işletmenin varlığını dahi etkileyecek kadar önemli, rekabetin ne durumda olduğu ve rekabetin nasıl algılandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. İşletmelerden 68(%67.8)'i rakiplerin pazara girişlerini bir tehdit olarak görmüştür. Yine 68 (%67.8) işletme rekabet durumunu tehdit olarak görmüştür. İşletmelerden 72 (%71,8)'si pazardaki rakiplerin sayısını ve büyüklüğünü tehdit olarak algılamıştır. Rakiplerin pazar payını kontrolü 74(%73.8) işletme tarafından tehdit olarak algılanmıştır. Son olarak rakiplerin ürünlerini farklılaştırmasını 71(%70.8) işletme tehdit olarak görmüştür.

Tablo 36: Rekabetin İşletmeler Üzerindeki Etkileri

	<i>Ön. Öle Fırsat Sağlar</i>	<i>Kıs. Fır. Sağ.</i>	<i>Bilm.</i>	<i>Kıs. Teh. Ol.</i>	<i>Ön. Ölç. Teh. Ol.</i>	<i>Ari Ort..</i>
Rakiplerin pazara giriş çıkışları	3	10	20	46	22	3.73
Rekabet durumu	4	11	18	34	34	3.78
Pazardaki rakip sayısı ve büyü.	5	7	17	34	38	4.02
Rakiplerin pazar payını kontrolü	4	8	15	27	47	4.04
Rakiplerin ürün farklılaştırma	4	9	17	25	46	3.99

3.10.3. Müşterilere ilişkin faktörler

Tablo 37’de işletmenin satışlarını etkileyecek (müşteri sayısını değiştirebilecek) bazı önemli faktörlere ilişkin sorular sorulmuştur.

Tablo 37: Müşterilere İlişkin Faktörler

	<i>Ön. Ölç. Fır. Sağ.</i>	<i>Kıs. Fır. Sağ.</i>	<i>Bilm.</i>	<i>Kıs. Teh. Ol.</i>	<i>Ön. Ölç. Teh. Ol.</i>	<i>Ar. Ort.</i>
Kredili satışlar	15	32	36	11	7	2.63
Fiyatlar	19	29	39	10	4	2.51
Kalite	42	14	34	6	5	2.19
Tanınmışlık	42	17	31	5	6	2.17
Ürün garantisi	41	19	29	6	6	2.18
Ürünün bulunurluğu	39	19	30	5	8	2.26

Kredili satışları fırsat olarak gören işletmelerin sayısı 47(%46.8), fiyatların önemli olduğunu düşünen işletme sayısı 48(%47.8), kalitenin önemli olduğunu düşünen işletme sayısı 56(%55.8), tanınmışlığı önemli gören işletme sayısı 59(%58.8), ürün garantisinin önemli olduğunu düşünen işletme sayısı 60(%59.8), ürünün bulunurluğunun önemli olduğunu düşünen işletme sayısı ise 58 (%57.8)’dir. Bu sorularda dikkat çeken bir durum ise yaklaşık olarak işletmelerin 1/3’ü müşterilere ilişkin bu faktörler hakkında bilgilerinin olmadığını söylemişlerdir. Oysa Tablo 37’de sorulan soruların hepsi satışları önemli düzeyde etkileyebilecek faktörlerdir. Bu durumda işletme sahip ve yöneticilerinin satışları kısa ve uzun vadede etkileyen faktörler konusunda çok bilinçli olmadığı söylenebilir.

3.11.İşletme içi faktörlerin stratejik yönetime etkileri

Tablo 38’de işletmenin belirlediği stratejiyi etkileyebileceği düşünülen bazı sorular sorulmuştur. İlk dikkat çeken husus ise her soruya yaklaşık olarak işletme yöneticilerinin yarısı bilmiyorum diyerek işletme içi faktörlerin önemini tam olarak anlamadıkları göze çarpmaktadır. İşletme yaşı ve kültürünün etkin olduğunu düşünen yöneticiler 45(%44.8), yetki ve sorumluluk dağılımının etkili olduğunu düşünenler 45(%44.8), bilgi akışı ve haberleşmenin etkin olduğunu düşünenler 44(%43.8), kararlara katılımın etkin olduğunu düşünenler 44(%43.8), ödüllendirme ve motivasyonun önemli olduğunu düşünenler 45(%44.8), liderliğin önemli olduğunu düşünenler 46(%45.8), mal ve hizmet kalitesinin fırsat sağlayacağını düşünenler 46(%45.8), satıcılarla uzun vadeli iyi ilişkileri fırsat olarak görenler 45(%44.8),kısa ve uzun vadeli finansman olanaklarını fırsat olarak görenler ise 43(%42.8)dir.

Tablo 38: İşletme İçi Faktörler

	<i>Ön. Ölç. Fır. Sağ.</i>	<i>Kısmen Fırsat Sağlar</i>	<i>Bilmi-yorum</i>	<i>Kısmen Tehdit Oluşturur</i>	<i>Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur</i>	<i>Ar. Ort.</i>
İşletme yaşı ve kültürü	30	15	51	4	1	2.32
Yetki ve sorum. dağıl. uyg.	26	19	50	5	1	2.37
Bilgi akışı ve haberleşme düz.	30	14	51	4	2	2.35
Kararlara katılım derecesi	23	21	48	6	3	2.46
Ödüllendirme ve mot. Etk.	32	13	47	5	4	2.37
Liderlik anlayışı	29	17	47	5	3	2.32
Mal ve hizmet kalitesi ve fiyatı	43	3	46	7	2	2.23
Satıcılarla uzun vadeli iyi ilişk.	36	9	46	5	5	2.35
Kısa ve uzun vadeli fin. imk.	25	18	48	4	6	2.49

3.11.1. İşletme içi faaliyetlerin değerlendirilmesi

Tablo 39’da stratejik yönetimin iyi bir şekilde uygulanması ile bölümlerin uyumlu ve koordineli çalışması arasında bir bağ olup olmadığını sorgulayıcı sorular sorulmaya çalışılmıştır. Bölüm amaçlarının stratejik amaçlara uygun olduğunu düşünen işletme sayısı 39(%38.8), kişisel amaçların stratejik amaçlara uygun olduğunu düşünen yönetici sayısı 38(%37.8), personel yeteneklerinin stratejik amaçlara uygun olduğunu düşünen işletme sayısı 42(%41.8), örgüt kültürü ve liderliğin stratejik amaçlara uygunluğunu düşünen işletme sayısı 39(%38.8), finansman kaynaklarının stratejik amaçları

gerçekleştirmede yardımcı olduğunu düşünenlerin sayısı 40(%39.8), bölümler arası iletişimin stratejik amaçlara uygun olduğunu düşünenlerin sayısı ise 40(%39.8) işletme olarak tespit edilmiştir. En yüksek puan 3.24 ile kişisel amaçlar ile stratejik amaçların uygunluğunun örtüştüğünü söyleyen cevap olmuştur.

Tablo 39: İşletme İçi Faaliyetlerin Değerlendirilmesi

	<i>Hiç</i>	<i>Az</i>	<i>Bilmi-yorum</i>	<i>Kısmen</i>	<i>Büyük Ölçüde</i>	<i>Aritmetik Ortalama</i>
Bölüm amaçlarının stratejik amaçlara uygunluğu	10	23	29	28	11	3.07
Kişisel amaçların bölüm ve stratejik amaçlara uygunluğu	15	16	32	24	14	3.06
Personel yetenek ve becerilerinin str. amaç. uyg.	13	14	32	20	22	3.24
Örgüt kültürü ve liderlik anlayışının stratejik amaç. uyg.	16	11	35	23	16	3.12
Kısa ve uzun vadeli finan. Kay. Stra. amaçlara uygunluğu	13	15	33	20	20	3.19
Bölümler arası ilet.düzeyinin stratejik amaçlara uygunluğu	13	14	34	22	18	3.18

3.12. Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Tekniklerinin Kullanımı

Stratejik yönetim araç ve tekniklerinin kullanımıyla ilgili konular hakkında bilgi almak için Tablo 40'daki sorular yöneltilmiştir. En çok kullanılan analiz tekniği 35(%34.8) işletme tarafından kullanılan ekonomik tahmin modeli, fayda-maliyet analizi, ve risk analizidir. İşletme yöneticilerinden 27'si portföy matrislerini, 38'i rakiplerin finansal analizi tekniğini, 33'ü tedarik zinciri yönetimini, 30'u temel yetenek analizini, 31'i kritik başarı faktörleri analizini, 17'si Balanced scorecard analizini, 21'i Fütz analizi, 15'i Porter'ın 5'li güç analizini, 28'i senaryo oluşturma tekniğini, 32'si ise dış kaynak kullanımı yaptığını belirtmişlerdir. En yüksek puan ortalamasına sahip teknik ise 2.60 puan ortalaması ile risk analizidir.

Tablo 40: Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Teknikleri

	Hiç	Az	Bilmi-yorum	Kısmen	Büyük ölçüde	Büyük ölçüde
Ekonomik tahmin modeli	49	7	10	25	10	2.41
Portföy matrisleri	51	3	20	22	5	2.28
Fayda - maliyet analizi	48	4	14	15	20	2.56
Risk analizi	46	4	16	14	21	2.60
Rakiplerin finansal analizi	48	7	18	15	13	2.39
Tedarik zinciri yönetimi	45	3	20	13	20	2.51
Temel yetenek analizi	47	4	20	16	14	2.47
Kritik başarı faktörleri analizi	46	6	18	19	12	2.46
Balanced scorecard	54	2	28	9	8	2.18
SWOT (FÜTZ) analizi	47	2	31	10	11	2.37
Porter'in 5'li güç analizi	52	2	32	8	7	2.17
Senaryo oluşturma	48	9	16	19	9	2.33
Dış kaynak kullanımı	46	6	17	22	10	2.45

3.13. Stratejik Yönetimle İlgili Temel Kavramların Değerlendirilmesi

Stratejik yönetimle ilgili temel kavramlarla ilgili bilgi düzeyini ölçme amacıyla Tablo 41'de görülen sorular işletme yöneticilerine yöneltilmiştir. Cevapların 1 ile 5 puan arasında bir değerle değerlendirilmesi istenmiş ve verilen puanların aritmetik ortalamaları yine Tablo 41'de gösterilmiştir.

Stratejik yönetim gelecek için gereklidir yargısına verilen puanların ortalaması 3.70 puan ile en yüksek değerdir. Stratejik yönetim olmadan rekabetçi olunabilir yargısı ise en düşük puan ortalamasına sahiptir bu yargıya verilen puanların aritmetik ortalaması 2.36'dır.

Tablo 41: Stratejik Yönetimle İlgili Temel Kavramlar

İfadeler	Puan
Stratejik yönetim gelecek için gereklidir	3.70
Stratejik yönetim sadece büyük şirketler için gereklidir	2.64
Stratejik yönetim sadece üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmelidir	2.99
Stratejik yönetim olmadan rekabetçi olunabilir	2.36
Stratejik yönetim sadece rekabette değil kriz dönemlerinde de işe yarar	2.78
Stratejik yönetime en alt düzeylerde çalışanlar katılmaz	2.82
Stratejik plan herkes tarafından yapılabilir	2.36
Vizyon bir şirket için değerlidir	3.67
Misyon bir şirket için değerlidir	3.52
Stratejik planlama için çevre analizi gereklidir	3.46
Çevre analizi herkesin görevidir	2.90
Stratejik yönetimin kontrol analizi üst düzey yöneticilerinin görevidir	3.22

3.14. Stratejik Yönetimin Sağladığı Faydalar

Stratejik yönetimin işletmelere katmış olabileceği faydalar Tablo 42’de gösterilen sorularla anlaşılmaya çalışılmıştır. Ankete katılan 101 işletmeden 44(%43.8)’i stratejik yönetimin işletmelerine hiç bir yarar sağlamadığını düşünmektedir. İşletmelerden 40(%39.8)’i ise stratejik yönetim sayesinde kar artışı sağladıklarını düşünmektedirler.

Tablo 42: Stratejik Yönetimin Faydaları

İfadeler	Yön.Say.
Kâr artışını sağlamaktadır	40
Geleceği planlama ve öngörü gerçekleştirmeyi sağlamaktadır	6
İşletmenin dış çevresi ile iç yet. arasındaki uyumun gerçek. sağlamaktadır	6
Geleceği planlama ve öngörü gerçekleştirmeyi sağlamaktadır	0
Pazar payını artırmayı sağlamaktadır	0
Büyümeyi sağlamaktadır	1
Riski azaltarak mevcut durumu korumayı sağlamaktadır	4
Sürekli değişimi ve dinamizmi sağlamaktadır	0
Hiçbir yararını görmedim	44
Bilmiyorum	0
Toplam	101

3.15. İşletmelerin Yenilik, Pazar ve Karlılık Performansları

İşletmelerin yenilik, pazar ve karlılık performanslarını anlamaya yönelik olarak Tablo 43’de ki sorular işletme yöneticilerine yöneltilmiştir. Yeni ürünleri rakiplerden önce piyasaya sunabilmeye verilen puanların aritmetik ortalaması 3.33, mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranına verilen puan 3.19, yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı 3.20, iş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yöntemlerin puanı 3.19, patent alınabilecek ya da patent alınmış yeniliklerin sayısı 3.09 puan, idari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi 3.29 puan, müşteri memnuniyetine verilen önem 4.56, toplam satışlara verilen önem 4.43, pazar büyüklüğünün önemi 4.29, ciro karlılığının önemi 3.47, aktif karlılığı 3.46, firmanın genel karlılık durumu ise 3.49 puan olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 43: Yenilik, Pazar ve Karlılık Performansı

Yenilik Performansı	1	2	3	4	5	
Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme	22	8	23	11	37	3.33
Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı	26	8	22	11	34	3.19
Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı	24	13	17	13	34	3.20
İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yöntemler	25	11	16	18	31	3.19
Patent alabilecek ya da patent alınmış yeniliklerin sayısı	35	15	10	13	33	3.09
İdari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi	24	9	16	18	34	3.29
Pazar performansı						
Müşteri memnuniyeti	0	1	10	22	68	4.56
Toplam satışlar	0	3	11	27	60	4.43
Pazar payı büyüklüğü	2	1	19	23	56	4.29
Karlılık performansı						
Ciro karlılığı(Kar/Toplam satışlar)	6	11	34	30	20	3.47
Aktif karlılığı(Kar/Toplam varlıklar)	5	13	34	29	20	3.46
Firmanın genel karlılık durumu	6	14	28	31	22	3.49

3.16. Stratejik Yönetimin Pratikte Sağladığı Faydalar

Stratejik yönetim uygulamalarının işletmelere sağlayacağı faydalardan en önemli olduğu düşünülen konular Tablo 44’de ki sorularla yöneticilere yöneltilmiş 101 işletmeden en fazla bilmiyorum cevabı 44 (43,8) işletme tarafından verilmiştir.

Tablo 44: Stratejik Yönetimin Pratikte Sağladığı Faydalar

Stratejik Yönetimin Faydaları	İşletme Sayısı	Yüzdesi
Kar artışı sağlamaktadır	40	39,8
Geleceği planlama ve öngörü gerçekleştirmeyi sağlamaktadır	6	5,8
İşletmenin dış çevresi ile iç yetenekleri arasındaki uyumun gerçekleştirilmesini sağlamaktadır	6	5,8
Sürekli değişimi ve dinamizmi sağlamaktadır	1	0,8
Hiçbir yararını görmedim	4	3,8
Bilmiyorum	44	43,8

Stratejik yönetimin herhangi bir fayda sağlayıp sağlamayacağını önemi büyük oranda bilinmemektedir. Bu da göstermektedir ki işletme yöneticileri bu konuda yeterince bilgiye sahip değiller. İşletme yöneticilerinden 40(%39,8)’i ise stratejik yönetimin karlılıklarını arttırdığını düşünmektedirler. Sonuç olarak stratejik yönetimin işletmelere hangi faydaları sağladığı çoğunlukla bilinmemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya konu olan işletmelerin stratejik planlarını yaparlarken iki zıt görüşü ortaya çıkarmak maksadıyla sorulan soruda Tokat il Merkezi ve ilçelerinde imalat yapan işletme yöneticilerinin de akademik camiaya benzer bir şekilde gruplandıkları görülmüştür. Ankette yer alan “Stratejik planlamada üst yönetimin kişisel sezgilerinin etkisi ve sorumluluğu daha fazladır” yargısına ne kadar katılıyorsunuz sorusuna 101 işletme yöneticisinden 51 (%50,6)’sı sezgilerin önemli olduğunu söylerken, 41 (%40,6)’sı ise sezgilerin önemsiz olduğunu söylemiş, 9 (%8,6)’sı ise bu konu hakkında kararsız olduklarını söylemişlerdir.

Bu araştırmada işletmelerin 51 (%50,8)’i stratejik planlarının var olmadığını söylemişken, 34 (%33,8)’i 5 yıldan daha az vadeli stratejik planlarının olduğunu, 16(%15,8)’i ise 5 yıldan uzun süreli stratejik planlarının olduğunu söylemişlerdir. Bu cevaplardan anlaşılıyor ki işletmelerden sadece 16 (%15,8)’i stratejik planlamayı bilinçli bir şekilde uygulamaktadır. Stratejik plan olarak pazar payını arttırmak en çok tercih edilen hedef olmuştur. Strateji planlama sürecinde bir diğer önemli konuda bu konuda karar vericilerin kimler olacağı, bu kararlara katılımın ne derece sağlanacağı ile ilgilidir. İlk bakışta bu kadar önemli ve riskli kararları ancak konunun ehli kişilerin vermesi gerektiği düşünülebilir. Araştırmada yer alan işletme yöneticilerinden 85 (%84,8)’i de aynı şekilde düşünmektedir.

Stratejik planların en iyi şekilde oluşturulmasında analiz yapılmasının önemi de büyüktür. Stratejik planları yaparken başlangıç safhası olarak düşünebilecek analizlerin hangisi ya da hangileri yapılmalıdır? En çok bilinen stratejik analiz SWOT (FÜTZ) analizidir. Ancak örnek kitleyi oluşturan işletmelerden sadece 21 (%20,9) tanesi SWOT analiz gibi en çok bilinen bu analizi yaptıklarını söylemiş diğer 80 (%79,9) tanesi ise SWOT analizini bilmediklerini ya da yapmadıklarını söylemişlerdir. İyi bir stratejik planlama yapabilmek için öncelikle işletmelerin durumlarını çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Planlar geleceği tahmin ederek gelecekle ilgili kararlar almak olduğundan bunu en iyi şekilde yapabilmek için bugünkü durumu bilmek gerekir. Bu yüzden analiz yapmanın önemi açıktır.

Strateji baskın bir biçimde değişim sorunuyla ilgilenir. Bir şirketin ayakta kalabilme ve büyümeye devam edebilme için ne kadar değişmesi gerekir? Hangi ölçüde değişimi finanse edebilir ve yönetebilir? Ne hızla değişebilir? Bunlar son derece zor sorular(Steele, 1989;178). Bu açıklamaya bağlı olarak Tokat İl Merkezi ve ilçelerinde imalat yapan işletmelerin değişime bakış açıları yorumlanmaya çalışılmıştır. Rakiplerden önce değişmek daha avantajlıdır cevabı 94 (%93.5) yönetici tarafından verilmiş, 7 (%6,5) işletme ise rakipler değişiyorsa biz de değişmeliyiz düşüncesindedir. Görülmektedir ki işletme yöneticilerin hemen hepsi değişime olumlu bakmaktadır.

Stratejik planı olan işletmelerden (50 işletmeden) 25 tanesi (%50) pazar payını arttırmayı, 17 tanesi (%34) ise yeni pazarlara açılmayı istediklerini söylemişlerdir. Her iki stratejide büyüme stratejileridir. Peki pazar paylarını arttırmak için neler yapılmalıdır? Bu sorunun cevabı olarak akla ilk gelen düşük fiyatlı ürünler sunmaktır. Yani maliyet liderliği stratejisi. Maliyeti düşürmenin pek çok yolu vardır. Verimliliği arttırarak (işçilik maliyetlerini düşürür) maliyet düşürme, ucuz hammadde ve ara ürünler bularak, ucuz işçilik kullanarak veya diğer gider kalemlerini azaltarak işletmeler maliyetlerini düşürüp bunu da ürünlerinin fiyatına yansıtabilirler. Ancak bu stratejiyi uygulamak bu kadar kolay gibi görünse de sonuçlarına katlanmak çok daha ağır olabilir. Az karla çok satıp sürümden kazanmak mı, çok karla az satıp pazarın kaymağını yemek mi? Bunun kararını vermek oldukça kritiktir. Stratejik plan yapan işletmelerden pazar payını artırma amacıyla olan 20 işletme bu amacı gerçekleştirmek için maliyet liderliğini uygun görmüş, 13 işletme ürün farklılaştırmayı, 1 işletme ise pazara odaklanmayı düşünmüştür. Burada dikkati çeken husus ilk başta pazar payını artırma stratejisini seçen işletme sayısı 25 iken, bunu gerçekleştirmek için taktik denilebilecek maliyet liderliği, ürün farklılaştırmayı, pazara odaklanmayı seçenlerin sayısı ise 34 olmuştur. Bu taktikler birbiriyle çelişen taktiklerdir bunları beraber uygulamaya çalışılacağına belirtilmesi stratejik yönetim bilincinin noksanlığını göstermektedir.

Stratejik hedef seçimi ile ilgili soruda birbirinden farklı stratejileri kapsayan birbirine zıt, çelişkili tercihlerin yapılması bu tercihlerin çok bilinçli yapılmadığını ve iyi anlaşılmadığını gösterir. Ancak KOBİ'lerin çoğunlukla tek ve yalıtılmış rekabet stratejileri seçmek yerine bu stratejilerin, taktiklerin bir kombinasyonunu oluşturduklarını da belirtmek gerekir (Lobontiu, 2002;25).

Stratejik planlarda durumunu analiz eden ve kendileri için en uygun taktikleri ve stratejileri belirleyen işletme yöneticileri nihayet oluşturdukları bu taktikleri ve stratejileri uygulamaya başlayacaklardır. İşletmenizde stratejik planların uygulanması nasıl gerçekleştirilmektedir sorusuyla incelenen işletmelerin bu konuda ki uygulamaları anlaşılmaya çalışılmıştır. Hatırlanacağı üzere işletmelerden 50 tanesi bir stratejik planlarının olduğunu belirtmişti, bunlardan 8(%16)'sı stratejik planlarını tamamıyla gerçekleştirdiklerini, 13 (%26)'sı faaliyet sırasında stratejik planlarını oluşturduklarını, 29 (%58)'i ise stratejik planlarını faaliyet sırasında revize ettiklerini söylemişlerdir. Revizyonlar başlangıçta belirlenen hedeflerden sapmalar olarak düşünülebilir. Bu sapmalar hep menfi yönde mi gerçekleşmiş yoksa şirketin avantajı olarak düşünülebilecek değişiklikler mi yapılmış? Yönetim teorisinin önemli yaklaşımlarından biri olan durumsallık yaklaşımı işletme yönetimlerinin elastik yapıda olmasını savunur. Ancak elastikiyetin de belirli bir sınırı olmalıdır. Sürekli fikir ve uygulama değiştiren yönetimler bir stratejinin bir taktiğin etkili şekilde tatbik edilmesini engelleyecektir. Belki de kısa bir süre sonra yahut biraz daha uzun vadede çok olumlu bir netice alacakken o taktikten ya da stratejiden vazgeçmek şirketi büyük zarara uğratabilir. İşletmenin yakın ve uzak çevresi ve işletme sürekli değişen koşullarla örülüdür. Hatta işletmenin uzak çevresinde meydana gelen değişimler bile işletmeyi çok derinden etkileyebilir. ABD'de meydana gelen ekonomik kriz Türkiye'de ceket üreten bir tekstil firmasının yok olmasına neden olabilir. Bu yüzden işletmeler çevreyi sürekli izleyip gerektiği yerde stratejik planlarını revize etmelidirler. Ancak bu revizyonlar kararsızlık, istikrarsızlık ve panik havasında gerçekleştirilmemelidir. Gerçekten yerinde ve gerektiğinde yapılmalıdır. Aksi takdirde her taktikten ve stratejiden çabukça vazgeçen dirençsiz, savruk bir yönetim söz konusu olacaktır ki bu işletmeyi maddi anlamda etkileyeceği gibi çalışanların motivasyonlarını da son derece olumsuz etkileyecektir.

Son olarak stratejik planların sonuçlarının değerlendirilmesi konusu üzerinde durulmuştur. Stratejik planlar da ortaya konan hedefler işletmenin büyümesi, pazar payını korumaya çalışması ya da tedricen o pazardan en az zararla çıkmasını hedeflemektedir. Genellikle işletmeler pazarda büyümeyi isterler. Yanlış bir pazarda olduğunu düşünen işletmeler bile hep bir fırsat kollayıp o pazarda kalmaya çalışırlar. Büyüme denilince tabi ki akla ilk gelen şey işletmenin cirosunu, pazar payını ve karlılığını arttırmasıdır. Stratejik planlarda ortaya konulan hedefler en az 5 yıllık vadelidir. Oysa kar

işletmenin her yılın sonunda belirlediği bir sonuçtur. Dolayısıyla kar ile stratejik yönetimi tam olarak bağdaştırmak önemli bir değerlendirme hatası olacaktır. Belki birkaç yıl zararla ya da az karla geçirdikten sonra stratejik hedeflere ulaşma söz konusu olacaktır. Bu anlamda şirketin karı ile stratejik yönetim uygulamasını aynı potada değerlendirmek pek doğru olmaz. Kar sonucu stratejik yönetimin sadece bir parçasıdır. Ancak araştırmada incelenen 101 işletmeden 40 tanesi (%39,6) stratejik yönetimi kar artışını sağlayan bir süreç olarak düşünmektedir. Stratejik yönetim pratikte işletmenize hangi faydayı sağlar sorusuna 40 işletme yukarıda da belirtildiği gibi kar artışını sağlar demişken, işletme yöneticilerinden 44 tanesi (%43,6) stratejik yönetimin hiçbir faydasını görmediklerini söylemişlerdir. Bu sonuçlar işletmeler stratejik kontrol sürecinin de bilinçli ve etkili olarak yapılmadığını göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Akat, Ö., (2004), İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Akgemci, T., (2007), Stratejik Yönetim, Gazi kitabevi, Ankara.
- Akın, H., (2001), Yeni Ekonomi: Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Akmut, Ö., Aktaş, R., Aykaç, B., Doğanay, M., Durukan, T., Müftüoğlu, M.T. ve Yüksel Ö., (2003), Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Aktepe, E., (2006), Genel İşletme, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Alpkan, L., (2000), Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., Coşkun R., ve Yıldırım E. (2010), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Anıl İ. ,(2010), İşletme Politikasına Analitik Giriş, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Ansoff H.I., (1971), Corporate Strategy, Pelican Book Company, Louisiana.
- Arslan, K., (2007), Dağcılık Felsefesi ve Girişimcilik, Ekin Kitabevi, Ankara.
- Arıkan, S., (2002), Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Avinash, K.D., and Barry J. N.çeviren Arık, N., (2005),Stratejik Düşünme, İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı, Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

- Bakoğlu, R., (2010), Çağdaş Stratejik Yönetim, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Betz, F., (2010), Yönetim Stratejisi Stratejik Yönetim ve Enformasyon Teknolojisi, Tübitak Popöler Bilim Kitapları, Ankara.
- Budak, G. ve Budak G. (2005), İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Burgelman, R. A., Clayton M. C. ve Steven C. W., (1996), Strategic Management of Technology and Innovation, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Cameron, K.S., (1994), Strategies for Successful Organizational Downsizing, Human Resource Management, Volume 33, Number 2, Michigan.
- Campbell, A, ve Luchs K., S. (2002), Çeviren Sungur E., Temel Yetenek Tabanlı Strateji, Epsilon Yay. Hiz., İstanbul.
- Crittenden, W.F., Crittenden V. L.,(2000), "Relationships Between Organizational Characteristics and Strategic Planning Processes in Nonprofit Organizations," Journal of Managerial Issues, 12(2), 150-168, Kentucky.
- Clayton, S., Çeviren Zaman, M., (2004), Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Colli, A. ve Michelangelo V., (2003), Forms Of Enterprise In 20th Century Italy Boundaries, Structures and Strategies, Roma.
- Collins, J. C. ve William, C. L., (1995), Managing the Small to Mid-Sized Company,-Concepts and Cases, Irwin/McGraw-Hill Publications, New York.
- Colvin, G., (2001), Value Driven, Fortune, New York.
- Çetin, C., Mutlu, C. E. (1997), Yönetim Teori, Süreç ve Uygulamalar, Der Yayınları, İstanbul.

- Çetinkaya, Z., (2008), Stratejik Maliyet Yönetimi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Çolakoğlu, M. H., Kobi Rehberi, (2006), TOBB Genel Yayın No:359-PM:2, Yorum Matbaacılık, Ankara.
- Çomaklı, K. ve Şahim, T. Z., (2007), Geleceği Planlama Stratejik Yönetim, A-C Yayınevi, Ankara.
- Day, J., Reynolds, P., ve Lancaster G., (2006), Entrepreneurship and the Small to Medium-Sized Enterprise: A Divergent/Convergent Paradox in Thinking Patterns Between Advisers and SME Owner-Managers, Management Decision, West Yorkshire.
- Demirci, R., Akpınar, A. ve Çevik, İ., (2001), Avrupa Birliği ve Türkiye’de Esnaf Sanatkar Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri Merkez Birliği, Ankara.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., ve Taylor, M.L., (2004), Strategic Management: Text and Cases, McGraw Hill, Boston.
- Devlet Planlama Teşkilatı, (2007), KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, Ankara.
- Diken, A., Öge, S. vd., (2006) ,Stratejik Yönetim Kamu ve Özel Sektör Örgütleri tarafından Nasıl Algılanmakta ve Uygulanmaktadır?, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı s:291-6, Erzurum.
- Dinçer, Ö., (2005), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş. İstanbul.
- Doğan, S., (2000), “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.

- Döm, S., (2008), Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Dutton, J., ve Jackson, S., (1989), Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action. Academy of Management Review, Michigan.
- EIM ,(2004), Small Business Research and Consultancy.
- Elma, C., Demir, K., (2003), Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Eren, E., (2005), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, , Beta Basım Yayım Dağ. A.ř. İstanbul.
- Erkut, H., Ülengin, F., ve diğerleri ,(1997), Stratejik yönetim ve Senaryo Tekniği , İrfan Yayıncılık , İstanbul.
- Ertekin, Y., ve Yurtsever, Ertekin G., (2003) Örgütsel Politika ve Taktikler, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Ertuna, Ö. ,(2008), Stratejik Yönetim, Okan Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Ertürk, M., (2000), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta yayıncılık, İstanbul.
- Gay, L. ve P. Diehl, (1996), Research Methods for Business and Management, Maxwell Macmillan International, New York.
- Ganiev, B.V., Newson, E., (2003), Changing Strategic Management Practice within the UK Construction Industry, Strategic Change, 12, Loughborough University, UK, pp.347-366.
- Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, (2006), 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Tokat.
- Genç, N., (2008), Yönetim ve Organizasyon Meslek Yüksek okulları için, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.

- Grant, R., (1995), Contemporary Strategy Analysis, Blockwell Pub. Inc. Oxford.
- Güleş, H., ve Bülbül H. (2004), Yenilikçilik İşletmelerin Stratejik Rekabet Aracı, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Gürsakal, N., (2001), Bilgisayar Uygulamalı İstatistik I, Alfa Aktüel Kitabevi, Bursa.
- Haftacı, V., (2010), İşletme Bütçeleri, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Hamel, G., ve Prahalad, C.K., (1994), Competing for the Future, Harvard Business School Press.
- Henderson, B., (1983), The Concept of Strategy, Strategic Management Handbook, Handbook, McGraw-Hill, New York.
- Hisrich, R. D., ve Michael P., (1995), Entrepreneurship- Starting, Developing, and Managing a New Enterprise, Irwin Publishing, USA.
- Hooley, G., Saunders J., Piercy N., (2004), Marketing Stragy and Competetive Positioning, Prentice Hall, Essex, United Kingdom.
- Hussey, D., (1998), Strategical Management, Butterworth Heinemann, West Sussex.
- Kardam, A., (2004), Değişen Dünyada Liderlik (Harvard Business Review on Leadership in a Change World, Harvard Business School Press), BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, İstanbul.
- Kırım, A., (2004),Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kırman, A., (2000), Banka Birleşmeleri ve Devralmaları Sorunlar, Önlemler ve Öneriler, İstanbul.
- Kısacık, S., (2005), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana'daki KOBİ'ler Üzerinde Bir Çalışma, Adana.

- Koçel, T., (2005), İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Arıkan Basım Yayım Dağ. Ltd. Şti., İstanbul.
- Kotler, P., (2000), Marketing Management, McGraw Hill.
- Koyuncugil, A.S., Özgülbaş, N., (2008), KOBİ'lerin Güçlü ve Zayıf Yönleri: CHAID Karar Ağacı Uygulaması, Dokuz Eylül Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:23 Sayı:1 SS:1-21, İzmir.
- Kraus, S., Harms, R., ve Schwarz, E. J., (2006), Strategic Planning in Smaller Enterprises– New Empirical Findings, Management Research News Vol. 29 No. 6, pp. 334, Klagenfurt.
- Kuriloff, A., H. John, M., Hemphill, J. ve Douglas C., (1993), Starting and Managing The Small Business, McGraw- Hill International Editions, New York.
- Glueck, F.W., Lawrence, R. J., (1988), Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill International Editions, NewYork.
- Lobontiu, G., (2002), Strategies and Strategic Management in Small Business, MPP Working Paper, No. 15, Copenhagen Business School, Denmark, pp. 1-31.
- Miller, A., ve Gregory, D., (1996), Strategic Management, The Mc Graw- Hill Companies, New York.
- Müftüoğlu, M.T.,(2007), Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: KOBİ’ler, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Müslümov, A., (2002), Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler 21. Yüzyılda Türkiye’de KOBİ’ler Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Norton, D.P., ve Kaplan, R.S., (2000), “The strategy Focused Organization, Harvard Business School Press, New York.

- OECD, (2004), Small And Medium-Sized Enterprises In Turkey Issues And Policies Organization For Economic Co-Operation And Development.
- Okyay, M., (1997), Ortak Girişimler, İstanbul Sanayi Odası Gümrük Birliği Danışma Ofisi, İstanbul.
- Özgür, H., (2004) Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, Çağdaş Kamu Yönetimi II, Editor: Hüseyin Özgür, Muhittin Acar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Perreault, W. D., McCarthy, ve E. Jerome, (2005), Basic Marketing: A Global-Managerial Approach, 15th. International Edition, McGraw-Hill, New York.
- Porter, M.E., (2004), Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Reed, R., ve R. De Filippi, (1990), Casual Ambiguity, Barriers To İmitation And Sustainable Competitive Advantage, Academy of Management Review, London.
- Quigley, V. J., çeviren Çelik, B., (1998), Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tokol, T., (2009), Genel İşletme, Alfa Aktüel Basım Yay. Dağ. Ltd Şti, Bursa.
- Sanchez, R., ve Heene, A., (1997), Competence-Based Strategic Management, Chichester, John Wiley and Sons, New York.
- Steiner, G.A., (1971), Top Management Planning, The MacMillan Company, New York.
- Steele, L. W., (1989), Managing Technology , McGraw-Hill, New York.
- Stoner, J. A., (1995), Management, Prentice Hall, USA.

- Thompson, J.R., Strickland A.J., (1989) ,Strategic Management Concepts and Cases, Mcgraw-Hill International Editions, Newyork.
- Şakrak, M., (1997), Maliyet Yönetimi, Yasa Yayınları, İstanbul.
- Şimşek, Ş., (2008), Yönetim ve Organizasyon, Adım Ofset ve Matbaacılık, Konya.
- Tekin, M., (2004), Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kitap Satış Bürosu, Konya.
- Tokat Bilim ve Sanayi teknoloji Müdürlüğü, (2012), Tokat.
- Tosun, K., (1978), İşletme Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayını, No. 2456, İstanbul.
- Tümer, M., (1975), İşletme Nedir?, Fatih Yayınevi, İstanbul.
- Türkiye İstatistik Kurumu, (2003) Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı, TÜİK Yayınları, Ankara.
- Uzman, H., (2002), “Uluslar arası Pazarlara Giriş Stratejilerive Karton Ambalaj Üreticileri Sektöründe Bir Uygulama”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K., (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Ünsalan, E., Şimşeker B., (2005), Temel İşletmecilik Bilgileri, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yurtseven, R., (2007), Girişimcilik Küçük Bir İşletme Kurmak ve Yönetmek, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yüzbaşıoğlu, N., (2004), 2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Zimmerer, T. W., ve Norman M., (2002), Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management, Pearson Education, New Jersey.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.abgs.gov.tr> (11.06.2013).

<http://www.danismend.com/konular/stratejyon/STR-STRATEJİ%20YONETİM>
(11.06.2013).

<http://www.kosgeb.gov.tr> (11.06.2013).

<http://www.tosyov.gov.tr> (11.06.2013).

<http://www.halkbank.com.tr> (11.06.2013).

<http://www.ekonomi.gov.tr> (11.06.2013).

<http://www.eximbank.gov.tr> (11.06.2013).

<http://www.destek.kosgeb.gov.tr> (11.06.2013).

<http://www.ikv.org.tr> (11.06.2013).

<http://www.hazine.gov.tr> (11.06.2013).

http://www.ekoayrinti.com/news_detail.php?id=73309/ (11.06.2013).

<http://yasarsucu.net/?p=783> (11.06.2013).

<http://www.eso.org.tr/dosyalar/ESO-Stratejik-Rapor-Enson.doc/>(11.06.2013).

<http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/katilimci-kuruluslar/vakiflar/IKV-35>(11.06.2013).

http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/kobiler_ve_ozellikleri.html(11.06.2013).

EKLER



TOKAT İLİ KOBİ'LERİNDE STRATEJİK YÖNETİM ANKETİ

Sayın Yönetici,

Stratejik yönetim, İşletmelerin gelecekte yer alacağı pozisyonu belirlemek için çizdiği rotayı belirlemeye yönelik bir süreci kapsamaktadır. Stratejik yönetim, sürekli iyileştirme ve kaliteye yönelik çabalar, bütçeleme, kaynak planlaması, program değerlendirme, performans gözlemleme ve raporlama faaliyetlerini bütünsel hale getirir. Bu çalışmanın amacı; Tokat ilinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde stratejik yönetim uygulamalarının kapsamlılığı konusunda veriler elde ederek bu hususta farkındalığı arttırmak için anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir. Anket sonucunda vermiş olduğunuz bilgiler tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Anket sonucu elde edilen ve analize tabi tutulan bilgiler talep edilmesi halinde işletmenize gönderilecektir. İşletmenize ulaşan anketin girişimcinin kendisi veya üst düzey yöneticiler tarafından doldurulmasının sağlanmasının çok önemli olduğunu belirterek bu çalışmaya göstereceğiniz ilgi ve katkıdan dolayı teşekkür eder ve çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yrd.Doç.Dr.Yücel EROL

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
mü
Tel:0356 252 16 16 e-mail:yucel.erol@gop.edu.tr

Öğr.Gör.Hakan KILCI

Zile M.Y.O. İşletme Bölümü
Tel: 0356 317 50 78

İŞLETMEYLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

İŞLETMENİN	
Faaliyet Alanı	
Kuruluş Yılı	
Hukuki Yapı	() Şahıs İşletmesi () Limitet Şirket () Kollektif () Anonim Şirket () Diğer.....
Ortak Sayısı	() Ortağım yok () 2 () 3 () 4 () 5 () 5 den fazla
Faaliyet Coğrafyası	() Bulunduğu şehir () Bölgesel () Ulusal () Uluslar arası
Çalışan Sayısı	() 1-10 () 10-50 () 50-250
Yönetim Yapısı	() Aile Bireyleri () Aile Dışından Ortaklar () Profesyonel Yönetici () Diğer.....
Yönetimde Ailenin Kontrolü	() Çok düşük () Düşük () Orta () Yüksek () Çok Yüksek
Sermaye Dağılımı	() Tamamı Kendime ait () Aile bireyleri arasında eşit dağılım () Ortaklar arasında eşit dağılım () Diğer.....
Yetki ve Sorumluluk Dağılımı	() Aile Meclisi takdiri () İşletme sahip ve yöneticisi olmasına göre () Çalışanlarla Kişisel İlişkilere göre () Uzmanlık ve iş bölümü kriterine göre
Yıllık Ciro(Bilanço büyüklüğü)	() 1Milyon TL'den daha az () 1- 4 Milyon TL () 5-25 Milyon TL () 25 Milyon T.L +
Pazar payı aralığı	%15'den küçük () %16-30 () %31-45 () %61-75 () %76-90 () %90+
Kurumsallaşma düzeyi	() Çok düşük () Düşük () Orta () Yüksek () Çok Yüksek

ANKETİ DOLDURAN KİŞİYLE İLGİLİ BİLGİLER

İşletmedeki Pozisyonu	
Yaşı	<input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51 ve üzeri
Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
Öğrenim Seviyesi	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise ve dengi <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
Eğer üniversite mezunu ise bölüm	<input type="checkbox"/> İşletme <input type="checkbox"/> İktisat <input type="checkbox"/> Kamu Yön <input type="checkbox"/> Uluslararası İ. <input type="checkbox"/> Mühendislik <input type="checkbox"/> Diğer.....
İşletmedeki Çalışılan süre	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri
Yönetici olarak çalışılan süre	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri
Sektörde çalışılan süre	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri
Toplam iş yaşamı süresi	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-20 yıl <input type="checkbox"/> 20 yıl ve üzeri

1. İşletmenizin bir stratejik planı var mı, var ise kaç yıl için hazırlanmaktadır.?

Yok 1 yıl ve daha az 2-4 yıl 5 yıl 5 yıldan çok

2. Stratejik planın oluşturulmasına işletmenizde hangi kişiler katkı sağlamaktadır?

Üst düzey yöneticiler Yönetim kurulu İşletme sahipleri
 Fonksiyonel birimler Dışarıdan uzmanlar Diğer çalışanlar

3. İşletmenizde stratejik planların uygulanması nasıl gerçekleşmektedir?

Tamamıyla gerçekleşmektedir Faaliyet sırasında oluşturulmaktadır
 Faaliyet sırasında revize edilmektedir Uygulanmamaktadır

4. Aşağıdaki ifadelerden size en uygun geleni lütfen işaretleyiniz.

Değişim yozlaşmadır Değişim zaman kaybıdır
 Rakipler değişiyorsa, biz de değişmeliyiz Rakiplerden önce değişmek daha avantajlıdır

5. Hali hazırda belirlenmiş olan stratejik hedefiniz nedir?

Pazar payını artırma Yeni pazarlara açılma Yeni ürünler geliştirme
 Mevcut durumu koruma Küçülme ve tasarruf yapma Pazardan çıkma

6. Bir önceki soruda belirttiğiniz hedef için hangi stratejiyi izlemektesiniz? (Lütfen sadece bir şık işaretleyiniz)

Pazar Payını Artırmak İçin :

Üründe ve pazarda değişiklik yapmadan rakiplerden daha ucuza üretme ve daha ucuza satma stratejisi (Maliyet liderliği stratejisi)
 Üründe müşteriyi cezbedecek bazı değişiklikler yaparak ürünü rakiplerin standart ürününden daha farklı ve tercih edilir hale getirme ve daha pahalıya satma stratejisi (Farklılaştırma stratejisi)
 Pazarın tamamına değil, belli bir coğrafi kısmına veya gelir kesimine hitap edip sadece bu pazar bölümünde maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejileri izlemek (Odaklanma stratejisi)

Yeni Ürünlere ve/veya Pazarlara Girmek İçin :

Belli bir pazar için yeni olan bir ürünü ilk defa müşterinin beğenisine sunmak (Yenilikçilik stratejisi)
 Mevcut ürünle veya mevcut ürüne benzer bir ürünle, mevcut pazara benzer veya yakın bir pazara girmek (İlgili çeşitlendirme stratejisi)
 Mevcut ürünle ilgisi olmayan bir ürünle yeni bir pazara girmek ya da mevcut pazarla ilgisi olmayan bir pazara yeni bir ürünle girmek (İlgisiz çeşitlendirme stratejisi)

Mevcut Durumu Korumak İçin :

Faaliyet ve yatırımlarda bir çeşitlendirmeye gitmeksizin ve rakiplerin ortalama büyüme hızlarını aşmadan büyümeyi sürdürme (Yavaş büyüme stratejisi)
 Pazarın doyuma ulaşması ile beraber yatırımları durdurma ve sadece eski yatırımların meyvelerini toplama stratejisi (Kar ve harmanlama stratejisi)

Küçülme ve Tasarruf Yapma veya Pazardan Çıkmak İçin :

Çevresel şartların kötüleşmesi ve işletmenin güç kaybetmesi ile beraber, personel ve sabit varlıklarda azaltmaya gitme ve faaliyet alanını daraltma stratejisi (Turn around stratejisi)
 Çevresel şartların kötüleşmesi ve işletmenin güç kaybetmesi ile beraber işletmenin tamamen kapatılması (Tasfiye stratejisi)

7. İşletmemizin Stratejik Yönetim Süreci İle İlgili Olarak Aşağıdaki İfadelere Ne Ölçüde Katılıyorsunuz?

	<i>Hiç Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Kısmen Katılıyorum</i>	<i>Tamamen Katılıyorum</i>
İşletmemizin belli bir misyonu ve vizyonu vardır					
İşletmemizin ortak amaç ve hedefleri vardır					
İşletmemizin stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hale getirilir					
İşletmemizin stratejik planı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin de prosedürünü içerir.					
İşletmemizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir					
İşletme stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir					
İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir					
İşletme stratejimiz belirlenirken işletmemizin güçlü ve zayıf yanları tespit edilir					
İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir					
Alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçilir					
İşletme stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçeler yapılır					
İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır					
İşletmemizin organizasyonel yapısı seçilen stratejiye adapte edilir					
İşletmemizde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir					

8. Stratejik Planlama İle İlgili Olarak Aşağıdaki İfadelere Ne Ölçüde Katılıyorsunuz?

	<i>Hiç katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Kısmen katılıyorum</i>	<i>Tamamen katılıyorum</i>
Stratejik planlamada üst yönetimin kişisel sezgilerinin etkisi ve sorumluluğu daha fazladır					
İşletme, değişim ile ilgili sorunlarını aşmak için özellikle stratejik planlamaya başvurmaktadır					
Stratejik planlama için, önceki yapılan planlar bir politika olarak kabul edilmektedir					
Üst yönetimin geçmiş stratejik planlama başarılarına bağlı olarak değişime ayak uydurmaya çalışması, planlama sürecinin başarısı üzerinde tereddüt oluşturmaktadır					
Stratejik planlamanın başarısında ve gelecek fırsatlardan zamanında yararlanmada, yazılı veri, sezgisel davranıştan daha önemli değerlendirilmelidir					
Çalışanlar, stratejik planlamayı uygulama beceriksizliği ihtimali karşısında, katkılarını olumsuzlaştırmakta ve kayıtsız kalmaktadırlar.					
Stratejik planlama, işletmelerin diğer süreçlerinden ayrı bir süreç olarak düşünülerek yapılmaz					
Stratejik planlamanın bürokratik kararlar sistemine olan ihtiyacı dolayısıyla, süreç biçimsel (resmi) düzeyde algılanmaktadır.					

9. Sizce İşletmenizin Geleceği İçin Şu Politikaların Faydası Nedir?

	<i>Hiç Faydalı Değil</i>	<i>Faydasız</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Kısmen Faydalı</i>	<i>Tamamen Faydalı</i>
Rakiplerden daha ucuz bir satış fiyatı belirlemek					
Sadece zengin müşterilere hitap etmek					
Sadece belirli bir coğrafi alana hitap etmek					
Mevcut ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmek					
Rakiplerden daha çok reklam harcaması yapmak					
Rakiplerden daha kaliteli çalışanlar istihdam etmek					

10. Stratejik Tercihleriniz Doğrultusunda Faaliyette Bulduğunuz Endüstri ve Pazarın Gelecekteki Cazibesini Şu Özellikler Açısından Nasıl Değerlendiriyorsunuz?

	<i>Hiç Cazip Değil</i>	<i>Cazip Değil</i>	<i>Bilmiyorum</i>	<i>Kısmen Cazip</i>	<i>Tamamen Cazip</i>
Toplam pazarın büyüklüğü					
Pazarın olgunluğu					
Rekabetin yumuşaklığı					
Pazarın karlılık durumu					

11. Stratejik Tercihleriniz Doğrultusunda Faaliyette Bulduğunuz Endüstri ve Pazardaki Rakiplerinize Kıyasla İşletmenizin Gücünü Şu Özellikler Açısından Nasıl Değerlendiriyorsunuz?

	<i>Çok Zayıf</i>	<i>Zayıf</i>	<i>Bilmiyorum</i>	<i>Güçlü</i>	<i>Çok güçlü</i>
Teknolojik seviye					
Maliyet avantajları					
Müşteri nezdinde prestij ve imaj					
Çalışanların ve yöneticilerin kalitesi					

12. Aşağıdaki Ekonomik Çevre Faktörlerinin İşletmenize Etkilerini Nasıl Değerlendiriyorsunuz?

	<i>Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar</i>	<i>Kısmen Fırsat Sağlar</i>	<i>Bilmiyorum</i>	<i>Kısmen Tehdit Oluşturur</i>	<i>Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur</i>
Enflasyon					
Faiz oranları					
Vergiler					
Merkez Bankası politikaları					
Dış ticaret ödemeler dengesi					
İhracat ve ithalat oranları					
Ekonomik büyüme					
Kartelleşme ve tekelleşme eğilimleri					
Yatırım teşvik alanları ve oranları					

13. Aşağıdaki Teknolojik Çevre Faktörlerinin İşletmenize Etkilerini Nasıl Değerlendiriyorsunuz?

	<i>Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar</i>	<i>Kısmen Fırsat Sağlar</i>	<i>Bilmiyorum</i>	<i>Kısmen Tehdit Oluşturur</i>	<i>Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur</i>
Endüstrideki teknolojik değişim hızı					
Sanayide makineleşme ve otomasyon					
Ar&Ge yoğunluğu					
İkame mal teknolojisi ve yoğunluğu					
Üretim faktörleri teknolojisi ve değişim					

14. Aşağıdaki Sosyo-Kültürel Çevre Faktörlerinin İşletmenize Etkilerini Nasıl Değerlendiriyorsunuz?

	<i>Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar</i>	<i>Kısmen Fırsat Sağlar</i>	<i>Bilmiyorum</i>	<i>Kısmen Tehdit Oluşturur</i>	<i>Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur</i>
Sosyal değerlerde değişimler					
Çalışanların dünya görüşü ve değerleri					
Yaş dağılımındaki değişimler					
Gelir dağılımındaki değişimler					
Kültür değişimine bağlı müşteri ve çalışan tutum değişiklikleri					

15. Aşağıdaki Politik ve Yasal Çevre Faktörlerinin İşletmenize Etkilerini Nasıl Değerlendiriyorsunuz?

	<i>Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar</i>	<i>Kısmen Fırsat Sağlar</i>	<i>Bilmiyorum</i>	<i>Kısmen Tehdit Oluşturur</i>	<i>Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur</i>
Siyasi eğilimdeki değişimler					
Uluslar arası anlaşmalar					
Bölgesel gerginlik ve terör					
Seçimler					
Çalışma hayatını düzenleyici kanunlar					
Sosyal sigorta mevzuatı					
Mülkiyet kanunu					

16. Aşağıdaki Rakiplere İlişkin Faktörlerin İşletmenize Etkilerini Nasıl Değerlendiriyorsunuz?

	<i>Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar</i>	<i>Kısmen Fırsat Sağlar</i>	<i>Bilmiyorum</i>	<i>Kısmen Tehdit Oluşturur</i>	<i>Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur</i>
Rakiplerin pazara giriş çıkışları					
Rekabet durumu					
Pazardaki rakip sayısı ve büyüklüğü					
Rakiplerin pazar payını kontrolü					
Rakiplerin ürün farklılaşmaları					

17. Aşağıdaki Müşterilere İlişkin Faktörlerin İşletmenize Etkilerini Nasıl Değerlendiriyorsunuz?

	<i>Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar</i>	<i>Kısmen Fırsat Sağlar</i>	<i>Bilmiyorum</i>	<i>Kısmen Tehdit Oluşturur</i>	<i>Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur</i>
Kredili satışlar					
Fiyatlar					
Kalite					
Tanınmışlık					
Ürün garantisi					
Ürünün bulunurluğu					

18. Aşağıdaki İşletme İçi Faktörlerinizi Nasıl Değerlendiriyorsunuz?

	<i>Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar</i>	<i>Kısmen Fırsat Sağlar</i>	<i>Bilmiyorum</i>	<i>Kısmen Tehdit Oluşturur</i>	<i>Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur</i>
İşletme yaşı ve kültürü					
Yetki ve sorumluluk dağılımının uygunluğu					
Bilgi akışı ve haberleşme düzeyi					
Kararlara katılım derecesi					
Ödüllendirme ve motivasyon etkinliği					
Liderlik anlayışı					
Mal ve hizmet kalitesi ve fiyatı					
Satıcılarla uzun vadeli iyi ilişkiler					
Kısa ve uzun vadeli finans imkanları					

19. İşletmenizin İç Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Olarak Aşağıdaki Faktörlerin Kontrolü Ne Ölçüde Yapılmaktadır?

	Hiç	Az	Bilmiyorum	Kısmen	Büyük Ölçüde
Bölüm amaçlarının stratejik amaçlara uygunluğu					
Kişisel amaçların bölüm ve stratejik amaçlara uygunluğu					
Personel yetenek ve becerilerinin stratejik amaçlara uygunluğu					
Örgüt kültürü ve liderlik anlayışının stratejik amaçlara uygunluğu					
Kısa ve uzun vadeli finansal kaynakların stratejik amaçlara uygunluğu					
Bölümler arası iletişim düzeyinin stratejik amaçlara uygunluğu					

20. Aşağıda Belirtilen Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Tekniklerini Lütfen İşletmenizdeki Kullanım Düzeyine Göre İşaretleyiniz.

	Hiç	Az	Bilmiyorum	Kısmen	Büyük ölçüde
Ekonomik tahmin modeli					
Portföy matrisleri					
Fayda - maliyet analizi					
Risk analizi					
Rakiplerin finansal analizi					
Tedarik zinciri yönetimi					
Temel yetenek analizi					
Kritik başarı faktörleri analizi					
Balanced scorecard					
SWOT (FÜTZ) analizi					
Porter'in 5'li güç analizi					
Senaryo oluşturma					
Dış kaynak kullanımı					

21. Aşağıdaki Önermelere Katıldığınızı 1-5 Numaralar Vererek Belirtiniz

İfadeler	puan
Stratejik yönetim gelecek için gereklidir	
Stratejik yönetim sadece büyük şirketler için gereklidir	
Stratejik yönetim sadece üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmelidir	
Stratejik yönetim olmadan rekabetçi olunabilir	
Stratejik yönetim sadece rekabette değil kriz dönemlerinde de işe yarar	
Stratejik yönetim en alt düzeylerde çalışanlar katılmaz	
Stratejik plan herkes tarafından yapılabilir	
Vizyon bir şirket için değerlidir	
Misyon bir şirket için değerlidir	
Stratejik planlama için çevre analizi gereklidir	
Çevre analizi herkesin görevidir	
Stratejik yönetimin kontrol analizi üst düzey yöneticilerinin görevidir	

22. Stratejik Yönetimin Pratikte İşletmenize Sağladığınız Gözlemediğiniz Faydaları Lütfen Belirtiniz.

- () Kar artışı sağlamaktadır () Geleceği planlama ve öngörü gerçekleştirmeyi sağlamaktadır. () İşletmenin dış çevresi ile iç yetenekleri arasındaki uyumun gerçekleştirilmesini sağlamaktadır () Pazar payını artırmayı sağlamaktadır () Büyümeyi sağlamaktadır () Riski azaltarak mevcut durumu korumayı sağlamaktadır () Sürekli değişimi ve dinamizmi sağlamaktadır () Hiçbir yararını görmedim () Bilmiyorum

23.Son Üç Yıl Dikkate Alındığında, Firmanızın Sektördeki Diğer Firmalara ve Geçmiş Dönemlere Kıyasla Aşağıdaki Her Bir Başarı Kriteri Açısından Değerlendiriniz.

1= Yetersiz 2= Ortalamanın altı 3=Ortalama 4=Ortalamanın üstü 5=Yüksek

Yenilik Performansı	1	2	3	4	5
Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme					
Mevcut yeni ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı					
Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı					
İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yöntemler					
Patent alabilecek ya da patent alınmış yeniliklerin sayısı					
İdari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi					
Pazar performansı					
Müşteri memnuniyeti					
Toplam satışlar					
Pazar payı büyüklüğü					
Karlılık performansı					
Ciro karlılığı(Kar/Toplam satışlar)					
Aktif karlılığı(Kar/Toplam varlıklar)					
Firmanın genel karlılık durumu					

Anket sonuçları hakkında bilgi sahibi olmak istiyorum. () Evet () Hayır Cevabınız evet ise lütfen iletişim bilgilerinizi belirtiniz.

Tel:.....Faks:.....E-Posta

Görüş ve Önerilerinizi lütfen belirtiniz

.....

LİTERATÜR ÖZETİ

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
2005	Sadullah Kısacık (Yüksek Lisans Tezi)	İşletme büyüklüğü ile uygulanan stratejiler arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır.
2007	Gülhan Özgür (Yüksek Lisans Tezi)	Denizli KOBİ'lerinde formal stratejik planlama ve yönetim yaygın olarak bilinmemekte ve uygulanmamaktadır.
2008	Ali Serhan Koyuncugil ve Nermin Özgülbaş (Bilimsel Makale)	İMKB'deki KOBİ'lerin finansal performansları incelenmiştir.
2010	Mahir Emre Sucu (Yüksek Lisans Tezi)	İzmir ilinde faaliyet gösteren işletmeler stratejik yönetim modelini yeterince bilmemekte ve uygulamamaktadır.

ÖZGEÇMİŞ

Hakan KILCI, 1977 Erzurum doğumludur. Erzurum Atatürk Endüstri Meslek Lisesi Bilgisayar Bölümünü bitirdikten sonra yüksek öğrenimini Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde tamamlamıştır.

Yüksek öğrenim sonrası askerliğini Ankara'da tamamlamıştır. 2004 yılında İstanbul Avrupa Yakası Posta Telefon Telgraf Müdürlüğünde memur olarak kamu hizmetine başlamıştır. 2009-2013 yılları arasında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksek Okulu İşletme Bölümünde Öğretim Görevlisi olarak görev yapmıştır. Şubat 2013 ayı itibariyle Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Lojistik bölümünde göreve başlamış olup halen görevine devam etmektedir.