



T.C.
HİTİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÇORUM İLİNDE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK
YÖNETİMİN YERİ, ÖNEMİ VE GELİŞTİRİLMESİ; BİR İŞLETME ÖRNEĞİ**

Ahmet ÖLÇER

Yüksek Lisans Tezi

Çorum 2013

**ÇORUM İLİNDE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK
YÖNETİMİN YERİ, ÖNEMİ VE GELİŞTİRİLMESİ; BİR İŞLETME ÖRNEĞİ**

Ahmet ÖLÇER

Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

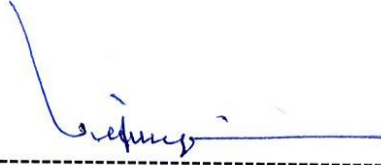
Tez Danışmanı

Prof.Dr. İrfan ÇAĞLAR

Çorum 2013

KABUL VE ONAY

Ahmet ÖLÇER tarafından hazırlanan “Çorum İlinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetimin Yeri, Önemi ve Geliştirilmesi; Bir İşletme Örneği” başlıklı bu çalışma, 23.08.2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR (Başkan-Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Yeter DEMİR USLU



Yrd. Doç. Dr. Ömür DEMİRER

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Gülen ELMAS ARSLAN

Enstitü Müdürü

T.C.
HİTİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.
(23./08./2013)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

Ahmet ÖLÇER

İmzası

.....

ÖZET

ÖLÇER, Ahmet. Çorum İlinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetimin Yeri, Önemi ve Geliştirilmesi; Bir İşletme Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Çorum,2013.

Çorum ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) stratejik yönetim konularındaki uygulamalarının neler olduğunu, stratejik yönetim kararlarının hangi örgütsel düzeyde alındığını, stratejik yönetimin temelini oluşturan SWOT analizinin ve diğer bilimsel tekniklerin tanınma ve kullanılma durumlarını ortaya koymak bu araştırmanın amaçları arasındadır. Bunun yanında bu çalışma, KOBİ'ler nezdinde yaygın olarak bilinmeyen stratejik yönetimin önemini hatırlatarak farkındalık yaratmak bakımından önemlidir. Araştırmanın uygulama kısmında anket yöntemi kullanılmıştır. Çorum Ticaret Sanayi Odası (ÇTSO) üye veri tabanında yer alan yaklaşık 200 işletmeye anket uygulanmıştır.

Anketlerin değerlendirilmesi neticesinde, Çorum KOBİ'lerinde stratejik yönetimin yaygın olarak uygulanmadığı, stratejik planın kısa süreli is planlarıyla karıştırıldığı, stratejik yönetim ve ilgili kavramların iyi bilinmediği ve soruların bu bilinmezlikle çelişkili şekilde cevaplandırıldığı görülmüştür. Bunun yanında, Çorum KOBİ'lerinin stratejik yönetim alanındaki tercih eğilimleri araştırılmış ve yöneticilerin eğitim durumu, cinsiyeti, çalışma süreleri ile stratejik yönetim kapsamı arasında anlamlı ilişkisi değerlendirilmiştir.

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

ABSTRACT

ÖLÇER, Ahmet. Place, Importance and Improvement of Strategic Management in Small and Medium-Sized Businesses in Çorum Province; A Business Case, Master's Thesis, Çorum, 2013.

Defining the applications in the field of strategic management, in which organizational level strategic management decisions are taken, recognition and practice of SWOT analysis which form the basis of strategic management and other scientific techniques in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the province of Çorum are between purposes of this study. In addition, this study is important in terms of creating awareness, recalling the importance of strategic management which are not widely known by SMEs. Survey method was used in the application part of the study. Questionnaire was administered about 200 members from Çorum Chamber of Commerce and Industry (ÇTSO) database.

As a result of evaluation of the questionnaires, it is seen that strategic managements are not widely applied, strategic plan is mixed with short-term plans, strategic management and related concepts are not well known, and the questions were answered in a manner inconsistent of unawareness in SMEs of Çorum. In addition, preferred trends in the field of strategic management of Çorum SMEs are surveyed and relationship between strategic management scope and the level of education, gender, work duration of managers is assessed.

Keywords: Strategy, Strategic Planning, Strategic Management, SME.

TEŞEKKÜR

Lisans eğitimimi tamamladıktan tam 10 yıl sonra, hazırlamıő olduğum bu alıőma ile bir kez daha üniversiteden mezun olmanın heyecanını yaőıyorum. Bu anlamda öncelikli olarak, ülkemizin her őehrine üniversiteler açıp, vatandaşlarına ađdaő imkânla, öğrenim görme fırsatı sunan, Başbakanımız Sayın Recep Tayyip ERDOĞAN'a teşekkür ederim.

Yüksek lisans hayatına başladığım günden itibaren gerek ders döneminde, gerekse tez döneminde, yapmış olduğum bu çalışma süresince tüm bilgilerini benimle paylaşmaktan kaçınmayan, her türlü konuda desteğini benden esirgemeyen ve tezimde büyük emeği olan, kendisinden çok şey öğrendiğim kıymetli danışman hocam, Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR'a, anket ile ilgili verilerin düzenlenmesindeki katkılarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Ömür DEMİRER'e, yüksek lisans öğretim hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen, hiçbir zaman unutmayağım hocalarım Doç. Dr. Selçuk KENDİRLİ ve Yrd. Doç. Dr. Hülya ÇAĞIRAN KENDİRLİ' ye, türlü sıkıntılarla beni yetiőtirip büyüten ve bugünleri görmemi sağlayan, babam Hüseyin ÖLÇER ve annem Satı ÖLÇER'e, daima yanımda olan kız kardeőim Hacer ÖLÇER'e ve her konuda bana sabırla yardımcı olan değerli eőim Burcu ÖLÇER'e desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
TEŞEKKÜR	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ	XI
KISALTMALAR	XII
GİRİŞ	XIII

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR

1. STRATEJİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	1
2. STRATEJİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	2
3. STRATEJİK PLANLAMA	3
3.1. Stratejik Planlama Nedir?	3
3.2. Stratejik Planlamanın Genel Çerçevesi	6
3.3. Stratejik Planlamanın Hukuksal Boyutu	8
3.4. Stratejik Planlamanın Arka Planı	9
4. STRATEJİK YÖNETİM	12
4.1. Stratejik Yönetim Tanımı	12
4.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri	13
4.3. Stratejik Yönetim Unsurları	16
4.4. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim İlişkisi	19
4.4.1. Strateji Seçimi ve Farklı Stratejik Eylemler	20

4.4.1.1. Temel Stratejiler.....	21
4.4.1.2. Maliyet liderliği stratejisi.....	27
4.4.1.3. Farklılaştırma stratejisi.....	27
4.4.1.4. Odaklanma stratejisi.....	28
4.4.1.5. Fonksiyonel Stratejiler.....	28

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE VE DÜNYA'DA KOBİ TANIMLARI

1. TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA KOBİ.....	29
1.1. Kobi'lerin Tanımı Ve Tarihsel Gelişimi.....	30
1.1.1. Avrupa Birliği'nde KOBİ.....	31
1.1.2. Türkiye'de KOBİ.....	32
1.1.3. Japonya'da KOBİ Tanımı.....	34
1.1.4.Farklı Kurumlar Nezdinde KOBİ Tanımı.....	35
2. KOBİ'lerin Tarihsel Gelişimi.....	36
2.1. Sanayi Devrimi.....	36
2.2. Türkiye'de KOBİ'lerin Gelişimi.....	37
3. TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SEKTÖRÜN TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	42
3.1. Sektörün Boyutu ve Yapısı.....	42
3.2. KOBİ'lerin Sorunları.....	46
3.2.1. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Genel Sorunlar.....	46
3.2.1.1. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Üretim Sorunları.....	47
3.2.1.2. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Pazarlama Sorunları.....	48
3.2.1.3. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Finansman Sorunları.....	49

3.2.1.4. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Yasal, Bürokratik ve Diğer Sorunlar	50
3.2.2. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları.....	51
3.2.2.1. Yönetim ve Yönetici Sorunları.....	51
3.2.2.2. Nitelikli Personel Bulunamaması.....	52
3.2.2.3. İşletme Sahiplerinin Teknik Kökenli Olması.....	53
3.2.2.4. Yöneticilerin ve Personelin Eğitim Sorunları.....	54
3.2.2.5. Uzmanlaşma, Enformasyon (Bilgi) Eksikliği.....	55
3.2.2.6. İdari ve Teknik Danışmanlık, Rehberlik Hizmetlerinden Yoksunluk.....	56
3.2.2.7. Örgüt ve Örgütlenme Sorunları.....	57
3.3. KOBİ'lerin Avantajları.....	58
3.4. KOBİ'lerin Dezavantajları.....	59
3.5. KOBİ'lerin Sağladığı Yararlar.....	60
3.5.1. Know – How Yetersizliği ve Düşük Teknolojik Seviye.....	62
3.5.2. Finansal Ortamın Yetersizliği.....	64
4. KOBİ'LERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ.....	66
5. KOBİ'LERİN STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI VE KOBİ YÖNETİMİNE KATKILARI.....	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERİN STRATEJİK YÖNETİM BOYUTU ÇORUM SAHA ARAŞTIRMASI

3. KOBİ'LERİN STRATEJİK YÖNETİM BOYUTU ÇORUM SAHA ARAŞTIRMASI.....	73
1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	73
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	74
3. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	75
4. PİLOT UYGULAMA.....	75

5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ	75
6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME	75
6.1 Demografik Bilgiler.....	75
6.2. İşletmelerin Faaliyet Alanları.....	76
6.3. Likert Ölçekli Maddelerin Toplam İstatistikleri.....	76
7. STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI VE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ DURUMU	84
7.1. İşletmemizin belli bir misyon/vizyonu vardır.....	84
7.2. İşletmemizin ortak hedef ve amaçları vardır.	84
7.3. İşletmemizin stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hale getirilir.....	85
7.4. İşletmemizin stratejik planı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin prosedürünü içerir.....	85
7.5. İşletmemizin Stratejik Amaçları Nicel ve Ölçülebilirdir.	86
7.6. İşletme Stratejimiz Belirlenirken Çevredeki Tehdit ve Fırsatlar İncelenir.....	86
7.7. İşletme Stratejimiz Belirlenirken Rakip Firmaların Faaliyetleri İncelenir.....	87
7.8. İşletme stratejimiz belirlenirken işletmemizin güçlü ve zayıf yanları tespit edilir	88
7.9. İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir.....	89
7.10. Alternatif stratejiler arasında uygun strateji seçilir.....	89
7.11. İşletme stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçeler yapılır.....	90
7.12. İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili plan ve bütçeler yapılır.....	90
7.13. İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır.....	92

7.14. İşletmemizin organizasyonel yapısı, seçilen stratejiye adapte edilir.....	92
7.15. İşletmemizde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir....	93
8. STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI VE YÖNETİCİLERİN CİNSİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ DURUMU	93
8.1. İşletmemizin belli bir misyonu ve vizyonu vardır.....	94
8.2. İşletmemizin ortak hedef ve amaçları vardır.....	95
8.3. İşletmemizin stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hale getirilir.....	95
8.4. İşletmemizin stratejik planı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin prosedürünü içerir.....	96
8.5. İşletmemizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir.....	97
8.6. İşletme stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir.....	98
8.7. İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir.....	99
8.8. İşletme stratejimiz belirlenirken işletmemizin güçlü ve zayıf yanları tespit edilir	100
8.9. İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir.....	101
8.10. Alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçilir.....	101
8.11. İşletme stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçeler yapılır.....	102
8.12. İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili plan ve bütçeler yapılır.....	103
8.13. İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır.....	104
8.14. İşletmemizin organizasyonel yapısı seçilen stratejiye adapte edilir.....	105
8.15. İşletmemizde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir....	106
9. STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI VE YÖNETİCİLERİN KIDEM SÜRELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ DURUMU	107

9.1. İşletmemizin Belli Bir Misyonu/vizyonu vardır.....	107
9.2. İşletmemizin Ortak Hedef ve Amaçları Vardır.....	108
9.3. İşletmelerin Stratejik Amaçları Üst Düzey Yöneticilerin Mutabakatıyla Yazılı Hale Getirilir.....	108
9.4. İşletmemizin stratejik planı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin prosedürünü içerir.....	110
9.5. İşletmemizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir.....	112
9.6. İşletme stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir.....	114
9.7. İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir.....	114
9.8. İşletme stratejimiz belirlenirken işletmemizin güçlü ve zayıf yanları tespit edilir.....	116
9.9. İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir.....	117
9.10. Alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçilir.....	118
9.11. İşletme stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçeler yapılır.....	119
9.12. İşletmemizde çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili plan ve bütçeler yapılır.....	119
9.13. İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır.....	120
9.14. İşletmemizin organizasyonel yapısı seçilen stratejiye adapte edilir.....	120
9.15. İşletmemizde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir.....	121
10. STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI VE YÖNETİCİ OLARAK ÇALIŞMA SÜRELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ DURUMU	121
10.1. İşletmemizin Belli Bir Misyonu Ve Vizyonu Vardır.....	121
10.2. İşletmemizin ortak amaç ve hedefleri vardır.....	123
10.3. İşletmemizin stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hale getirilir.....	125

10.4. İşletmemizin stratejik planı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin prosedürünü içerir.....	125
10.5. İşletmemizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir.....	126
10.6. İşletme stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir.....	128
10.7. İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir.....	128
10.8. İşletme stratejimiz belirlenirken işletmemizin güçlü ve zayıf yanları tespit edilir.....	130
10.9. İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir.....	131
10.10. Alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçilir.....	132
10.11. İşletme stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçeler yapılır.....	133
10.12. İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili plan ve bütçeler yapılır.....	133
10.13. İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır.....	135
10.14. İşletmemizin organizasyonel yapısı seçilen stratejiye adapte edilir.....	136
10.15. İşletmemizde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir.....	136
SONUÇ	137
KAYNAKÇA	140
EKLER	145

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Strateji Özellikleri.....	11
Tablo 2: Japonya’da KOBİ Tanımı.....	34
Tablo 3: 04.11.2012 tarih ve 790 sayılı Resmi Gazete Tanımına Göre KOBİ Sınıflandırılması Tanımı	36
Tablo 4: DİE 2002 Genel Sanayi İş Yerleri Sayımına Göre Türkiye’de Faaliyet Gösteren İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı	67
Tablo 5: Demografik Bilgiler	75
Tablo 6: İşletme Faaliyet Alanları	75
Tablo 7: İşletmenizin stratejik yönetim süreci ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere katılma durumlarına ilişkin bulgular	76
Tablo 8: Stratejik planlama ile ilgili olarak anket formunda yer alan görüşlere katılma durumlarına ilişkin bulgular	77
Tablo 9: İşletmenin geleceği için yazılı politikaların faydalarına ilişkin bulgular	78
Tablo 10: Stratejik tercihler doğrultusunda faaliyette bulunan endüstri ve pazarın gelecekteki cazibesinin değerlendirilmesine ilişkin bulgular	78
Tablo 11: Stratejik tercihler doğrultusunda faaliyette bulunan endüstri ve pazardaki rakiplere kıyasla işletme gücünün değerlendirilmesine ilişkin bulgular	78
Tablo 12: Ekonomik çevre faktörlerinin işletmeye etkilerini değerlendirmeye ilişkin bulgular.....	79
Tablo 13: Teknolojik çevre faktörlerinin işletmeye etkilerini değerlendirmeye ilişkin bulgular	79
Tablo 14: Sosyokültürel çevre faktörlerinin işletmeye etkilerini değerlendirmeye ilişkin bulgular	79
Tablo 15: Politik ve yasal çevre faktörlerinin işletmeye etkilerini değerlendirmeye ilişkin bulgular	80
Tablo 16: Rakiplere ilişkin faktörlerin işletmeye etkilerini değerlendirmeye ilişkin bulgular.....	81
Tablo 17: Müşterilere ilişkin faktörlerin işletmeye etkilerini değerlendirmeye ilişkin bulgular	81
Tablo 18: İşletme içi faktörlerin değerlendirilmesine ilişkin bulgular	81
Tablo 19: İşletmenin iç faaliyetlerinin değerlendirilmesine yönelik olarak aşağıdaki faktörlerin kontrolü ne ölçüde yapıldığına ilişkin bulgular	82

KISALTMALAR

- AB** : Avrupa Birliği
- DPT** : Devlet Planlama Teşkilatı
- KOBİ** : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
- ÇTSO** : Çorum Ticaret Sanayi Odası
- OECD** : Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü
- KOSGEB** : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı.

GİRİŞ

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

Sanayi devriminden bu yana, hiçbir dönemde yöneticiler, yönetim sanatı konusunda bu kadar çok şey öğrenmek ve unutmak durumunda kalmamışlardır. Geçen yüzyılın son çeyreğinden buyana, bir bütün olarak örgütlenme ve yönetim alanı açısından önemli sonuçlar getiren ve daha önce benzeri görülmemiş hızlı bir değişime tanık olunmaktadır. İşletmelerin üzerinde odaklandığı kalite, geçmişte bir rekabet avantajı kaynağı iken yirmi birinci yüzyılda yalnızca, pazara giriş bileti konumuna düşmektedir(Acuner, İlhan, 2002).

Artık sadece ülke içerisinde veya çok sınırlı bir uluslararası çevrede gösterilen faaliyetlerin etkisiyle mücadele etmekten öte, küresel bir pazarda dünya ticaretinden pay alabilmek için fırsatlardan yararlanmak (Doğan, Marangoz, 2002) ve küresel rakiplerle mücadele etmek gerekmektedir (Tağraf, 2002). Günümüzün küresel dünyasında, özellikle küçük işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için geliştirecekleri stratejilerin önemi büyüktür.

Ülkemizde ilk uzun vadeli plan çalışmalarının esas olarak, 1970’li yılların sonunda ve 1980’li yılların başında başladığı görülmektedir. Bu çalışmaların, özellikle 80’lerin sonunda stratejik bir anlayışla yapılmaya başlandığı kaydedilmiştir. Ne var ki, bu dönemde stratejik yönetim anlayışının bir bütün olarak işletmelerimizde uygulandığını söylemek yanlış olur. Türkiye’de büyük işletmelerde stratejik planlama ve yönetim faaliyetleri belli ölçüde yapılırken stratejik kontrol, o ölçüde yaygın değildir (Dinçer,2004).

1990’lı yıllarda Gümrük Birliği Anlaşması, Türkiye’nin dış pazarlara ve yabancı sermayeye açılması, ülke içi rekabetin artması, pazarların çeşitlenmeye başlaması ve ülke çapında yaşanan krizler, büyük veya küçük olsun işletmeler için dikkatle ve isabetle seçilecek stratejilerin önemini artırmıştır. Ancak, bu konuda bugüne kadar ithal malı düşünceler benimsenmiş ve kullanılmıştır. Bu yüzden ülkemizde stratejik planlama ve yönetim konusunda başlatılmış bulunan faaliyetlerin verimli olmadığı görülmektedir (Mütercimler,2007).

Ülkemizde yeterince uygulanmayan ve önemi anlaşılamayan stratejik planlama ve yönetim konuları, işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve rakiplerinden ayrılarak farklı bir konumda bulunmaları için büyük önem taşımaktadır (KOSGEB, 2004).

Bu araştırmada, konunun kk ve orta ölçekli işletmeler nezdinde önemini vurgulayarak farkındalık yaratmak ve orum ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin stratejik yönetim yaklaşımını tespit etmek amaçlanmıştır. Söz konusu araştırma bir anket çalışması ile desteklenmiştir. Anket sorularının hazırlanmasında; "Denizli KOBİ'lerinde Stratejik Yönetim konulu yüksek lisans tezindeki (zgr GÜLHAN) lekten yararlanılmıştır.

Araştırmanın evreni, orum ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler olup, TSO ye veri tabanında yer alan yaklaşık 200 KOBİ tesadüfi (random) olarak seçilerek çalışmanın örneklem grubu oluşturulmuş 50 işletme yöneticisine anketler uygulanmış ve değerlendirmeye alınmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR

1. STRATEJİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Strateji kelimesi köken itibariyle askeri bir kelime olup strateji kelimesinin ortaya çıkışı hakkında çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Bunlardan birinci yaklaşıma göre strateji; Latince yol çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kelimesinden türetilmiştir(Tosun, 1992:368). İkinci yaklaşıma göre ise strateji kelimesinin savaş başarıları ve bilgisi ile tanınan eski Yunan Generallerinden Strategos’a atfen kullanıldığı sanılmaktadır(Steiner,1969:237). Strateji (strategy) kelimesini incelediğimiz de ise Yunanca iki eski kelimedenden oluştuğu görülmektedir.

Strateji, bir örgütün başlıca hedefleri, politikaları ve hareketler dizisinin bütünleştirilmiş bir planı veya modelidir. İyi formüle edilmiş bir strateji, örgütün iç yeterlilik ve noksanlıklarına, çevreden beklenen değişikliklere ve rakiplerin muhtemel hareketlerine dayanan durumlarda, örgütün kaynaklarının tahsisine ve sıralanmasına yardımcı olur (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1998:5).

Strateji kelimesinin çeşitli tanımlarından da anlaşılacağı gibi Türkçe ’de tam bir karşılığı bulunmamaktadır. Olduğu gibi dilimize geçen strateji kelimesinin eski dildeki karşılığı “sevkülceş”, yeni bir terim olarak karşılığı ise “süleme” kelimesidir (Bozkurt, Ergun, Sezen, 1998:225). Genel olarak kabul edilen ise stratejinin Türkçe ‘de “sevk etme, yönetme, gönderme, gütme” anlamına gelmesidir.

Bir işletmenin bütün yönetim seviyelerinde, faaliyet gösterdiği pazarlarda, fonksiyonel bölümlerde, operasyonel ve stratejik kararlar arasında uyumun sağlanması; kaynak ve kabiliyetlerin etkili ve verimli bir şekilde kullanılması, görev ve sorumlulukların, yöneticilerin değerlerinin, yönetim tarzlarının, örgüt yapısının ve kültürünün hep birlikte geliştirilmesi, stratejik yönetimin temel konularını oluşturur(Gök,2004).

Stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol süreci olarak tanımlanabilir.

Stratejik yönetimin amacı, işletme ile çevresi arasında bir uyum sağlamaktır. Bu yapılırken işletmenin başarısının sürekli olması, çevredeki beklenmedik olaylardan olumsuz yönde etkilenmemesi ve varlığını sürdürebilmesi göz önünde bulundurulacaktır.

Stratejik yönetim etkili bir stratejinin gelişmesine yol açan kararlar ve aksiyonların akımıdır veya ortak hedefleri başarılması için oluşturulan stratejilerdir. Stratejik kararlar başarıma anlamına gelmektedir. Bu kararlar hizmete sunulacak ürün, pazar ve yapılacak işin tanımı, uygulanacak fonksiyonları ve hedeflere ulaşmak için bu kararları uygulayacak organizasyonların ihtiyaç duyduğu önemli politikaları kapsamaktadır(Gök, 2004).

Stratejik yönetim organizasyonun misyonunu izlemek amacıyla yürütülen bir süreçtir. Bu süreçte organizasyonun özellikle hissedarları açısından çevresi ve ilişkileri ve organizasyonun faaliyetlerini etkileyen iç ve dış çevre unsurları arasındaki etkileşimi de yönetilmektedir.

2. STRATEJİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Misyon

Fransızca kökenli olan misyon kelime anlamı olarak; “bir şahıs veya heyete verilen hususi vazife”, “geçici ve belirli bir vazife” (Doğan, 2003: 923) şeklinde tanımlanmaktadır. Sözlük anlamından da anlaşılacağı gibi misyon, belirlenmiş ve geçici olabilen bir görevi ifade etmektedir. Sözlük anlamıyla da paralel bir şekilde misyonun kullanımı örgütler söz konusu olduğunda, bir örgütün görevlerinin ne olduğunu ve neyi başarmak istediğini ifade eder. Bir nevi örgütün kimliğidir denilebilir (Özel, 1998: 12). Misyon örgütün faaliyet alanını tanımlamaya ve “Biz ne is yapıyoruz?” sorusuna cevap bulmaya çalışır.(Belediyelerde Stratejik Yönetimin Algılanması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği)

Vizyon

Vizyon kelimesi de misyon gibi Fransızca kökenlidir ve “görüş, bakış”, “ufuk” (Doğan,2003: 1374) anlamlarına gelmektedir. Vizyon örgütün gelecekte ne olacağı ile ilgili en geniş tanımlamadır. Vizyon ifadesi örgüt için genel ve soyut bir

yön ve niyet belirtir(Dinçer, 2003: 43). Vizyon misyondan farklı olarak ilk önce örgüt liderinin ufkuna dayalı olarak ifadesini bulur. Daha sonra diğer örgüt üyeleri tarafından benimsenip paylaşıldıkça gerçekliğini kazanır. Vizyon bir kişinin kendine özgü görüş açısı ve derinliğini ifade etmektedir. Vizyon henüz strateji oluşturulmadan sınanmamış ham hayaller ve düşüncelerdir. Gelecekte nelerin yapılabileceğinin çeşitliliği yöneticinin (ya da stratejik liderin) görüş açısına ve derinliğine bağlı olarak bu evrede ortaya konmaktadır.

Politika

Politika kelimesi eski Yunan kökenlidir. Yönetim alanında strateji ile sıkça karıştırılan politika kelime anlamı itibariyle “bir işi gözetmek” anlamına gelmektedir. Yönetim bilimi açısından politika ise, “işletme veya örgütlerde arzulanan amaçlara ulaşılabilmesi için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde çalışanların vermesi gerekli kararlara ve yapılması faaliyetlere yol gösteren bir düşünce tarzı, rehber, bir pusula olarak” ifade edilmektedir.

Politikalar belirlenirken dikkat okları amaçlara yöneliktir ve çok defa genel, nitel ve şart ifade eden fiiller ile ifade edilirler. Bu nedenle politikalar muhataplarının ne yaptığı ile değil, ne yapması gerektiği ile ilgilidirler. Ancak burada şunu önemle belirtmek gerekir ki politika bir organizasyonda işlerin nasıl yapılacağını gösteren bir kılavuz değil, uygulamalar ile ilgili ilkeler dizisidir. 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 (Dinçer, 1998 s.20-21).

Sonuç olarak politika, “işletmeyi amaçlarına yönlendirecek strateji ve faaliyetlerle uyumlu ve genellikle değişmeyen durumlarla ilgili olarak alınması gereken kararlar ile gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere rehberlik eden, çalışana iki sınır arasında takdir hakkı veren bir yol” olarak ifade edilebilir.

3. STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama, işletmelerin performanslarına katkı yapabilecek stratejileri geliştirmek üzere üstlendikleri planlama süreçlerini kapsar. 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.

3.1. Stratejik Planlama Nedir?

Ekiz ve Somel'e (2005: 1) göre; planlama, temelde birçok disiplinle birlikte ele alınması gereken bir süreçtir. Buna göre, iktisat, siyaset bilimi, idare hukuku ve anayasa, yönetim bilimi disiplinleri planlama süreci ve deneyimleriyle yakından ilişkilidir. Türkiye'de planlamanın ve planlı karma bir ekonomi yapısının kurulmasındaki temel amaç, siyasi kanallardan gelen isteklerin bilimsel ve teknik bir süzgeçten geçirilerek plana yansıtılmasıdır. Ancak çok iyi niyetli gibi görünen bu çerçeve, dönemsel politik ve sosyal koşulların değişmesi ile farklılıklar göstermiştir.

Devletin uygulamaya koymuş olduğu kalkınma planları, nasıl ülkenin ekonomik, idari ve siyasi yapısına uygun olarak düzenleniyorsa ve bir sonraki plan değişen şartlara göre güncelleniyorsa, stratejik planlama da kurumun mali ve idari yapısı basta olmak üzere sahip olduğu duruma göre şekillendirilmelidir. Uygulama sürecinde dış çevrede meydana gelebilecek farklılaşmalara göre değişebilecek esnekliğe de sahip olmalıdır.

Stratejik planlama, kritik konulara ayrılmasına odaklanır ve belediyeleri alternatif kaynaklar aramaya teşvik eder. Stratejik bir plan belediye için bir rota belirler. Bu, özellikle personel ve konsey düzeylerinde olası değişiklikler ortaya koymada etkili olabilir. Böylece rotanın garantiye alınması sağlanmış olacaktır. Son olarak, stratejik planlama, bir toplumun kendi essiz kimliğinin daha net bir resmini görmesini sağlayabilir ve daha önceleri kurulmuş bulunmuş olduğu durum ile ulaşmayı amaçladığı nokta arasındaki yolu ifade etmektedir. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmaya imkân sağlayacak yöntemleri saptamasını gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe yönelik bir bakış açısı taşımaktadır. Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek biçimde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna kılavuzluk eder (DPT 2006: 7).

Stratejik planlama, değişimi yönetme ve bu yenedünyada olası en iyi geleceği yaratmak için sistematik bir yoldur. Bu bir belediyenin güçlü yanlarını, zayıflıklarını,

tehdit ve fırsatlarını kapitalize eden programları tanımlayan ve uygulayan yaratıcı bir süreçtir. Stratejik planlama, kısıtlı kaynakların belediyenin görmezden gelinen yönlerine dikkat çekecektir (Local Government Resource Handbook 2000: 6).

Stratejik planlamanın, uygulanan kurumun aynası niteliğinde olduğu söylenebilir. Bu planda, kuruma ait güçlü yanlar, zayıflıklar, tehditler ve fırsatlar ortaya konularak kurumun kendisini görmesi ve durum değerlendirmesi yapması amaçlanmaktadır. Bu sayede kurum, güçlü yanlarını ve fırsatlarını kullanarak, planlama aşamasında öngörüle bulduğu tehditlere ve zayıf yönlerine gelebilecek zorlayıcı durumlara karşı strateji geliştirebilecektir.

Stratejik planlama, bir örgütün olağan işlerine yön veren ve anlam yükleyen bir araç olup örgütün değerlerini, var olan durumunu ve çevresini değerlendirip bu etkenleri örgütün arzu edilen gelecek durumu ile ilişkilendirir. Stratejik planlama, kendine has bir metodolojisi olan ve belli süreçlerin birbiri ardına işlerlik kazandıran planlı bir yapıya sahiptir. Rastgele olmayıp sistemli bir yapı içerir (Gürer 2006: 91).

Songur'un (2008: 63), Bingöl'den aktardığına göre; "Kamu mali yönetimi açısından stratejik planlama, hesap verme sorumluluğu üst siyasi makam tarafından üstlenilen, siyasi tercih ve seçimlerin idareler tarafından uygulanacak siyasalara dönüştürüldüğü, başka bir deyişle, teknokratik ve bürokratik işleme tabi tutularak plan biçiminde ifade edildiği ve maliyetlendirildiği bir egzersiz niteliğindedir".

Poister ve Streib'in (2005: 46), Eadie ile Bryson, Osborne ve Gaebler'in çalışmalarından yararlanarak yaptığı yorumlara göre; stratejik planlamanın amacı, uzun vadede bir organizasyon ve onun çevresi arasındaki faydalı dengeyi korumaktır. Stratejik planlama, "önemli kararlar üretmek için disiplinli bir caba ve bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve neden yaptığını şekillendiren eylemler" olarak tanımlanmaktadır.

Stratejik planlama, büyük resim ve onun uzun dönem yönetimi amacıyla kullanımı ve daha sonra bu yönetimi belirli amaçlara ve eylemlere çevirmek üzere bilgi toplamak için sistematik bir süreç sağlar. Objektif analizle amaç ve önceliklerin öznel değerlendirmesini, organizasyonun canlılığını ve uzun vadede etkinliğini garantileyecek gelecek eylem planını belirlemek amacıyla harmanlar. Bir organizasyonun kültürüne, nereye gittiği ve neyin önemli olduğunu neredeyse sezgisel bir anlayış yaratarak nüfuz eder.

Belirtildiği şekilde, stratejik planlamanın amacı, orta ve uzun vadeli hedeflere ulaşma sürecinde iç ve dış çevredeki dengeleri korumak olarak ifade edilebilir. Stratejik planlamanın sistematik bir süreç olduğu da büyük ölçüde benimsenebilir. Çünkü planlama süreci, genel olarak birçok yerde aynı uygulama aşamaları sırasıyla işlemektedir.

Stratejik plan hazırlama sürecinin beş adımdan meydana geldiği öne sürülebilir. Bunlar sırası ile; nerede olunduğunun belirlenmesi (durum analizi), nerede olmak istendiğinin belirlenmesi (misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedefler), olmak istenen yere nasıl ulaşılabilceğinin tespiti (faaliyet ve projeler), başarının nasıl takip edilip değerlendirileceğinin belirlenmesi (performans göstergelerinin belirlenmesi) ve denetim ışığında cevrimin sağlanmasıdır (Erbaşı 2010: 7).

Kurumsal değişim adına faydalanılabilecek bir yönetim tekniği şeklinde ifade edilen ve kamu kurumlarına fayda sağlayacağı öne sürülen stratejik planlamanın ne olduğu, hangi amaçlarla ve ne şekilde yapılacağı, belediyelere neler getireceği bilinmeden, başarı sağlaması mümkün gözükmemektedir. Stratejik planlar sadece yasal sorumlulukların yerine getirilmesi için hazırlanan belgeler değildir. Bu bilinçle hareket eden ve stratejik planlamayı kurumsal değişim adına etkin bir yönetim tekniği olarak değerlendiren kurumlarda, daha başarılı neticeler elde edileceği düşünülebilir (Songur 2009: 29).

Bu açıklama ile, belediyelerdeki stratejik planlama düşüncesinin bugünkü durumu ortaya konmaktadır denilebilir. Tez araştırması kapsamında, belediyelerde yapılan incelemeler, planlamanın büyük ölçüde hukuki zorunluluk dolayısı ile yapıldığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bunun nedeni, personel algılamasından ve eğitim yetersizliğinden kaynaklanıyor olabilir. Üst yöneticilerin bakış açıları da bu hususta önem arz etmektedir.

3.2. Stratejik Planlamanın Genel Çerçevesi

Demir ve Yılmaz'ın (2010: 72), Özçam'dan aktardığına göre; stratejik planlama bütün örgütü içine alacak şekilde bağlayıcı bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu niteliği ile stratejik planlar, kurumun ya da işletmelerin daha alt düzeyde yapılan planlarına temel meydana getirirler.

Stratejik planlama, bir kurumda görev almakta olan her kademedeki kişilerin katılımını ve üst yöneticinin tam desteğini yansıtan, sonuç almaya yönelik cabaları bir bütün olarak kapsamaktadır. Bu ifade sekliyle stratejik planlama, paydaşların ihtiyaç ve beklentileri ile politika yapıcıların kurumun misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde faal biçimde görev almasını ifade etmektedir (05.10.2011:www.strateji.gazi.edu.tr).

Gerçekten de planlama çalışmalarının üst yöneticilerin desteğini alması önemli bir konudur. Üst yönetici planlamaya gereken önemi vermiyor ve ilgi göstermiyorsa, planlamanın uygulama aşamalarında mutlaka idari sorunlarla karşılaşılacaktır. Üst yöneticinin ilgisizliğini gören alt birim çalışanları da, gerekli katılımı göstermeyecek, ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilecek bir plan ortaya koyamayacaklardır.

Tüzün'ün (2008: 23) belirttiği sekliyle stratejik planın, alınan kararları belgelemesi, ortak bir vizyonu yansıtması ve uygulamadan sorumlu olan yöneticilerin desteğini içermesi gerekir. Bu bakımdan, gözden geçirme ve onay süreci plan aşamasının en önemli bileşenleri konumundadır. İlke olarak, planlama ekibinin yanı sıra bütün yöneticiler, çalışanlar ve gönüllüler gibi planın uygulamaya konmasına yardımcı olabilecek herkes planın hazırlanmasına belli ölçülerde mutlaka katılmalıdır. İnceleme sürecinin uzun zamanlamaması için, planlama ekibinin uyulabilir bir zaman çizelgesi hazırlaması, taslak planın hangi düzeyde tasarlanacağını belirlemesi, ilgili kişilere plan kopyalarını dağıtması ve geribildirimler için net bir son tarih belirlemesi gereklidir. Her kademedeki kişilerin görüş ve önerileri alındıktan sonra, planlama ekibi dikkate alınacak konuları saptamalı ve nihai stratejik plan hazırlanarak üst yöneticinin onayına sunulmalıdır.

Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) kapsamında yer alan İl Gelişme Stratejileri ve Politikaları Alt Komisyon Raporu'na göre, küresel ekonomik düzenin oluşturduğu koşullar karşısında, yerel ölçekte gerçekleştirilen planların amaçları incelendiğinde; “uluslararasılaşma, uluslararası ekonomi ile bütünleşme, girişimcilik, teknolojik altyapı geliştirme, yüksek yaşam kalitesi sağlama gibi temaların son dönem planlara dahil edildiği görülmektedir. Bunların yanı sıra, eğitim, sağlık, toplum güvenliği, ulaşım, çevre gibi çeşitli alanlar, katılımlı planlama süreçleri sonucunda gelişmesi amaçlanan alanlar olarak ortaya çıkmaktadır” (DPT 2006: 22).

Her belediye yönetiminin, kente ait stratejik alanları belirlemesi gereklidir. Bu alanlar öncelik sırasına göre değerlendirmeye alınmalı ve iyileştirme çalışmaları stratejik plan kapsamına dahil edilmelidir. Bu alanlar, bir sonraki planlama sürecinde kapsamdan çıkarılabilecek ya da öncelik sırası şartlar çerçevesinde değişebilecektir.

Karaarslan'a (2009: 10-13) göre, iyi bir stratejik planda bulunması gerekenler şunlardır: "Kalkınma planına uygunluk, sektörel ve tematik strateji belgelerine uygunluk, uluslararası anlaşmalara ve sözleşmelere uygunluk, iç kontrol eylem planı ile uyumluluk, kurumsal yapılanma ihtiyacının kavranması, bürokrasinin azaltılması, bütçe imkanlarına uyumluluk, risk analizi, mevzuat analizi, alternatif stratejiler, izleme ve değerlendirme sistemi, diğer idare stratejik planları ile ilişki, dünya ve bölge gelişmelerinin anlaşılması ve planda yer verilmesi ve son olarak da finansman modelleridir".

3.3. Stratejik Planlamanın Hukuksal Boyutu

24.12.2003 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. Maddesi'nde "Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme" konusu şu şekilde yer almaktadır: "Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar. Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.

Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine DPT Müsteşarlığı yetkilidir. Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir" (Resmi Gazete: 24.12.2003).

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 41. maddesine göre; yeni kamu yönetim anlayışı doğrultusunda belediyelerimizde stratejik yönetim uygulamasına geçilmiş, nüfusu 50.000'in üzerindeki belediyelere stratejik plan yapılması, kalkınma planı ve yıllık performans planı hazırlanması öngörülmüştür (Resmi Gazete: 13.07.2005).

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 61. ve 62. maddelerinde yer alan hükümlere göre; Belediyenin stratejik planı ve performans programı çerçevesinde hazırlanan bütçe, belediyenin mali yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini içerir, gelirlerin toplanmasına ve harcamaların yapılabilmesine olanak tanır. Bütçeye ayrıntılı harcama programları ile finansman programları da ilave edilmektedir. Bütçe yılı devlet mali yılı ile aynı dönemi göstermektedir. Bütçe dışında bir harcama yapılamaz. Belediye başkanı ve harcama yetkisi verilmiş olan diğer görevliler, bütçe ödeneklerinin verimli ve düzenle bir şekilde harcanması sorumluluğunu taşımaktadırlar (Resmi Gazete: 13.07.2005).

3.4. Stratejik Planlamanın Arka Planı

Cansız'ın (2008: 83), Gökbunar ve Ünal'ın çalışmalarından yararlanarak yapmış olduğu değerlendirmeye göre; son yıllarda yaşanmakta olan ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik ilerlemeler tüm dünyada hızlı bir değişim ve dönüşüme yol açmış, bunun yanında devletin rolü ve işlevlerinin sorgulanmasına neden olmuştur. Devletin kalıplaşmış standart yapısının dışında, kendini kolay yenileyebilen, daha esnek, belirli ara mekanizmaları ve yeni örgütlenmeyi kapsayan bir yapıya sahip olması hedeflenmiştir.

Kamu hizmetlerinin vatandaşın isteklerine daha duyarlı ve maliyet bakımından daha etkin duruma getirilmesi ve kamu adına tasarrufta bulunanların hesap verme sorumluluğunun olması istenmiştir. Kamu yönetiminde ihtiyaç duyulan bu değişime mali yapı için de aynı şekilde gereksinim duyulmaktadır.

Bütün bu değişim gereklerinin, her kuruluş tarafından kendi idari yapısı çerçevesinde düzenlenecek stratejik planlar ile büyük ölçüde giderilebileceği ifade edilebilir. Çalışmanın önceki alt başlıkları altında belirtildiği gibi, stratejik planlamanın önemli olmasındaki en büyük unsurlardan biri düzenle ve sistematik bir yapıya sahip olmasıdır. Günün gelişen koşulları böyle sistemli bir planlamayı zorunlu kılmıştır.

Kaynakların akılcı kullanımı ve buna bağılı olarak elde edilen tasarruf, etkinliğin ve etkililiğin artması, katılımcılığın artmış olması vb. özellikler stratejik planlamanın gerekliliğini göstermektedir.

Çukur Çayır'a göre (2009: 21); günümüzdeki reform cabalarında etkili olan süreç, Avrupa Birliğı uyum surecidir. Avrupa Birliğı'ne uyum sureci kapsamında yerel yönetimlerin demokratikleştirilmesi, etkinleştirilmesi ve kurumsallaşması konularında önemli reformlar hayata geçirilmiştir. Bu reformların devamı niteliğinde, kurumsallaşma ve hukuksallık gibi konularda yerel yönetimlerin yoğun bir eğitim ve denetimden geçmesi yararlı olacaktır. Reform sureci kesintisiz bir süreç şeklinde devam etmelidir. Yerel yönetimlerin daha güçlü konuma gelebilmesi için, yönetim konseptine uygun bir biçimde ilgili kurum, kuruluş, kişi ya da aktörlerin önyargısız ve birlik olarak sorunlarına ortak çözüm üretmeleri önemli fırsatları açığa çıkaracaktır.

“Türkiye’de stratejik planlamanın gündeme gelmesi PEIR (Public Expenditure and Institutional Review [Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme]) Raporu ile olmuş, 2001 yılında imzalanan PFPSAL (Programmatic Financial and Public Sector Adjustment Loan [Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredisi]) Anlaşması ile somut bir politika taahhüdü niteliği kazanmıştır. Kurumlarda politika oluşturma kapasitesinin artırılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, DPT sorumluluğunda, politikaların maliyetlendirilmesi boyutunu da içerecek şekilde kamu kurumlarına yönelik bir stratejik planlama kılavuzu hazırlanması kararlaştırılmıştır. Bu kılavuz 2003 yılında DPT tarafından hazırlanarak kurum ve kuruluşlarımızın kullanımına sunulmuştur” (Usta 10.08.2011: www.sp.gov.tr).

“Stratejik planlama, daha sonra 58. Hükümet tarafından uygulamaya sokulan Acil Eylem Planı’nda da yer almıştır. Uzun vadeli bir eylem niteliği taşıyan kamu kurumlarında stratejik planlama uygulamasına geçilmesi, “Kamu Yönetimi Reformu” başlığı altında ifade edilmiştir. Bu doğrultuda, Temmuz 2003 tarihli 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Yüksek Planlama Kurulu Kararı ile sekiz kamu kuruluşunda pilot uygulama başlatılmıştır [Bu çalışmalar 2006 yılında tamamlanmıştır]” (Usta 10.08.2011: www.sp.gov.tr).

“Ülkemizin, 2013 yılına kadar olan yol haritası niteliğini taşıyan Dokuzuncu Kalkınma Planı’nın beş ana ekseninden biri olan “Kamu Hizmetlerinde Kalite ve Etkinliğin Artırılması” amacı, özellikle kamuda strateji yönetimi ve stratejik bakış açısından önem arz etmektedir. Bu amaca yönelik olarak belirlenen “Politika Oluşturma ve Uygulama Kapasitesinin Artırılması” hedefi ise geçtiğimiz dönemde başlatılan ve su anda da devam etmekte olan kamu kurumlarında stratejik yönetim ve stratejik planlama uygulamalarının dayanak noktasını oluşturmaktadır” (Usta 10.08.2011: www.sp.gov.tr).

Çukurçayır’ın (2009: 20) belirttiğine göre; küreselleşme-yerelleşme etkileşimi, küresel bir takım faaliyetlerin yerel alanda vatandaşın daha yoğun olarak katılımını artırma yönünde yaptığı düzenlemeler ve Avrupa Birliği’nin aynı şekilde vatandaş odaklı bir politika sonucu benimsemiş olduğu yerellik ilkesine bağlı olarak halkın daha etkin olduğu bir yerel alan meydana getirmiştir.

Yerellik ilkesini ileri düzeyde on plana koyan yönetim anlayışı, katılımçılık esasına göre işlemektedir. Kamu kurumlarının yanı sıra, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını da yönetime dahil etme düşüncesi demokratik bir hamle olmuştur. Ayrıca, şeffaflığı, hesap verilebilirliği ve etkinliği de arttıracığı kabul edilmektedir.

Erkul’un (2009: 6), Güler’den aktardığına göre; Türk kamu yönetimi yapısına küresel bir genişlik kazandıran aktörlerden olan Avrupa Birliği, Türk kamu yönetimindeki değişim sürecini, “AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı” ile başlatmış ve AB Katılım Ortaklığı Belgesi ve İlerleme Raporları ile de kamu mali yönetiminden yönetsel düzenlemenin gerekliliğine değinmiştir. AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Program’da; “...Kuruluş düzeyinde stratejik planların hazırlanması sonucunda kuruluşlar varlık nedenlerini (misyon) ulusal plan ve stratejiler çerçevesinde açık hale getirecek, politika ve önceliklerini ortaya koyabilecek performans göstergeleri geliştirmek suretiyle başarılarını ölçebilecekler...” denmektedir (Tablo:1).

Tablo 1: Strateji Özellikleri

Strateji	Özellikleri
Planlı	Stratejiler formel planlar yardımı ile oluşur. Burada iyi tanımlanmış istekler ve beklentiler merkez yönetim tarafında formüle edilmiştir. Bunlar formel kontrol prosedürleri ile uygulamaya geçirilir. Kararlı ve tahmin edilebilir ortamlarda stratejiler planlı olabilir.

Girişimsel	Stratejiler girişimci bir liderin vizyonuna ve sezgi yeteneklerine bağlı olarak oluşur. Bir liderin kontrolünde belirli bir işte tutunmuş örgütlerde stratejiler lidere bağlı olarak oluşmaktadır. Stratejiler kısmen planlı genelde doğaçlamadır.
İdeolojik	Stratejiler bütün uygulama birimlerinin ortaklaşa vizyonlarından inançlarından ve değerlerinden kaynaklanarak oluşur. Kontrol informal kültürel kontrol mekanizması ve kültürleştirme ile sağlanır. Kuruluş çevre değişimlerine karşı proaktif bir tavır içindedir ve stratejiler oldukça planlıdır.
Şemsiye	Stratejiler kısıtlardan kaynaklanarak oluşur. Örgütsel davranışları kısıtlama kapasitesinde olan liderlik karmaşıklık ve belirsizlik ortamlarında ulaşılabilecek hedefleri ve sınırları belirlerler. Stratejiler kısmen planlı kısmen de doğaçlamadır.
Süreç	Stratejiler bir süreç içinde oluşur. Liderle stratejinin süreç yönleri ile içerik sorunlarını uygulamacılara bırakırlar. Stratejiler kısmen planlı kısmen de doğaçlamadır.
İlişkisiz	Stratejiler uygulama blokları içinde oluşur. Bunlar kuruluşun diğer diğer parçaları ile gevşek bir ilişki içindedir ve bazen kuruluş amaçları ile ters düşebilirler. Stratejiler uygulayıcılar açısından planlı olsa bile örgüt açısından doğaçlamadır.
Uzlaşma	Stratejiler uygulamacıların görüşlerinin birbirlerine uyarlanması ile oluşur. Bu merkez yönetimin strateji oluşturmada gevşek davrandığı durumlar ortaya çıkar ve stratejiler genelde doğaçlamadır.
Zorlanmış	Stratejiler çevre değişimlerin zorlanması ile oluşur. Çevre kuruluşu doğrudan mevzuat veya teknolojik standartlar ile strateji zorunlu kılar veya hızlı değişimler stratejik pozisyon almayı zorunlu hale getirir. Bu durumda stratejiler doğal olarak doğaçlamadır, kuruluş bunları planlı hale getirebilir.

Kaynak: <http://www.eylem.com/strateji/wstramod.htm>

4. STRATEJİK YÖNETİM

4.1. Stratejik Yönetim Tanımı

Globalleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin yoğunlaşması, stratejik yönetimin her geçen gün daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmaktadır. Stratejik yönetimin özelliklerini ortaya koymadan önce “stratejik yönetim” kavramının tanımlanmasında yarar bulunmaktadır. Stratejik yönetim alanında önemli çalışmaları bulunan John M. Bryson’un tanımı şu şekildedir: “Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir” (Bryson,1988:5).

Bir başka değiş ile “Stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılabacağını gösteren süreci analiz eder”(Barry, 1986:10).

Stratejik yönetimin asıl amacı stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak ve sonuçlarını denetlemektir. Stratejik yönetimde aşağıdaki soruların analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır:

1. Strateji NE’dir?
2. Strateji NİÇİN oluşturulmalıdır?
3. Strateji NE ZAMAN oluşturulacaktır?
4. Strateji oluşturularak NEREYE ulaşılması hedeflenmektedir?
5. Stratejiler NASIL oluşturulacaktır?
6. Stratejiler KİM(ler) tarafından oluşturulacaktır?

Stratejik yönetim alanında yukarıda belirtilen sorular ele alınmakta ve ayrıntılı olarak incelenmektedir. Stratejiler oluşturulmasında Ne, Niçin, Nasıl, Ne Zaman, Nereye ve Kim sorularına uygun cevaplar bulunması önem taşımaktadır. Bu soruların analizi stratejik yönetimin temellerini oluşturmaktadır.

4.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

1. Örnek

Stratejik yönetimin, her şeyden önce, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir. Ancak bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine has bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür.

Fonksiyonel yönetim ve proje veya program yönetiminden farklı tutarak, stratejik yönetimi ayırt etmeye yarayan bu özellikler şunlardır.

i. Stratejik yönetim, her şeyden önce, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur: Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur.

ii. Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir: Belirlenen zaman ufku içinde işletmenin ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.

iii. Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görür: İşletme, birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Dolayısıyla stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir. Bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçaların üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur.

iv. Stratejik yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlar: İşletmeler içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen her hangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Bu sebeple, stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip eder.

v. Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır: Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.

vi. Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder: Bir başka ifadeyle stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

vii; Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir: İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları mamul/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.

viii. Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır: Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir. Birçok işletme bölüm ve fonksiyonuna ait bilgileri ve çevreye ait bilgi ve verileri zorunlu kılar; Ayrıca bu bilgi ve verilerin sayısı da oldukça fazladır. (<http://www.ikademi.com/stratejik-vonetim/359-stratejik-vonetimin-ozellikleri.html>)

2. Örnek

Stratejik yönetim bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim konusunu daha iyi anlamak için

stratejik yönetimin temel özelliklerini ortaya koymakta yarar bulunuyor. Stratejik yönetimin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Stratejik yönetimin amacı organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Organizasyonda vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Organizasyonda vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Vizyon ve misyon belirlenmesi organizasyonel başarı için yeterli değildir. Ayrıca, amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır.

- Stratejik yönetim esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir. Stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır.

- Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkan veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, organizasyonun kendi iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine imkan sağlar. Stratejik yönetim, ayrıca organizasyonun diğer organizasyonlar karşısındaki durumunu tespit etmeye imkan sağlar. Organizasyon dışındaki fırsatlar ve tehditler/tehlikeler tespit edilmeye çalışılarak, organizasyonun daha başarılı olması için stratejiler oluşturulmasına çalışılır. Özetle, stratejik yönetim ile organizasyonun sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler tespit ve analiz edilir.

- Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkân sağlar.

- Stratejik yönetim stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri, strateji seçiminde kullanılan tekniklerdir.

Portföy analizleri yapılarak, organizasyonun pazarda kalma ya da pazardan çekilme, başka şirketlerle birleşme ve saire konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır.

- Stratejik yönetim “stratejik düşünme” ye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenemeye çalışılır ve bunlar uygulanır.

- Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden şirket için en optimal olanı seçilir.

- Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yönetimi tekniklerinden geniş ölçüde yararlanır(<http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/228-stratejik-yonetimin-ozellikleri-araclari-ve-stratejik-yonetim-sureci.html>).

4.3.Stratejik Yönetim Unsurları

Günümüzde savaş ve rekabet gibi başarılı olma ve hayatta kalma ile ilgili mücadelelerin en az askeri hayat kadar iş dünyasında da geçerli ve önemlidir. Sanayi devrimi ile beraber değişen, kurumsallaşan ve gelişen iş dünyasının ihtiyaç ve sorunları ile eş zamanlı olarak gelişen yönetim bilimi askeri hayattan ödünç aldığı strateji kavramını kendi alanında geliştirmiştir.

1920'lerin başında özel sektör işletmeleri için ilk stratejik planlama metodolojilerinden birisini Harvard Politika Modeli adı ile Harvard İşletme Okulu geliştirmiştir. Buna göre strateji “şirketi” ve onun faaliyetlerini tanımlayan kaynakları, üst yönetimi, Pazar bilgilerini ve sosyal sorumlulukları bütünleştiren, örgütsel yapıyı belirleyen ve uygun bir şekilde geliştirilebilirse ekonomik performansı iyileştiren amaç ve politikalar modelidir. Yatırımlarını çeşitlendiren holdingleşen şirketler stratejik planlamanın portföy modellerinden yararlanmışlardır. Daha sonraları stratejik planlama ve yönetim, sektörel rekabet ve güç ilişkilerine odaklanmış ve mevcut rakipler kadar tedarikçiler, müşteriler, ikame ve potansiyel rakiplerin de yerine göre çevredeki stratejik hasımlar oldukları üzerinde durulmuştur(Alpkan,2000).

Stratejik konular ile ilgili kararlar bir stratejik plan çerçevesinde somutlaşır ve uygulamaya rehberlik eder. Stratejik plan, uzun vadede anlamlı sonuçlar elde edebilmek için amaç belirleme ve kaynak tahsisini yönlendiren, iç ve dış çevresel faktörlerin incelenmesine dayalı uygulamaya yönelik pratik bir rehberdir (Stratejik Planning and Performance Measurement Handbook, 1998: 96).

Örgütsel karar alma süreçlerini inceleyen Nutt teoride normatif karar almanın problemi belirleme, alternatif geliştirme ve seçim yapma aşamalarından oluştuğunu belirtirken pratikte yöneticilerin bu yolu pek izlemediklerini öne sürmüştür (Nutt, 1984: 446)

a. Amaçlar

Amaçlar yönetimi yönlendiren, örgütün ulaşmak ve gerçekleştirmek istediği sonuçlardır. Amaçlar bir yönüyle belirleyicidirler. Çünkü stratejiler, planlar, öncelikler ve kaynakların dağılımındaki temeller hep amaçlara göre belirlenirler (Hatipoğlu, 1995:103). Amaçlar, örgütün strateji ya da planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi hedeflerin oluşmasına da kaynak oluştururlar (Eren, 2000: 8). Amaçların belirlenmesinde bazı ilkelerden bahsedilmektedir (Hatipoğlu, 1995: 105-108). Buna göre amaçlar; özgün ve anlaşılabilir, esnek, ölçülebilir, ulaşılabilir (gerçekçi), tutarlı, kabul edilebilir olmalıdırlar.

Özgün ve anlaşılabilir olma: Özgün ve anlaşılabilirlikten kasıt, amaçların zamanlanması, ilgili oldukları alanların açık bir şekilde belirtilmesidir.

Esneklik: Çevrede meydana gelebilecek değişikliklere göre belirlenen zaman ve yöntemlerden sapılabilmesi amaçların esnekliğini ifade etmektedir.

Ölçülebilirlik: Amaçların ölçülebilir olması sayılarla ifade edilebilmesiyle alakalıdır. Nitekim sayılarla ifade edilebilme kontrol sistemiyle ilgilidir. Zira sayılarla ifade edilen amaçların odaklanma için daha yararlı olacağı belirtilmektedir.

Ulaşılabilirlik: İstenen sonuçları elde edebilmek için ve hayal kırıklığına uğramamak için amaçların gerçekçi bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

Tutarlılık: Amaçların birbiriyle uyumlu olması gerektiği ifade edilmektedir. Bir amaca ulaşma çabası diğer amaçlara ulaşmayı engelliyorsa amaçlar arasında tutarsızlık var demektir. Nitekim amaçlar arasındaki tutarsızlık örgüt içinde birimler arasında çatışmayı da doğurabilecektir.

Kabul edilebilirlik: Genel yönetim tarafından belirlenen amaçların bunları uygulayacak birim yöneticileri tarafından kabul edilebilir olması gerekmektedir. Genel yönetimin kabul edilebilir amaçlar belirleyebilmesi için yöneticilerin ve çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin bilinmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

b. Politikalar

Politikalar yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel planlardır. Bir kere belirlendikten sonra kolay kolay değişmezler. Mesela örgütün fazla mesai veya hastalık durumlarında uygulanan ücret politikası aşağıdan yukarıya herkese aynen uygulanır ve her farklı durum için özel bir kararı gerekli kılmaz. Buna karşın strateji devamlı değişken olması nedeniyle kontrol altında bulundurulması gereken, ne yönde değişeceği kesin olarak bilinmeyen bir ortamda alınmaktadır. Politikadan farklı olarak strateji, her özel olay için özel bir görüşme ve kararı gerekli kılar (Eren, 2000:13). Strateji ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan ve örgütün bütününe ilgilendiren karar türü iken politika; örgütün bir fonksiyonu ile ilgili ve devamlı kararlardan oluşmaktadır (Eren,2003: 8). Bir nevi uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını oluşturmaktadır (Erkut, 1997: 23).

Politikalar yönetimin her kademesinde yer alır ve genel örgüt politikalarından birim politikalarına, uygulama alanlarına ve en küçük birimlere ve programlara kadar uzanır(Dinçer, 2003: 43). Politika devamlı tekrar eden kurulmuş bir süreç şeklinde olduğu için uygulaması icra edenlere kolayca devredilebilir (Eren, 2000: 13). Hâlbuki strateji değişimlerinde ya da stratejik yönden sapmalarda yeni kararların alınması oldukça riskli olabilir. Stratejik yönetim sürecinde önemli olan, görülebilen ya da görülemeyen bu riskleri en aza indirebilmektir. Nitekim bu riskleri önceden fark edip gerekli tedbirlerin alınabilmesi görevi, örgütü bütüncül bir şekilde ele alabilen üst düzey yönetiminindir.

c. Hedefler

Genellikle 3 ya da 5 yıllık dönemler için belirlenmiş olan stratejilerin yaşama geçirilmesi için gerekli olan, daha fonksiyonel ağırlıklı ve genellikle yıllık periyotlarda belirlenen hedefler, ana strateji ekseninde neden-sonuç ilişkileri ile

birbirlerine bağlanmalıdırlar (Seyrek, 2006). Hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve bu özellikleriyle uygulamadaki gelişmelerin izlenmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olurlar (Erkut, 1997: 22).

Hedefler, üst düzey yöneticiler ya da strateji geliştirme birimleri tarafından belirlenen uzun vadeli stratejik kararların gerçekleştirilmesine yönelik belirlenen uygulama adımlarıdır ve kısa dönemli asama durumlarını anlatmaktadır.

d. Stratejik Liderlik

Stratejik yönetim süreci boyunca her alanda aktif rol oynayacak olan *stratejik liderin* değere alınması gerekmektedir. Tüm kaynakları bir araya getirip hepsinin koordinasyonunu sağlayarak gerekli yerlere aktaracak, çalışanların motivasyonunu sağlayarak onları strateji doğrultusunda yönlendirecek ve sürekli dinamik kılacak, benimsediği vizyonu bir örgüt kültürü haline getirerek herkesin bu duyguyu paylaşmasını ve bu amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlayacak bir stratejik lidere ihtiyaç bulunmaktadır. Fakat burada kastedilen tek kişinin liderliği değildir. Stratejik yönetimin esasen üst düzey yönetimi ilgilendiren bir konu olduğu stratejik yönetimin temel özelliklerinden birisidir. Diğer taraftan böylesine kapsamlı bir yönetim yaklaşımının bir tek liderin yada yöneticinin altından kalkabileceği bir uğraş olmadığı anlaşılmaktadır.

e. Stratejik Planlama

Stratejiyi bir yönetim aracı haline getirmek planlama ile olmaktadır (Bircan, 2002: 14). Diğer bir anlatımla planlama, stratejik amaçlara ulaşmak için takip edilecek yolu göstermektedir. Plan daha ziyade hesap edilmiş, rakamlandırılmış ve daha açıkçası yazılmış bir öngörü türüdür. Yazılı hale getirilerek kesin bir hüviyet kazandırılan stratejilere stratejik planlama adı verilmektedir (Eren, 2003: 10).En genel tanımıyla stratejik planlama; bir örgütün, misyonunun ve gelecek yönelimli uzun ya da kısa dönemli performans hedeflerinin ve stratejilerinin bir taslağının oluşturulmasıdır (Altıntaş, 2005). Stratejik plan, her örgütün hayatındaki en temel soruyla alakalıdır: “Nereye gidiyoruz ve oraya nasıl gidebiliriz?” (Özel, 1998: 24). Bu sorunun cevaplanmasıyla stratejik yönetim süreci içerisinde yer alacak olan stratejik planlama örgüte bir yol haritası çizmiş olacaktır.

4.4. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim İlişkisi

Stratejik yönetim, yeniden doğmuş bir anlayış değil stratejik planlamanın bir devamı olarak onu daha ileri aşamaya götüren bir düşüncedir (Çevik, 2001a: s. 136). Stratejik planlama çalışmaları özellikle 1970'lerde hız kazanmıştır. Bu dönemlerde şirketlerin artık küreselleşmesiyle birlikte faaliyet yürüttükleri alanların da genişlemesinin etkisiyle stratejik planların da artık daha kapsamlı ve daha üst düzeyde yapılmasını gerekli kılmıştır. Fakat belli bir süre sonra örgütsel tepkiler ve yapılan stratejik planların beklenilenden daha küçük sonuçlar üretmesi, bu planlamaya duyulan güveni azaltmıştır. Bunun nedeni olarak, yapılan stratejik planların uygulamaya nasıl döküleceğinin bilinmemesi olarak belirtilmektedir. İşte bu planların uygulamaya nasıl aktarılacağı ve nasıl başarı sağlanacağına ilişkin tekniklerin geliştirilmesi gündeme gelmiştir. Bunun sonucu olarak stratejik planlamayı daha ileri aşamalara götüren ve onu da kapsayan stratejik yönetim yaklaşımı gündeme gelmiştir (Çevik, 2001a: s. 135–136). Tüm bunlara rağmen stratejik yönetim ile stratejik planlama birbirinden kesin ve tam çizgilerle ayrılmaz. Çünkü stratejik planlama, planlanan hedeflere ulaşımın yönetilmesini de gerektirmektedir (Şentürk, 2005: 19).

Stratejik planlama daha durağan bir durumda geleceği kestirebilmeyi içerirken, stratejik yönetim sürekli değişim halinde olan çevreye örgütün uyum sağlayabilmesi için dinamik bir yaklaşımı ifade eder (Özgür, 2004: 213). Stratejik yönetimde planlama, yapıldıktan sonra bırakılan bir faaliyet değil, yönetim sürecine bütünüyle bağlantılı bir faaliyet olarak görülür. Ansoff'a göre, stratejik planlama en iyi ve en uygun kararları almaya ilişkin süreci ifade ederken, stratejik yönetim alınan bu kararların sonuçlarına odaklanmaktadır (Çevik, 2001).

4.4.1. Strateji Seçimi ve Farklı Stratejik Eylemler

Artan rekabet ve belirsizlik ortamında ayakta kalmak isteyen işletmelerin önlerine çıkabilecek tehlike ve tehditleri mümkün olduğunca erken tespit edip önlem almaları ve karşılaştıkları imkan ve fırsatları fark edip aralarından optimal bir seçim yapmaları gereği daha da artmaktadır. Bu durumda çevrenin, rakiplerin ve bizzat

işletmenin kendisinin sürekli izlenmesi ve uzun vadeye yönelik kararların isabetli inceleme ve gözlemlere dayanan tercihler yoluyla alınması başarı için bir ön şart gibi görünmektedir. Strateji belirleme süreci ve bu sürecin sonucu olarak ortaya çıkan işletme stratejileri bir ölçüde çevresel şartların ve işletme gerçeğinin bir dayatmasıdır. Ancak iç ve dış örgütsel çevrenin her yönetici tarafından aynı şekilde algılanması ve her yöneticinin aynı stratejik tercihlerde bulunmasını beklemek gerçekçi olmaz (Alpkan, 2000: 199).

Yönetim hiyerarşisinin her bir kademesindeki yöneticilerin sorumluluk alanları ve olaylara bakış açıları farklı olduğundan, örgütlenme yapısına göre değişik seviyelerde strateji geliştirilebilmektedir. İşletme stratejileri/ temel stratejiler; belirli bir sektörde ve pazarda nasıl rekabet edilebileceği ile ilgilidir. Fonksiyonel stratejiler ise, işletme içindeki fonksiyonel birimlere ait kararlardan oluşmaktadır (Demirbaş, C.V. 1999:35).

4.4.1.1. Temel Stratejiler

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

a) Büyüme Stratejileri

Büyüme; işletmenin toplam varlıklarının değeri, işletmenin piyasadaki değeri, toplam satış hacmi, işletmede toplam çalışan sayısı, örgütsel karlılık derecesi, yatırım ve üretim hacmi değişkenlerinin bir yada bir kaçında belli bir zaman aralığında artma göstermesi olarak tanımlanabilir. Bunun yanında, büyüme, sadece işletmenin yapısını oluşturan maddi ve beşeri faktörlerin artısını değil, aynı zamanda niteliksel değişimleri de içerir (Bahadır,2004). Büyüme amacına sahip bir işletme iç veya dış büyüme yollarını kullanarak büyümeye çalışır. Tek bir pazara odaklanıp işletme için en karlı temel ürüne yatırım yaparak büyümeye yönelmek “yoğunlaşarak büyüme” şeklinde adlandırılmaktadır. Bu stratejik hedef, rakipler aleyhine firmanın pazar payını arttırmasını öngörür, ancak belli bir süre sonra pazar büyüklüğünün sabit kalacağı ve hatta azalacağı bilinmelidir. Aynı pazarda ve aynı üründe kalarak satışlarını arttırmaya çalışan ve dolayısıyla yoğun bir rekabete maruz kalan işletmeler

pazarlama harcamalarını arttırma, maliyetleri azaltma, verimliliği arttırma yada rakip işletmeleri satın alma gibi yolları deneyebilirler. Mevcut pazara yakın pazarlarda yeni müşteriler edinmeye çalışarak büyümeye yönelmek “pazar geliştirmek” şeklinde adlandırılırken, mevcut pazardaki müşterilerin talep edebileceği farklı ürünleri yine aynı pazara sunarak büyümeye yönelmek ise “ürün geliştirmek” şeklinde adlandırılmaktadır(Alpkan, 2000: 37).

Büyüme stratejileri, mevcut işin tanımını değiştirerek ya da mevcut işin tanımını değiştirmeden, faaliyetlerin hızını ve etkisini değiştirerek iki şekilde uygulanabilir(Ülgen, Mirze, 2004:200).

Büyüme stratejileri iç ve dış büyüme olarak iki başlık altında incelenebilir(Dalyan,2002).

İç büyüme yolları; işletmelerin kendi kaynak ve imkânları ile büyümeleridir. Uzmanlaşarak büyüme: İşletme tüm kaynak ve imkânlarını sadece bir hizmet ya da faaliyet alanına odaklamak üzere planlar ve yönlendirir.

Yatay büyüme: İşletmenin daha önce faaliyette bulunduğu alan ya da hizmetlerden farklı yeni faaliyet kollarına girerek genişlemesidir(Bahadır,2004).

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

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

Yeni faaliyet alanları ile büyüme: İşletme çevre ve değişen taleplere bağlı olarak daha önce hizmet verilmemiş faaliyet alanlarına yönelir. Benzer birimlerin birleştirilmesi ya da bir çatı altında toplanması yoluyla büyüme: hizmet açısından dar yada benzer bir çok faaliyet alanının bir grup altında birleştirilmesine denir.

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

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

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

b) Küçülme Stratejileri

İşletmeler kar maksimizasyonu için çalışırlar. Koşullar kötüyse kar maksimizasyonunun yerini ayakta kalma cabası alır. Dolayısıyla işletme, ileride maksimum kılmaya çalışacağı kar hedefini düşürür, hatta geçici bir dönem için zarara bile razı olabilir(Eğilmez,2004).

Büyüme, organizasyonun yaşamında çok doğal kabul edilirken küçülme, organizasyonların tehlike ve krizlerle karşılaştığı durumlarda ortaya çıkan bir olay olarak görülmüştür. Son yıllara kadar bir anlamda büyüme bir organizasyon için sağlık göstergesi, küçülme ise hasta olan bir organizasyonun iyileşmesi için alınan önlem olarak kabul edilmiştir. Bilim ve teknolojideki gelişmeler ve yönetim konusundaki modern yaklaşımlar küçülme kavramına 1990’larda yeni bir anlam kazandırmıştır. Bu yeni anlamıyla küçülme, iyileşmenin, rekabetçiliği arttırmanın bir yolu olarak ele alınarak “organizasyonel küçülme” kavramı adıyla kabul edilmeye başlanmıştır.

Organizasyonel küçülme; işletmede kademe azaltma, faaliyet alanını daraltma ve bir takım faaliyetlerde taşeron kullanma biçiminde gerçekleşen işletmenin iş gücü miktarında, boyutunda ve işletmenin çalışma yöntemi ve süreçlerinde bir değişikliği veya gelişmeyi içeren kapsamlı bir stratejidir(Zehir, 2002).

Stratejik küçülme ile değişik sebepler nedeniyle hayat döngüsünün sonuna gelmesi sebebiyle küçülme-çökme noktasına gelmiş işletmeleri birbirinden ayırmak gerekir. Küçülme, örgütün performansını artırmak kastıyla işgücünün azaltılmasını öngören bilinçli bir karardır. Küçülmeyi stratejik kılan, yönetimin herhangi bir finansal problemle karşılaşmadan, rekabet üstünlüğü sağlamak adına, bilinçli olarak kullandığı bir araç olmasıdır. Zira stratejik küçülme uygulayan örgütlerde temel güdü, tali işleri terk ederek öz yetkinliğe sahip olunan alanlara yönelmek, yani küçülerek güçlenmektir(Dalay, Coşkun, Altunışık.2002:144,146).

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

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

Küçülme yoluyla istenilen ölçüde bir tasarruf sağlanıp işletme yeniden karlı ve istikrarlı bir hale getirilemiyorsa, iki seçenek kalır: zarar etmeye bir süre daha devam etmek ya da mevcut ürün ve pazarla ilgili faaliyetleri tasfiye etmek (Alpkan,2000,82).

Küçülme stratejileri tasarruf ve tasfiye stratejileri olarak ikiye ayrılır(Ülgen,Mirze, 2004:203-226):

- Tasarruf stratejisi; işletmenin olumsuz finansal durumunun düzeltilmesi için, verimsiz faaliyetlerin gözden geçirilerek onları tekrar verimli duruma getirebilmek amacıyla işletme içine dönük olarak uygulanan bir stratejidir.
- Kısmi tasfiye ve tam tasfiye stratejileri; İşletmenin başarılı olamayan faaliyetlerinin veya bölümlerinin kısmen veya tamamen terk edilmesi yolu ile uygulanan stratejilerdir.

c) Durağan Stratejiler

Durağan stratejilerde amaç işletmenin mevcut durumunun korunmasıdır. İşletme;

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

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

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

Bağımsız temel stratejiler; işletmenin, tamamen kendi varlık ve yeteneklerine dayanarak, başka bir işletmenin desteği ve ilişkisi olmadan, bağımsız bir ana strateji uygulamasıdır.

Bağımlı temel stratejiler; işletmenin, dış çevreden başka bir işletmenin desteği ile veya onunla birlikte veya ilişkili olarak bir strateji uygulamasıdır.

İlişkili temel stratejiler; işletmenin, temel stratejilerini sektöründe benzer mal ve hizmetler, pazarlar, üretim faaliyet ve süreçleri ile ilgili olarak uygulamasıdır.

İlişkisiz temel stratejiler; işletmenin, temel stratejiyi hâlihazırda yaptığı işin dışında farklı ürün, pazar ve süreçlerle farklı bir sektörde uygulamasıdır.

Yatay temel stratejiler; işletmenin hâlihazırda faaliyette bulunduğu ürün ve Pazar ile üretim ve operasyon etkinlik veya süreçlerine tamamlayıcı ürün, pazar ve süreçlerin eklenmesi durumunda oluşmaktadır.

Dikey temel stratejiler; işletmenin üretim ve operasyon faaliyetleri ve süreçleri ile ilgili uygulamaları kapsar.

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

a. Kurumsal Stratejiler

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

b. Çeşitlendirme Stratejisi

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

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

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

c. Çekilme Stratejisi

Bazı durumlarda, işletme yöneticileri mevcut işlerinin bir kısmından veya tamamından vazgeçmek, onları geçici veya süresiz olarak terk etme kararı verebilir. Tasarruf stratejisi; belirli bir süre için büyüme ve gelişme faaliyetlerini azaltıp, tüm uğraşları işletme içi verimliliğin yükseltilmesine yönelten stratejilerdir. Kısmi tasfiye stratejisi; belirli bir bölüm veya faaliyetin terk edilmesi ile ilgilidir. Tam tasfiye stratejisi; işletmenin tüm faaliyetlerini durdurması ve varlıklarını sona erdirmesidir.

d. Rekabet Stratejileri

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

İşletmelerin rekabet stratejileri uygulamalarını ortaya koyan en temel sınıflandırma Porter'a aittir. Porter'a göre; işletmeler öncelikle karlılıkları üzerinde rol oynayan beş gücü (rekabetin şiddeti, müşterilerin gücü, tedarikçilerin gücü, ikame ürünler ve potansiyel rakipler) incelemeli; daha sonra ortalamanın üzerinde karlılık

sağlayacak farklılaştırma, maliyet liderliği ve/veya odaklanma stratejilerinden birini seçmelidirler. Bu stratejiler, işletmenin kendi pazar alanında rakiplerinden daha iyi olmasını sağlayacak genel rekabet özelliklerini tanımlamaktadır (Arıcı vd. 2006).

İş çevresinde rekabeti etkileyen beş güç, “Porter’in beş gücü” olarak da adlandırılan ana faktörler şöyledir(Ülgen,Mirze.2004:229);

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

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

Porter, net stratejik tercih yapmayı başarıya giden yolda olmazsa olmaz bir koşul olarak öne sürmektedir. Bazı araştırmalar bu bakış açısını doğrularken, bazı araştırmalar ise karma stratejiler benimsemenin karı düşürmediği görüşünü iddia etmektedirler(Barca vd. 2002:747).

4.4.1.2. Maliyet Liderliği Stratejisi

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

Maliyet lideri olabilmek için endüstrideki lider adayları arasında kıyasıya bir rekabet yaşanabilir. Ancak bunlardan sadece biri lider olur. Bu lider işletme, düşük maliyetleri sayesinde pazardaki fiyatlara hükmeder ve çok yüksek karlar elde eder(Alpkan,L.2000). Maliyet liderliği stratejisinde, mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmayıp, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esastır. Böylece, sektörde oluşan fiyatlarla, maliyetler arasındaki fark açılacak ve işletme

ortalamanın üzerinde gelir ile rakiplerine üstünlük sağlayacaktır(Ülgen, Mirze, 2004:257-259).

4.4.1.3. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, işletmenin mal ve hizmetlerini diğer benzer mal ve hizmetlerden daha farklı bir şekilde ve daha yüksek fiyatlarla müşterilere sunarak, yine ortalamanın üzerinde getiri elde etmesine yönelik rekabet stratejisidir. Bu strateji, pazarlama stratejileri ile ilgili olup, bu bağlamda bir fonksiyonel stratejidir(Eren,2005:32). Farklılaştırma stratejisinin hedefi, essiz ve farklı olmanın maliyetini asan yüksek bir fiyata müşteri bulmaktır. Bu amaçla işletmeler, işletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak müşteri nezdindeki imajlarını iyileştirmeye çalışmak, müşterilere satış esnasında ve sonrasında çeşitli kolaylıklar sağlamak, ürünün kalitesini arttırmak ve ürünün tasarımında bazı değişiklikler yapmak gibi yollarla bu stratejide başarılı olmaya çalışırlar (Ganiev, Newson, 2003:362). Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin sıklıkla birbirini karşılıklı dışlayan özelliklere sahip olduğu görülür.

4.4.1.4. Odaklanma stratejisi

İki ana rekabet stratejisi olan maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin belirli ve dar bir yelpazede uygulanmasıdır. Odaklanan işletme, pazarın sadece belli bir kesimine hizmet etmeyi seçer. İşletmeler pazar platformunu şu şekilde daraltabilirler(Ülgen, Mirze,2004:260)

- Pazarı coğrafi olarak bölümlendirebilirler,
- Farklı müşteri istek ve beklentilerine göre pazarı daraltabilirler,
- Farklı özelliklere sahip mal ve hizmet üretimi ile yeni bir pazar yaratabilirler.

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

Odaklanmış farklılaştırma stratejisi İşletmeler farklılaştırma stratejisini belirli müşteri grubuna odaklanmış olarak dar bir pazarda uygulayabilirler. Pazarın genelinde değer verilen özellikli ürünlerden ziyade sadece belli bir kesimin özel ihtiyaçlarına odaklanmasıdır. İşletmelerin, ana rekabet stratejilerini veya

odaklanmış stratejileri aynı anda veya birbirine yakın aralıklarla uyguladığı durumlarda birleşik rekabet stratejileri söz konusu olmaktadır.

4.4.1.5. Fonksiyonel Stratejiler

Kurumsal ve rekabet stratejilerine uygun olarak, orta ve alt yönetim düzeylerinde uygulanan teknik bilgi ve uzmanlık isteyen stratejilerdir. Bu stratejilere bölüm politikaları da denmektedir.1 Pazarlama, satış, üretim, tedarik ve lojistik, insan kaynakları yönetimi, ar-ge ve finansman ile ilgili stratejilerdir(Ülgen, Mirze,2004:281).

İKİNCİ BÖLÜM

1. TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA KOBİ

KOBİ'ler Türkiye'de imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin %95'i bu alanda yaratılan istihdamın %61.1'i ve yine bu alanda yaratılan katma değer %27,3'üne sahip olmakla ülkenin hem sosyal hem de ekonomik yapısında çok önemli bir yer işgal etmektedirler. Bu rakamlar KOBİ'lerin Türkiye ekonomisi ve imalat sektörü için ne kadar hayati bir öneme sahip olduğunu gözler önüne sermektedir. Ancak burada hemen belirtelim ki; 1 – 9 personel çalıştıran küçük işletmelerin toplam işletmeler içindeki oranı yüksektir.

Ekonominin temel dinamiklerini oluşturan KOBİ'lerin, ekonomik, siyasi istikrar ve sosyal barışı sağlamada önemli rolleri söz konusudur (Civan, Tekinkuş, 2003; 4). Ülkemizde KOBİ'lerin sayısı hizmet sektörü de dâhil olmak üzere, tüm işletmelerin sayısının %98,8'ini ve bu işletmeler de toplam istihdamın %76,7'sini oluşturmaktadır. KOBİ yatırımlarının toplam yatırımlar içindeki payı %38'e ulaşmakta ve toplam katma değer %26,5'i yine bu işletmelerce yaratılmaktadır.

Avrupa Birliği'nde 1987 yılından itibaren KOBİ'lere yönelik politikalar Avrupa Tek Pazarı'na KOBİ'lerin uyumlaştırılması amacıyla geliştirilmiştir. Bu dönemde ortaya çıkan işsizlik sorununa bir çare olarak KOBİ'lerin geliştirilmesi görülmüştür.

AB'de KOBİ'ler sosyo-ekonomik etkileri nedeniyle büyük önem taşımaktadırlar. KOBİ'ler gerek istihdam yaratmada gerekse ekonomik büyümede oynadıkları rol ile AB'nin gelişmesi ve güçlenmesini sağlayabilmek için AB ve üye ülkeler düzeyinde politikalar geliştirilip uygulanmasına neden olmuştur. KOBİ'lerin geliştirilmesi AB ekonomisinin rekabet olanaklarının, istihdamda büyümenin ve Birlik içindeki ekonomik ve sosyal uyumun artırılması bakımından önemi büyüktür.

Bugün dünyanın her yerindeki hükümetler, KOBİ'lerin öneminin ve bunların ekonomik büyüme, sosyal birleşme, istihdam, bölgesel ve yerel kalkınmaya sağladığı katkıların farkına varmışlardır. KOBİ'ler OECD ekonomilerinde işletmelerin %95'inden fazlasını ve istihdamın da %60-70'ini oluşturmakta ve yeni işlerin büyük kısmını yaratmaktadır. Küreselleşme ve teknolojik değişim pek çok faaliyette ölçek

ekonomisinin önemini azaltırken, daha küçük firmaların potansiyel katkılarını güçlendirmektedir. Bununla beraber, KOBİ'lerin karşılaştığı geleneksel sorunların pek çoğu (finansman eksikliği, teknoloji kullanmada yaşanan güçlükler, sınırlı yönetim kabiliyetleri, düşük üretkenlik ve yönetmelik yükleri) küreselleşmiş ortamda çok daha ağırlaşmaya başlamaktadır. Ekonomilerin tamamı küçük işletme sektörünün daha dinamik olmasından kazanç sağlama potansiyeline sahip olduğundan ve KOBİ'lerin belli güçlü ve zayıf noktaları bulunduğu KOBİ'lere ilişkin politika çerçeveleri ve hükümetin rolü küreselleşmenin faydalarından yararlanma ve baskılarına adapte olacak şekilde değişmelidir (Soysal, Haldun).

1.1. KOBİ'lerin Tanımı Ve Tarihsel Gelişimi

Dünyadaki tüm ülkelerin ekonomileri birçok farklı özellik göstermesine rağmen; tüm ülke ekonomilerinde KOBİ'ler toplam işletmelerin büyük bir oranını kapsamakta ve ekonomideki yeri gün geçtikçe artmaktadır. Bugün dünya literatüründe üzerinde fikir birliğine varılmış bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. KOBİ'leri belirleyen ölçütler ülkelerin ekonomik yapılarına bağlı olarak değişmektedir. KOBİ'leri tanımlamada en çok kullanılan kriter, istihdam edilen işçi sayısıdır. İşletmelerin ölçek bakımından sınıflandırılmasında bu kriter yeterli olmasa da karşılaştırma yapılabilmesi açısından en çok kullanılan kriterdir. İstihdam eden işçi sayısına ek olarak sabit sermaye, yatırım tutarı veya yıllık satış tutarı da kullanılmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler çok boyutlu bir olgudur. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda, bilim adamları ve araştırmacılar tarafından KOBİ'ler için evrensel ve kesin çizgileriyle belirlenmiş bir tanıma ulaşılamamıştır. Hangi işletmelerin küçük veya orta ölçekli olduğu konusunda birbirinden oldukça farklı ölçütlerin kullanılması, konu ile ilgili araştırmacıların amaçlarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Söz konusu kurumlar sundukları hizmetlere uygun olan sınıflamayı benimsemekte, büyüyen ve değişen ekonomik yapıya paralel ölçütlerin sınırını da değiştirmektedir.(İzmir Ticaret Odası 1993 İzmir'de KOBİ'ler nerede, Sorunları nasıl çözülür?)

İstanbul Ticaret Odası yaptığı tanımda, nicel ve nitel ölçütleri bir arada kullanmış, nitel ölçütlerden ülkemiz için en geçerli olan bağımsız mülkiyet özel

olarak işaret edilmiştir. Bu tanıma göre KOBİ'ler; ikili bir sınıflamaya tabi tutulmuş 25 ve daha yukarı işçi çalıştıran işletmeler büyük işletme, 25 ve daha aşağı işçi çalıştıran işletmeler küçük işletme şeklinde tanımlanmıştır (Müftüoğlu, 1991:190.131).

KOBİ'leri, bilimsel ve teknolojik alanda desteklemek, rekabete hazır hale getirmek ve ekonomiye olan katkılarını, etkinliklerini arttırmak amacıyla kurulan, KOBİ'lerin kamu kesimindeki temsilcisi konumundaki KOSGEB KOBİ'leri şu şekilde tanımlamaktadır: İmalat sanayi sektöründe 1–50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük, 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri, orta ölçekli sanayi işletmeleri olarak kabul edilmektedir(Uysallı: 24).

1.1.1. Avrupa Birliği'nde KOBİ

Avrupa Birliği, KOBİ tanımları konusunda gerek Ulusal gerek Birlik bazında karışıklığa neden olmamak üzere yeni bir ortak tanım geliştirmiştir.7/2/96 tarihli Konsey Kararı çerçevesinde belirgin bir şekilde ortaya konulan KOBİ tanımı işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık derecesinden oluşan ölçütleri kapsamaktadır. Yeni tanıma göre, 250 işçiden az işçi çalıştıran işletmelerin KOBİ olduğu kabul edilmektedir. Orta ölçekli bir işletme; 50 ila 250 işçi çalıştıran ve yıllık cirosu 40 milyon Euro'nun altında olan, yıllık bilançosu 27 milyon Euro'yu aşmayan işletme olarak tanımlanmaktadır. Küçük işletmeye ilişkin ölçütler ise şöyle belirtilmektedir; 50'den az işçi, 7 milyon Euro'yu aşmayan yıllık ciro veya 5 milyon Euro'nun altında bir yıllık bilanço değerine sahip olması.10'dan az işçi çalıştıran işletmeler “çok küçük işletme” grubuna dahil edilmektedir. Küçük ve Orta Boy işletmelerin bir başka ölçütü de sahip oldukları bağımsızlık düzeyi ile ilgilidir. Büyük ölçekli bir işletmenin veya ortaklaşa hareket eden birkaç büyük işletmenin bir KOBİ'de sahip olduğu hissenin %25'in altında olması şartı aranmaktadır (Iraz, 2005:222).

Avrupa Birliği'nde1970'lere kadar KOBİ'ler çok fazla önemsenmemiştir. Ancak 1973'teyaşanan Petrol şokundan oldukça fazla etkilenen AB bu dönemde KOBİ'lerin krize rağmen piyasa şartlarına büyük firmalara oranla daha kolay uyum sağladıklarını fark etmiş ve bu dönemden itibaren KOBİ'lerin kurulması için teşvikler arttırılmış, mevcut olanların ise modernizasyonu teşvik edilmiştir. 1987

yılından itibaren KOBİ'lere yönelik politikalar Avrupa Tek Pazarı'na KOBİ'lerin uyumlaştırılması amacıyla geliştirilmiştir. Bu dönemde ortaya çıkan işsizlik sorununa bir çare olarak KOBİ'lerin geliştirilmesi görülmüştür.

AB'de KOBİ'ler sosyo-ekonomik etkileri nedeniyle büyük önem taşımaktadırlar. KOBİ'ler gerek istihdam yaratmada gerekse ekonomik büyümede oynadıkları rol ile AB'nin gelişmesi ve güçlenmesini sağlayabilmek için AB ve üye ülkeler düzeyinde politikalar geliştirilip uygulanmasına neden olmuştur. KOBİ'lerin geliştirilmesi AB ekonomisinin rekabet olanaklarının, istihdamda büyümenin ve Birlik içindeki ekonomik ve sosyal uyumun artırılması bakımından önemi büyüktür.

AB, KOBİ tanımları konusunda gerek ulusal gerekse Birlik bazında karışıklığa neden olmamak için yeni bir ortak tanım geliştirmiştir. 1 Ocak 2005 yılında KOBİ tanımı güncellenmiştir. KOBİ tanımı; işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık derecesinden oluşan ölçütleri kapsamaktadır(<http://www.usak.org.tr/makale.asp?id=257>).

1.1.2. Türkiye'de KOBİ

Türk hukukunda “Küçük ve Orta Ölçekli İşletme” kavramı çeşitli mevzuatlarda yer almaktadır. Ancak bu kavramın tanımı sadece, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı(KOSGEB)kurulması hakkındaki kanunda bulunmaktadır. Bu kanunun “tanımlara” ilişkin2. maddesinde kanunda geçen işletmeler deyimine göre, “imalat sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük sanayi işletmelerini; 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri orta ölçekli sanayi işletmelerini ifade eder”.

Ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelere finansman desteği sağlayan Türkiye Halk Bankası'nın tanımına göre ise, teşvik belgeli işletmelerde iş gören sayısı 1-150 arasında olan, sabit yatırımları 100 milyar TL'yi aşmayan; normal KOBİ'lerde ise iş gören sayısı 1-250 arasında olan, toplam makine ve ekipmanlarının kayıtlı net değeri 400 milyar TL'yi aşmayan sanayi işletmeleri KOBİ olarak kabul edilmektedir. Ayrıca 18 Ocak 2001 tarih ve 2429 sayılı KOBİ Teşvik Kararnamesi'nde yer alan tanımlamaya göre, imalat ve tarımsal sanayi sektöründe faaliyette bulunan işletmelerden; kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının

net tutarı 400 milyar TL'yi geçmeyen işletmelerden; “1 ile 9 arası iş gören çalıştıranlar mikro ölçekli, 10 ile 49 arası iş gören çalıştıranlar küçük ölçekli, 50 ile 250 arası iş gören çalıştıranlar ise orta ölçekli işletme sınıfına girmektedir”(http://www.kosgeb.gov.tr, 21.02.2007).

Türkiye’de yürürlükte olan diğer KOBİ tanımları, ilgili kuruluşların belirledikleri ölçülere göre farklılıklar arz etmektedir. Bu kuruluşlardan Türkiye İhracat ve Kredi Bankası A.Ş. (TÜRK-EXIMBANK), kısa vadeli TL kredileri kapsamında vermiş olduğu Küçük ve Orta Boy işletmeler ihracat Kredisi için 1-200 kişi arasında işçi çalıştıran ve arsa, bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı bilanço net değer itibariyle 2.000.000 ABD dolarını aşmayan imalatçı, imalatçı-ihracatçı işletmeleri KOBİ niteliğinde kabul edip müşteri portföyüne almaktadır(http://www.eximbank.gov.tr, 03.04.2007). Hazine Müsteşarlığı ise, imalat ve tarımsal sanayi sektöründe faaliyette bulunan, kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşlar toplamının net tutarı 950 milyar TL'yi aşmayan; 1-9 işçi çalıştıran işletmeleri mikro ölçekli; 10-49 işçi çalıştıran işletmeleri küçük ölçekli; 50-250 işçi çalıştıran işletmeleri orta ölçekli olarak tanımlamaktadır(http://www.hazine.gov.tr, 03.04.2007).

Dış Ticaret Müsteşarlığı ise, 28 Ocak 2000 tarih ve 23948 sayılı Resmi Gazete'nin 45.sayfasında yayımlanan Tebliğ'de yer alan tanımı benimsemektedir. Tebliğe göre; “imalat sanayinde faaliyet gösteren, 1-250 işçi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço net değeri itibariyle 2 milyon ABD doları karşılığı TL'sini aşmayan işletmeler” küçük ve orta ölçekli işletme olarak ifade edilmektedir(http://www.dtm.gov.tr, 03.04.2007).

Türkiye İstatistik Kurumu(TÜİK) ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı(DPT) ise, 1-9 işçi çalıştıran işletmeleri çok küçük ölçekli; 10-49 işçi çalıştıran işletmeleri küçük ölçekli; 50-99 işçi çalıştıran işletmeleri orta ölçekli olarak tanımlamaktadırlar. TOSYÖV(Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı)'ün tanımına göre; 1-5 işçi çalıştıran işletmeler mikro ölçekli; 5-100 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli ve 100-200 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli olarak kabul edilmektedir.

Son olarak Türkiye Kalkınma Bankası A.S(TKB) ise, Hazine Müsteşarlığı'nca benimsenen ve tebliğ edilen KOBİ tanımını benimsemiş ve KOBİ kredilerine ilişkin gerçekleştirmiş olduğu proje değerlendirme çalışmalarında bu tanım kapsamında uygulama yapmaktadır(Atik, 2002:12-14). İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME), 18.11.2005 tarih ve 25997sayılı Resmi Gazetede yayınlanan ve 18.05.2006 tarihinde yürürlüğe giren KOBİ tanımını benimsemektedir. Bu tanıma göre; 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 Milyon YTL'yi aşmayan işletmeleri KOBİ olarak kabul etmektedir(<http://www.igeme.org.tr>, 03.04.2007).

1.1.3. Japonya'da KOBİ Tanımı

Japonya'da KOBİ tanımları aşağıdaki tablo üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 2: Japonya'da KOBİ Tanımı

<i>Japonya'da KOBİ Tanımı</i>	<i>Sermaye</i>	<i>Çalışan Kişi Sayısı</i>
İmalat, inşaat,	<300 Milyon Yen	<300
Toptan satış	<100 Milyon Yen	<100
Ulaşım Hizmet sektörü	<50 Milyon Yen	<100
Perakendecilik	<50 Milyon Yen	<50

Tabloya göre; KOBİ Destekleme Politikası sistemi kapsamında; Japonya'da dört başlık altında destek sağlanmaktadır. Bunlar;

1. Ekonomik durumun ani değişikliklerine yönelik acil önlem destekleri

- KOBİ Finansal Tedbirleri
- Taşeron ticaretindeki düzeltmeler
- KOBİ destekli vergi sistemi

2. İdare gücünü iyileştirme çalışmaları

- Yeniden canlandırma destekleri

- İnsan Kaynaklarının sağlanması ve yetiştirilmesi
- Enerji ve maliyet tasarrufları

3. Yeni alanlara katılımcılık destekleri

- Bölgesel kaynakların değerlendirilmesi,
- Yurt dışı pazarların geliştirilmesi,
- Tekniğin ve girişimciliğin artırılması

4. Alışveriş merkezleri ile mikro işletmelere destek (Ekonomi, Ticaret ve Sanayi Bürosu; küçük tedarikçi firmaları teknolojilere ilişkin bilgilendiriyor ve arge desteği ile büyük firmalarla çalışma olanağı sağlıyor.)KOBİ Destek Sistemi'nin yanında ayrıca, KOBİ Yöresel Kaynakları Değerlendirme Programı da hâlâ uygulanmaktadır. Söz konusu program kapsamında, yöresel kaynakları kullanan KOBİ'lerin yeni ürün/servislerinin geliştirilmesi ve piyasaya çıkarılmasına destek verilmesi planlanmaktadır. Bölge sanayinin gelişmesinde önemli görülen yeni program kapsamında 5 yıl için binden fazla proje uygulanması öngörülmekte. Şu ana kadar 47 ilde toplam 11 bin 732 yöresel kaynak belirlenmiş ve 677 (Kinki Bölgesi'nden 91) detaylı proje 2009 yılında onaylanmıştır(<http://www.tobb.org.tr/AvrupaBirligiDairesi/Dokumanlar/Raporlar/JaponyaRaporu.pdf>).

1.1.4. Farklı Kurumlar Nezdinde KOBİ Tanımı

04.11.2012 tarih ve 790 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" ile KOBİ tanımı revize edilmiştir. Bu tanıma göre, KOBİ'ler tablo 2,2'deki gibi sınıflandırılmaktadır:

Tablo 3: 04.11.2012 tarih ve 790 sayılı Resmi Gazete Tanımına Göre KOBİ Sınıflandırılması

Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL

KOBİ Bilgi Sitesinde (www.kobi.org.tr) yer alan “Ben KOBİ Miyim?” uygulaması ile firmalarımız, KOBİ tanımı kapsamına girip girmediklerini öğrenebilmektedir (<http://www.tobb.org.tr/KobiArastirma/Sayfalar/KOBITanimi.aspx>).

2. KOBİ'LERİN TARİHSEL GELİŞİMİ

KOBİ'lerin tarihsel gelişimlerinin bilinmesi, ülke ekonomileri için önemlerinin anlaşılmasına ve ekonomi içindeki boyutlarının anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Burada sanayi devriminden başlayarak KOBİ'lerin ekonomi içindeki gelişimleri ve oynadıkları rol anlatılmış ve KOBİ'lerin Türk ekonomisindeki gelişimi aktararak, ülkemiz ekonomisindeki önemleri ve gelişim süreçleri tarihsel süreç içerisinde kısaca aktarılmaya çalışılmıştır.

2.1. Sanayi Devrimi

Sanayi devrim öncesinde de zanaat düzeyinde vardı. Örneğin dokumacılık, dökümcülük, demircilik gibi konularda üretimler ya evlerde ya da küçük dükkânlarda yapılırdı. 17. yy. ikinci yarısında İngiltere’de üretimde büyük makineler kullanılmasıyla başlayan bir dizi teknolojik, ekonomik, toplumsal ve kültürel değişme ani bir değişiklik olmamasına rağmen tüm toplumun radikal bir biçimde değişmesine neden olduğu için sanayi devrimi adı verildi. Üretimde makinelerin kullanılması ilk kez İngiltere’de dokuma sanayisinde başladı. Bunun sonucunda dokumacılıkta el tezgâhları ortadan kalktı ve kumaş üretimi eskiye oranla kıyaslanmayacak oranda arttı. Bu mekanik gelişmelerin bir sonucu olarak ta yeni bir örgütlenme biçimi olan fabrika sistemi ortaya çıktı.

Dokumacılığın yanında daha öne odun kömürü ile üretilen döküm, madenkömürü ve kok kullanılması ile yüksek fırın tekniğinde ortaya çıkan ilerlemelerle daha kaliteli döküm elde edilerek döküm sanayinde önemli gelişmeler sağlandı. Buhar gücünün farkına varılmasıyla daha önce enerji olarak kullanılan su yerine buhar işleyen düzenekler kullanılarak sanayi gelişmesi hızlandı. Bu sayede büyük miktarlarda üretim yapma imkânına kavuşan sanayiciler ürünlerin pazara hızlı bir şekilde ulaştırılabilmesi gerektiğinde demiryollarını geliştirdiler. Sanayi devrimi; kimi yazarlarca günümüze dek süre gelen bir süre olarak değerlendirilirken kimi yazarlarca

19. yy'nin ikinci yarısında ve 20. yy'nin ortalarında ortaya çıkan ikinci ve üçüncü sanayi devrimlerinden söz ederler.19. yy'nin ikinci yarısında ortaya çıkan sanayi devriminin temelinde yeni üretim yöntemlerinin bulunması yanında kimi eski sektörlerin makineleşmesi ile üretim ölçeğın büyümesi elektrik, lastik, gıda isleme, petrol gibi yeni sanayilerin doğması söz konusudur.

Üçüncü sanayi devrimi ise, gelişen siberetik temelinde üretim olanaklarının görülmedik biçimde artısıyla sonuçlandı ve günümüze dek süre gitmektedir.1760 – 1830 yılları arasında sanayi devrimi İngiltere sınırları içinde kaldı. İngiltere'den sonra önce Belçika ve Fransa olmak üzere diğer Avrupa ülkelerine yayıldı. Batı Avrupa sanayileşmesi özelliğı hafif sanayiden başlayarak ağır sanayiye doğru bir gelişme göstermesidir.1917'den itibaren SSCB'de başlayan sanayileşme sürecinde ise, toplumsal kaynakların büyük bir bölümü ağır sanayinin gelişmesine ayrıldı. Sanayi devriminin sonuçlarında biri toprağın toplumsal zenginlik kaynağı olarak önemini yitirmesidir(TMMOB, Yayın No: 211; 5).

2.2. Türkiye'de KOBİ'lerin Gelişimi

Türkiye'de sanayileşme son 50 yılda gerçekleşmiştir. Türkiye Cumhuriyeti kurulduğı yıllarda yeni devletin sınırları içinde Batı anlamında sanayi tesisleri yok gibiydi. Osmanlı İmparatorluğı Batı'daki sanayi gelişmelerinin tümünden uzak kalmış, çok sınırlı, bazı kolları ile sanayi tanımı içine zorlukla alınabilecek birkaç hafif imalat işletmesinin kurulmasından başka herhangi bir gelişme kaydedilememiştir.

Türkiye’de küçük ve orta boy işletmeciliğin gelişimi ve bu olguları etkileyen faktörleri başlıca iki dönemde incelemek olasıdır. Birinci dönem, 1980’e kadar olan zaman dilimini kapsıyor. 1980 sonrası ise hem ekonomide, hem siyasette, hem de kültürel yapıda yeni bir dönemdir Türkiye için. Ama bu iki dönemde kendi içinde farklılaşan alt bölümleri vardır (Sönmez, 2003; 117). Bugünkü sanayimizin ilk ve planlı kuruluş safhası olarak 1933 – 1939 yılları arasındaki dönem alınabilir. 1. Beş Yıllık Sanayi Planı ile başlayan bu dönemde birçok önemli sanayi kurulmuştur. Bu dönem 2. Dünya Savaşı nedeniyle kesintiye uğramış, yeni sanayileşme hamlesi 1948’den sonra başlamış ancak dağınık yürütülen bu sanayileşme tam hızını 1960’dan sonraki ekonomik planlar döneminde bulmuş ve bugünkü yapısını almıştır.

1980 Öncesi Dönem: Cumhuriyetin İlk Yılları (1923 – 1930):

1923 – 1929 arası ulusal ekonominin kurulması için İzmir İktisat Kongresi ile başlayan düşünsel gelişme ve olgunlaşma dönemidir. Bu dönemin ana özelliği “devlet eliyle fert zengin etme” diye tanımlanan bir politikayla özel sermaye birikimine devlet katkısıdır. 1923’te toplanan İzmir İktisat Kongresi’nde sanayiciler lehine birtakım ilkesel kararlar alınmış, bu ilkeler çerçevesinde 1927 yılında Teşviki Sanayi Kanunu yeniden düzenlenerek uygulamaya konulmuştur. Yasaya göre hükümet, sanayi kuruluşları için gerekli arsayı belli koşullar altında hibe edecek, vergi ayrıcalıkları sağlayacak, sınaî kuruluşlar için gerekli makine – teçhizat gümrük vergisinden muaf olacak, sanayicilerin kullandıkları temel maddeler, ara malları ve mamul ürünler demiryollarında ucuz tarifeye çalışacak, kamu tekelindeki mallar bu kuruluşlara ucuz satılacak, hükümet ve kamu kuruluşları, bazı koşullarda yerli sanayi ürünlerini ithal üründen yüzde 10 daha pahalı da olsa, tercihli olarak satın alacaklardı. Görüldüğü gibi bu dönemde, devlete ekonomik hayatta daha çok fonksiyonlar yüklenmiştir. Ancak, tüm bunlara karşın bazı yetersizlikler ve savaş etkilerinin sürmesi nedeniyle önemli bir gelişme sağlanamamıştır (Sönmez, 2003;118).

1930 – 1950 Dönemi:

Bu dönem ekonomiyi harekete geçirme, hızlandırma, yönlendirme, sanayi kurma, tarımı diriltme dönemi olmuştur. Bu dönemin iktisat politikası, iktisat

felsefesi bakımından devlet yatırımcılığına, işletmeciliğine ve öncülüğüne dayalı gelişmiştir. “Söz konusu ekonomi politika araçlarını iki ana başlık altında toplamak olanaklı görünmektedir. Bunlardan birincisi, dış ticarete koruma önlemlerini artırarak, korumanın sağladığı himaye rantının daha çok devlette toplanmasını sağlayacak düzenlemeler; ikincisi ise izlenecek ithal ikameci sanayileşme stratejisinin öncülüğünü yapacak devlet sektörünün yatırım programını belirleyen Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. Birinci başlıkta toplanan önlemler dizisinden iki yönlü bir amaç güdülmüştür. Birincisi, devlete toplanacak rantlarla sanayileşme planının gereksineceği fona katkıda bulunmak, ikincisi ise küçük çiftçi, esnaf ve sanatkârın büyük tüccar ve tefeci tarafından istismarını frenleyerek sınıf çelişkilerini törpülemektir.”

1950 – 1980 Dönemi:

Bu dönemin ilk on yıllık bölümü Cumhuriyet ekonomisinde ilgi çekici bir dönemdir. Bu dönemde ekonomide liberalleşme arayışları ortaya çıkmış, özel sektör lehine bir eğilim dikkat çekmiştir. Tarıma ağırlık verilmesinin yanında, altyapı yatırımlarında da artış görülmüştür. 1950 sonrasında belli bir ölçüde kanaatkârlıktan tüketimciliğe yönelme eğilimi gözlenmiştir. Özel girişimin sanayideki payının %70’e çıkması ise bu dönemde görülen bir diğer göstergedir. 1960’lar ise planlı ekonomiye geçiş yıllarıdır. 1963 sonrası dönemde serbest piyasa modeli ve serbest fiyat mekanizması çerçevesinde, özel sektörü plan hedeflerine yöneltmede başarı pek fazla sağlanamamıştır. Ancak özel sektör yatırımlarında artış görülmüştür (Kılıçbay, 2004;101).

1970 – 1980 döneminde iktisat politikalarının yapımında, kısmen de planların tesiriyle, uzun vadeli düşünme alışkanlığı belirli bir ölçüde önem kazanmıştır. Sanayileşmeye yönelik kalkınma politikasının şiddetle benimsendiği bu dönemde bebek sanayinin korunması için ithal ikameci sanayileşme stratejisi giderek yaygınlık kazanmıştır. 1973 yılından itibaren Türk ekonomisi bütün dünya ekonomisini sarsan petrol krizlerinin olumsuz etkileriyle basa çıkmak durumunda kalmıştır. Türk ekonomisini petrol sokunun maliyetlerinden kaynaklanan krizin dolaylı ve dolaysız etkilerinden kendini koruyamamıştır. 1980’lere kadar yaşanan döviz ve enerji

darboğazı, sanayinin gelişimini ve dolayısıyla girişimciliğin gelişimini durgunlaştırmıştır.

1980 Sonrası Dönem:

Bu dönemde ithal ikamesi terk edilerek, dışa açık büyüme modeli benimsenmiştir. Sanayi kesiminde gelişme hızı önceki döneme göre yavaş olmasına rağmen, uluslararası ilişkilerin gelişmesine paralel olarak bazı alanlarda, özellikle hizmet sektöründe girişimciliğin hızlı bir artış gösterdiği dikkati çekmiştir.

Küçük ve orta boy işletmeciliğin devlet tarafından ele alınması ve devlet politikalarının belirlenmesinde 1963 yılından itibaren her beş yılda bir hazırlanmakta olan Kalkınma Planları'nın önemi çok büyüktür. Türkiye'nin kalkınma sürecinin beş yıllık planlarla gerçekleşmesinin hedeflendiği bu çalışmalarda, 5. Beş Yıllık Kalkınma Planı'na kadar yapılan tüm planlarda küçük sanayi ile ilgili politikalar kapsamlı ve tutarlı bir şekilde ele alınmamıştır. Bunun başlıca nedeni, yurdumuzdaki geleneksel esnaf, sanatkâr, el sanatları ve tacir gibi sınıflandırmalarda küçük sanayinin yerinin tan bir belirginlik kazanamamasıdır. Son yıllarda ülkemizin makroekonomik politikalarında “dışadönük sanayileşme ile büyüme” modelinin benimsenmesi ise özellikle imalat sanayinde küçük ve orta boy işletmeciliği ön plana çıkarmaktadır. Küçük ve orta boy sanayi ile ilgili incelemelerde esnaf ve sanatkârlar tanımını geçerliliğini kaybetmiştir.

1963 – 1967 dönemini kapsayan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda küçük sanayici, esnaf ve sanatkârların sorunları ile ilgilenecek ve çözüm önerileri üretecek merkezi bir örgütün kurulması öngörülmüştür. Bu merkezi örgütün küçükve orta boy sanayi işletmeleri için hem bir koordinasyon birimi olması ve hem de bu işletmelerin çeşitli sorunlarının çözümünde yardımcı olması ve yol göstermesi gerektiği belirtilmektedir. Bu planda küçük sanayi gibi konularda fazla ayrıntılara rastlanmamaktadır (DPT, 1963; 117, Ataç, 2002; 321 – 322).

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1968 – 1972), genelde birinci Planda öngörülen hedeflere ulaşamadığının bir kanıtı olarak da değerlendirilebilir. Bu dönemde küçük sanayiye ilişkin olarak gerçekleştirilen en önemli husus, birinci planda faaliyete geçmesi beklenen Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi'nin(KÜSGEM) ikinci dönem baslarında Gaziantep'te faaliyete geçmiş olmasıdır. Ancak Merkez ülke

genelinde yaygınlaştırılmamıştır. Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1973 – 1979) küçük sanayi, esnaf ve sanatkâr konusunda öngörülen önlemler ve hedefler saptanan politikalar ilk iki plan dönemindekilerle benzerlik göstermektedir. Planda KÜSGEM'in organizasyon yetersizliğinden dolayı, kesimi yeterince destekleyememesine ve el sanatları için de halen bir merkezin kurulamamasına işaret edilmektedir (Ataç, 2002; 323).

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1979 – 1983) ilk kez küçük sanayi ve esnaf ile ve sanatkârlar kesiminin ayrımı yapılarak, her iki kesim tanımlanmaktadır. Planda, “küçük sanayi”, bir dereceye kadar makineleşmiş veya modern araç gereçlere ve makinelere sahip küçük imalat birimleri olarak tanımlanmıştır. “esnaf”, ticaret ve diğer hizmet dalında çalışanları; “sanatkâr” ise imalat alanından daha ziyade el emeğine dayalı olarak çalışan ve henüz küçük sanayi kapsamına girmeyen is sahiplerini kapsamaktadır. Ayrıca bu plan döneminde küçük sanayi açısından önemli bir gelişme de 1983 yılında KÜSGEM'in faaliyete geçmesidir (İnce, 2000; 16, Ataç, 2000; 323).

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1985 – 1989), esnaf ve sanatkâr tanımının yenilenmesi, küçük sanayinin üretim gücünün artırılması ve dış pazarlama konularında mali ve teknik destek sağlanması, küçük sanayinin geliştirilmesinde öncü sektörlerin belirlenmesi, küçük ve orta boy sanayinin büyük boy sanayi ile entegrasyonu için teşvik programlarının hazırlanması, üretimde kalite kontrolünün yapılmasında gerekli organizasyonun sağlanması, küçük sanayi sitelerinin yaygınlaştırılması ve bu sitelerde nitelikli işgücü için eğitim desteğinin sağlanması gibi hususlarla küçük ve orta boy sanayi işletmeleri politikası belirginleşmiştir.

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1990 – 1994) daha önceki Kalkınma Planlarının hazırlanmasında olduğu gibi Küçük Sanayi Özel İhtisas Komisyonu kurulmuştur. Komisyonun çalışmasında, Kalkınma Planı'nda Türkiye'nin Avrupa Topluluğu ile entegrasyonu, ekonominin yönetiminde piyasa mekanizmasının daha etkili kılınması ve KİT'lerin özelleştirilmesi gibi makroekonomik politikalar paralelinde Avrupa Topluluğu'nda küçük ve orta boy sanayi işletmelerinin durumu ve mali ve teknik destek programları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

3. TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SEKTÖRÜN TEMEL ÖZELLİKLERİ

3.1. Sektörün Boyutu ve Yapısı

Ekonominin temel taşlarını oluşturan KOBİ'ler; istihdam alanı yaratan, toplumsal istikrarı korumada rolü olan, yeni fikirler yaratan ve yenilikleri takip eden, değişikliklere kolay ayak uyduran, ekonominin genişlemesine ivme kazandıran, bölgesel kalkınmayı hızlandırarak büyük yerleşim yerlerine göçü engelleyen, bireysel tasarrufları yatırıma yönlendirerek büyük sanayi kuruluşlarının tamamlayıcısı olan işletmelerdir.

Küçük ve Orta Ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) sayıları ve toplam istihdamdaki payları nedeniyle, Türk ekonomisinde çok önemli bir role sahiptir. Ülkemizdeki KOBİ'lerin tüm işletmeler içindeki payı %99,8, istihdam içindeki payı %76,7 gibi oldukça büyük bir paya sahiptir.

Farklı sektörlerden KOBİ politikalarının belirlenmesine katkıda bulunan farklı organizasyonların her biri kendine ait bir KOBİ tanımı belirlemiş olduğundan, Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE), KOBİ'ler hakkında geneli kapsayan veriler üretememektedir.

Türkiye'de KOBİ istatistikleri göreceli olarak parçalı bir yapı arz ettiğinden ve az sayıda zaman serisi mevcut olduğundan zaman içindeki eğilimleri analiz etmekte zorluk çekilmektedir. Ancak, mevcut verilerin bir kısmı KOBİ kesiminin genel ekonomideki göreceli yerinin anlaşılmasına olanak tanımaktadır. Yapılan tahminlere göre, hizmetler dahil KOBİ sektörü 2000 yılında toplam işletmelerin %99,8'ini oluşturmakta, toplam istihdamın %76,7'sini sağlamakta, sermaye yatırımının %38'ine ve yaratılan katma değer %26,5'ine karşılık gelmekte, kabaca ihracatın %10'unu oluşturmakta ve banka kredilerinin %5'ini kullanmaktadır. Bu nedenle, KOBİ'ler istihdam açısından ekonomide hâkim olmalarına rağmen, nispeten daha az sabit sermaye yatırımı işletmekte oldukları açıktır; bu ise onlar tarafından nispeten daha az katma değer üretilmesine ve dolayısıyla Türk ihracatına daha az katkıda bulunulmasına ve bankacılık sektörü tarafından kullanıma sunulan kaynaklardan ancak marjinal miktarlarda yararlanılmasına sebep olmaktadır.

KOBİ'ler en fazla payı TESK(Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu)ile TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği) tarafından temsil

edilen ticaret, zanaat ve endüstri sektörlerinden almaktadır. 31 Ocak 2003 tarihi itibariyle TESK'e kayıtlı olan esnaf ve sanatkâr işyeri adedi 2,76 milyondur. Ancak, bu firmaların ciroları, ekonomideki dalgalanmalara karşı aşırı hassas olan bu sektör için önemli bir miktardır. TOBB tarafından temsil edilen ticaret ve sanayi sektöründe ise var olan işletmelerin sayısının 2003 yılı sonu itibariyle 1,2 milyon olduğu tahmin edilmiştir.

KOBİ'lerin yalnızca küçük bir bölümü imalat sektöründedir. 2002 istatistiklerinin 2005'e uzatılmış işyeri sayım sonuçlarına göre imalat sanayi sektöründe toplam 270.356 işyeri bulunmaktadır. Bunun %99,12'sini oluşturan 267.977 işyeri KOBİ niteliği taşımaktadır.

Bu KOBİ'ler tarafından 1 milyon kişinin üzerinde kişi istihdam edilmekte olup (bu değer de toplam imalat sektörünün %64,3'üne karşılık gelmektedir) ve yaratılan katma değer %34,5'ine karşılık gelmektedir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin buldukları sektörlere göre dağılım şu şekildedir:

Metal mamuller %26.1, tekstil, giyim ve deri mamulleri %25.6, ağaç ve mobilya %24.3, yiyecek ve içecek %12.7, kâğıt %3.9 ve diğer sektörler %7.4. bu işletmeler genellikle çok küçük işletmelerdir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde ortalama olarak 4.8 kişi istihdam edilmekteyken KOBİ'lerin %95'inde bu rakam 1 – 9 kişi arasında değişmekte olup ortalama değer 3.1'dir.

İmalat sanayinde sigortalı işçi sayısının %78'i KOBİ'lerde istihdam edilmektedir. KOBİ'lerin toplam imalat sanayi içinde GSMH'den aldıkları pay ise %28'i asmamaktadır. Makine imalatında ise bu oran %2,1 olmaktadır. Bu durum sanayileşme sürecinde umut verici bir tablo ortaya koymamaktadır.

Türkiye'de kayıt dışı sektörün ulaştığı boyuttan ötürü bu veriler, KOBİ'lerin Türk ekonomisi açısından göreceli önemini göz ardı etmekte ve muhtemelen birçok OECD ülkesinde olduğundan daha fazla tipik boyutlarını abartmaktadır. 2001 yılında KOBİ'lerin ihracattaki payı % 7 iken 2004 yılında % 9'a ve 2006'da % 11'e çıkmıştır. Bu görece artışa rağmen KOBİ'ler hala ihracattan yeteri kadar pay alamamaktadır. (Hindistan'da aynı değerler % 40, Japonya'da 38, İtalya'da % 29'dur.)

KOBİ ithalatının toplamdaki payı ise 2001 yılında % 9 iken 2006 yılında %16'ya çıkmıştır. Ancak iç pazardan dolayı olarak sağlanan ham madde ve girdiler ile bu oran % 20'yeyükselebilmektedir.

KOBİ'lerin katma değerlerden aldıkları pay ise yıllara göre artış göstermektedir. 2001 yılında istihdama olan katkısı % 60,2 olan bu tip işletmeler, aynı yıl katma değerinin % 26,5'ini oluşturmuşlardır. 2006 yılı geçici sonuçlarına göre KOBİ'lerdeki istihdam toplam içinde % 59,4 olurken katma değer payları %27,9'a yükselmiştir. Bu durum, yüksek katma değerli ürünlerin bir ölçüde arttığını ortaya koymaktadır. Ancak bu artışta işçiliğin payı daha fazladır.

Kârlılık oranlarında bir artış yoktur. Dolayısıyla çoğunlukla fason is yapan işletmeler "ucuz işgücü" avantajını kullanarak ayakta kalmaktadırlar. Bu durum rekabet gücünün kalıcı olmadığını göstermektedir.

KOBİ'lerin yatırım durumu ile finansman gücüne ilişkin veriler ele alındığında öncelikle bazı noktalar üzerinde durmakta yarar vardır:

- Son beş yılın ortalaması ele alındığında, KOBİ'ler sabit yatırım maliyetinin, cari fiyatlarla, toplam imalat sanayine göre % 25,9'unu gerçekleştirmişlerdir. Gerisi sektördeki büyük firmalar tarafından yapılmıştır.
- Yine son beş yılda, bu yatırımların finansmanı yönünden araştırma yapıldığında, yatırım harcamalarının % 40'ını öz kaynaklardan, % 35'ini kısa vadeli ve geri kalan

% 25'ini orta/uzun vadeli kredilerden sağlamışlardır. Bu durum, yatırımlarda orta küçük işletmelerin, önemli darboğazları olduğunu göstermektedir.

- KOBİ'lerde işletme başına düşen yatırım miktarı 65–70 bin USD'yi aşmamaktadır.

Bu yatırımların önemli bir kısmı da 50–199 işçi çalıştıran orta ölçekli firmalar tarafından yapılmıştır. Mikro ölçekli işletmeler ise tamamen öz kaynak veya kısa vadeli kredilerle, yenileme yatırımı veya darboğaz giderme yatırımı yapmaktadır. Bu durum KOBİ'lerin "teknolojik" değişimini önleyen bir tablo sergilemektedir.

- KOBİ'ler kredi temin etmekte büyük bir zorlanma içindedirler. Özellikle teminat göstermekte sıkıntı çekmektedirler. Son yıllarda yalnızca KOBİ kredisi tahsis eden bankaların varlığına rağmen KOBİ'lerin önemli yatırımlara giremedikleri gözlenmektedir.

- KOBİ'ler toplam kredilerden 2001 yılında % 6,5 pay alırken, 2006 yılında bu oranın % 10'a çıktığı görülmektedir. Ancak diğer ülkelerle bir karşılaştırma yapıldığında, KOBİ'lerin toplam kredilerden aldıkları pay ABD'de % 43, Japonya'da % 51, G. Kore'de % 48, Fransa'da % 49,7, İtalya'da % 39,6 ve Yunanistan'da % 26 olmaktadır.

Türkiye bu tabloda en alt sıralarda yer almaktadır.

Banka kaynaklarının KOBİ'lere düşük oranda kredi vermeleri aşağıdaki nedenlere dayanmaktadır.

- Kayıt dışı çalışan KOBİ sayısında artış olması.
- KOBİ'lerin bilançolarının tutarsızlığı ve muhasebe kayıtlarının yetersiz olması.
- Krediler için istenilen garanti ve teminatları verememesi.
- Çok sayıda ve dağınık olan KOBİ'lere yönelik kredilerde istihbarat maliyetinin yüksek olması
- Geleneksel yapılardaki KOBİ işlerinin bankalara güven vermemesi.
- KOBİ'lerin tedarikçilere ve müşterilerine borçlanmasının daha kolay olması

Bu durumda finansman kaynakları sınırlı, kısıtlı ve oynak olan, güvenilir bilanço değerleri vermeyen KOBİ'lerin kurumsallaşması da mümkün olamamaktadır

(<http://www.mmo.org.tr/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=859&mode=thread&order=0&thold=0>, Erişim, 16 / 02 / 2007).

Coğrafi açıdan ele alındığında, KOBİ'lerin dağılımını nüfusun genel dağılımını yansıtmaktadır. Bu işletmeler toplam dağılımda sırayla %38 ve %17 olacak şekilde Marmara ve Ege Denizi'nin kıyı kesiminde yoğunlaşmışken İç Anadolu'da bulunan KOBİ'ler toplam sayının %16'sını, Akdeniz Bölgesi'ndekiler %11, Karadeniz %9 ve Güney Doğu Anadolu Bölgesi'ndekiler %6'sını oluşturmaktadır. Doğu Anadolu Bölgesi kayıtlı ekonomik faaliyet açısından son derece az gelişmiş bir bölgedir.

3.2. KOBİ'lerin Sorunları

3.2.1. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Genel Sorunlar

KOBİ'lerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyet aynı kişide, yani işletme sahibinde bütünleşmektedir. KOBİ'lerin bu özelliği, onların en önemli sorununu da beraberinde getirmektedir. Çünkü bir işletme kurabilmek için gerekli paraya sahip

olan herkes kendisini birer girişimci, hatta yönetici olarak görmektedir. Öte yandan, KOBİ'lerde yönetimin profesyonel yöneticilere devredilmesi de, çoğu zaman mali imkansızlıklar nedeni ile, ya da işletmede tek karar mekanizması olmak ve kontrolü kaybetmek istememe gibi geleneksel düşünceler yüzünden mümkün olamamaktadır. KOBİ'lerde kuruluş yeri seçimi de çok önemli bir sorundur. Çünkü KOBİ sahipleri daha çok, küçük bir piyasa talebini karşılamak üzere kurulmakta ve bu nedenle de başlangıçta çok kısıtlı imkanlar içinde, işletmelerinin kuruluş yeri için uzun boylu düşünmemektedirler. Bu durumda, genellikle KOBİ sahibinin bir miktar stokunu depo edebileceği bir yeri bile yoktur.

KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılma sürecinde, kuruluş yeri seçimi daha da önem kazanmıştır. Diğer bir sorun ise, işletme sahip/yöneticisinin büyüme isteği ve hırslıdır. Bazen, KOBİ sahipleri yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmak istememe, büyümenin getireceği riskleri göze alamama gibi nedenlerle büyümek istememekte, sınırlı kapasite ile üretimlerine devam etmektedirler. Ayrıca, belirli bir büyüklükten sonra kurumsallaşmaya önem verilmemesi ve sanayi, esnaf ve sanatkar sicili uygulamalarındaki bazı aksaklıklar da, genel sorunlar içinde sayılabilir. Bir işletmeyi büyük güçlük ve fedakârlıklarla bizzat kuran, onu küçük ölçekten orta ölçeğe ulaştıran işletme sahibi için, işletmesini kurumsallaştırmak, öyle kolayca kabul edilecek bir durum değildir. Bu kararı geciktiren ve işletmesinin yönetimini zamanında profesyonel yöneticilere devretmeyen işletmeler, bunun faturasını ağır bir şekilde ödemektedirler.

3.2.1.1. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Üretim Sorunları

Bu sorunların ilki, yenilik ve değişiklikler konusunda üretim teknolojisindeki eksiklikler, yani kısaca teknoloji sorunudur. Bugün, KOBİ'lerin yatırım yaparken alan ve teknoloji seçimi konusunda bilgi alabilecekleri herhangi bir kurum bulunmamaktadır. Üretim yönetimi ve teknolojisindeki büyük bilgi eksikliğinin neden olduğu sorunların çözümlenememesi, kalitesiz üretim, yüksek maliyet, hammadde, işgücü, makine, tezgah kapasitesi israfının daha da artmasına sebep olmaktadır. Türkiye bugün, kendi teknolojisi olmayan bir ülke durumundadır. Bugün Türk işletmeleri ancak, bünyelerine uygun imalat yöntemlerini almakta ve uygulamaktadırlar. Üretim kapasitesinin yetersizliği de, diğer bir sorun olarak

karşımıza çıkmaktadır. KOBİ'ler, sermayeleri sınırlı olduğu için, pazar şartlarının gerektirdiği stokları bulunduramamaktadırlar. İstenilen yere taşıma, depolama gibi, büyük işletmelerin yararlandığı araçlardan yararlanamamaktadırlar. KOBİ'lerin üretim işlevine ilişkin sorunlarından biri de, fason üretim planında karşılaşılan güçlüklerdir.

Fason imalat, bir ana firma (büyük işletme) ile taşeron firmalar (küçük işletmeler) arasında gerçekleşmektedir. Ana firma, aldığı bir sipariş için gerekli olan işin bir bölümünü, ya da tamamını bir başka bağımsız işletmeye (taşerona) yaptırmaktadır. Ancak, bu ilişki bazı durumlarda bir bağımlılık ilişkisine dönüşmektedir. İşte, Türkiye'deki KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biri de bu konuda yaşanmaktadır. Bu durum, KOBİ'ler arasında işbirliği ihtiyacını da gündeme getirmektedir.

3.2.1.2. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Pazarlama Sorunları

Aslında, KOBİ'lerin pazarlama sorunlarını üretim sorunlarından ayrı düşünmemek gerekir. Nasıl ki bir ürün üretilirken belirli standartlara sahip olması bekleniyorsa, o ürünü pazarlamada da bu belirli standartlara uyup uymadığına bakılacaktır. Pazarlama, üretilen bu malların satışa sunulması faaliyetleri olduğuna göre, KOBİ'lerin pazarlama ve üretim sorunlarının iç içe olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. KOBİ'lerin, uluslararası pazarlara açılmada, bugün en önemli sorunlarından biri dil sorunudur. Gümrük Birliği sürecinde, ciddi bir şekilde lisan bilen, kafası işleyen insanlara ihtiyaç duyulmaktadır.

KOBİ sahip/yöneticilerinin bu konuda çekingen davranmaması gerekmektedir. KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılması, ülkelerarası ithalat ve ihracatın artması, teknoloji transferinin hızlanması ile, dil konusu onlar için önemli bir pazarlama sorunu haline gelmiştir. KOBİ'ler, yeni pazarlara girmekte ve onları tanımakta zorluk çekmekte, öte yandan, bu mamullere ihtiyacı olan kişi ve kuruluşlarda, üretici ve tüketiciye yönelik bilgileri bulamamaktadırlar.

Pazar araştırmalarına gereken önemin verilmemesi, özellikle uluslararası pazarlara açılma sürecinde KOBİ'lerin olumsuz yönde etkilenmelerine ve sonuçta başarısız olmalarına neden olmaktadır. Ayrıca KOBİ'ler, tanıtımlarını sağlayacak reklam yapabilme gücünden de yoksundurlar. Üretim örneklerinin teşhir ve

sergilenmesinde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bunun yanı sıra KOBİ'ler, değişime uyum sağlama, değişimi tahmin ve değişimi üretme konuları için, Ar-Ge çabalarına girememektedirler. Oysa Ar-Ge'nin, değişimi izleme, değişimi gerçekleştirme ve değişimi işletmeye kazandırma gibi işlevleri bulunurken, aynı zamanda KOBİ'ler için bir rekabet aracı işlevi de vardır. KOBİ'ler için önem taşıyan diğer bir konu da, çevre analizi yapılması ve erken uyarı sistemlerinin kurulmasıdır. Çünkü, Türk ekonomisi dışa açıldıkça, ekonominin değişim süreci hızlanmakta, çevredeki değişikliklerin işletme üzerindeki etkisi artmaktadır. Ancak, KOBİ'ler mükemmel bir çevre analizinin ve dış piyasalara kadar uzanan etkin bir erken uyarı sisteminin gerektireceği harcamalara katlanacak güçte değildirler.

3.2.1.3. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Finansman Sorunları

Bilindiği gibi, KOBİ'lerin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri de finansman sorunudur. Finansman güçlüğü KOBİ'ler için çoğu kez daha kuruluş aşamasında başlamakta ve yaşamları boyunca da faaliyetlerini ve gelişmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sorunların büyük bir kısmı, işletme yöneticilerinin yönetsel yeteneklerinin, özellikle de finansal yönetim konusundaki bilgi ve deneyimlerinin eksikliğinden kaynaklanmaktadır.

KOBİ'lerin hemen hepsinde, sahip/yöneticiler teknik kökenli olduğundan, finansman ve muhasebe konusunda çok az bilgiye sahiptirler. Bu tür bilgileri, uzman kişilerden sağlama istek ve imkanları da sınırlıdır. Özellikle, dış pazarlara açılma konumunda olan KOBİ'lerin finansman ihtiyaçları daha da artacaktır. Çünkü onlara çeşitli kaynaklardan fon sağlanması büyük işletmelere göre daha zordur. Bunun yanı sıra, Halk bankası kaynaklarından sağlanan fonlar ise yetersiz kalmaktadır. KOBİ'lerin finansman sorunları, girişimci kredisi ve işletme sermayesi ihtiyaçları olarak ikiye ayrılabilir.

Bu ihtiyaçlar, pasifteki öz sermayeleri güçlü olmayan ve karlılıkları piyasa koşullarına paralel olarak aşırı sapmalar gösteren bu işletmelerin, işletme sermayesine olan ihtiyaçlarını karşılamak için, kendi sınırlı kaynakları dışında müracaat edebilecekleri tek bir yer kalmaktadır. O da, bankacılık sistemidir. Finansman sorununu, birinci dereceden önemli işletme sorunu olarak tanımlayan yöneticiler, finansman sorunlarını kendi içinde; beklenmeyen ödemeler, kredi

maliyetleri ve kredi alma formalitelerinin ağırlığı olarak sıralamakta, enflasyonun finansman üzerindeki ağırlığından söz etmektedirler.

Ayrıca KOBİ'ler, enflasyon karşısında savunmasız olduklarını ve bu yüzden en önemli sorun olarak finansman sorununu gördüklerini ifade etmektedirler. Enflasyon, rekabet ve ekonomik durgunluk, bu işletmelerin kaynak ihtiyacını artırmaktadır. Kaynağın maliyeti de, elde edilebilecek karlara göre daha yüksek olmaktadır. Ayrıca, KOBİ'lerin enflasyon muhasebesini yasal olarak yürütemeyişleri, cari karın gerçek karları aşması sonucunu, bu da vergi yüklerinin artması sonucunu doğurmaktadır. Bunlara ek olarak, KOBİ'lerin sermaye piyasası imkânlarından yeterince yararlanamaması da diğer bir finansman sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine KOBİ'ler modern finansman tekniklerinden de yararlanamamaktadırlar.

3.2.1.4. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Yasal, Bürokratik ve Diğer Sorunlar

KOBİ'ler, gerek kuruluş, gerekse de faaliyetleri sırasında, kamu kuruluşları ile olan ilişkilerinde bürokratik engellerle karşılaşmaktadırlar. KOBİ'lerle ilgilenen kamu kuruluşları arasında, tam bir işbirliği ve koordinasyon sağlanamaması kavram kargaşasına, işlerin uzamasına ve sonuçta zaman ve para kaybına neden olmaktadır. KOBİ'ler devlet daireleri ile olan ilişkilerinde daha çok, gereksiz muamelelerin çokluğundan yakınmaktadırlar. Buna ek olarak, yönetmelik ve benzer mevzuatın yarattığı sorunlar ile, sistemin çok yavaş çalışması gibi durumlar en çok şikayetçi olunan konular arasındadır. Orta ölçekli işletmeler ise, daha çok belediyelerle olan ilişkilerinde, yerel yönetimin karar ve uygulamalarından doğan sorunlar ve memurların tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunları dile getirmektedirler.

KOBİ'lerin, özellikle Gümrük Birliği nedeni ile, uluslararası pazarlarda karşılaşılabilecekleri yasal ve bürokratik engellerin nitelik ve niceliği değişmiştir. Bugün en önemli sorun da, KOBİ'lerin gerek yurt içinde, gerek yurt dışında, çeşitli yasal ve bürokratik engellerle yalnız başlarına mücadele etmeye terk edilmiş olmalarıdır. KOBİ'lerin karşılaştığı mevzuat hükümlerinin bazıları, gerçekten yanlış veya gereksiz yere getirilmiş; bazıları ise, doğru yere getirildiği halde, zamanla değişen koşullar bu hükümlerin doğruluğunu kaybetmelerine neden olmuştur. Bugün, mevcut bürokratik engellerin, kamu kuruluşları dahil olmak üzere bütün

işletmeleri etkilediği ve bu yükün kısmen veya tamamen tüketicilere aktarılmasına rağmen, olumsuz etkilerini en fazla KOBİ'ler üzerinde gösterdiği görülmektedir. Oysa KOBİ'ler, birçok ülkede en büyük istihdam kaynağını teşkil etmekte; formalite yüklerinden de, en çok yeni kurulmuş işletmeler etkilenmektedir. Diğer sorunlar içinde, bilgi eksikliği, sağlıklı muhasebe kayıtlarının tutulamaması, yasal hakların savunulamaması, üniversite-küçük sanayi işbirliğinin geliştirilememesi sayılabilir.

3.2.2. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar

KOBİ'lerin karşılaştıkları yönetim sorunlarını, yönetim ve yönetici sorunları, nitelikli personel bulunamaması, işletme sahiplerinin teknik kökenli olması, yöneticilerin ve personelin eğitim sorunları, uzmanlaşma, enformasyon (bilgi) eksikliği, idari ve teknik danışmanlık, rehberlik hizmetlerinden yoksunluk, örgüt ve örgütlenme sorunları şeklinde incelemek mümkündür.

3.2.2.1. Yönetim ve Yönetici Sorunları

Türkiye'deki KOBİ'lerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyet aynı kişide toplanmaktadır. Bu kişi, işletme sahibidir. KOBİ'lerin bu özelliği, onların en önemli sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. KOBİ'lerin yöneticileri, genellikle teknik ve ticari açıdan kabiliyetli ve risk yüklenebilen kişiler olarak bilinirler. Ancak, diğer çalışanların değer ve tutumlarının örgütü etkileme derecesi düşüktür. Yani, sahip yöneticinin işletme üzerindeki hâkimiyeti esastır. Bu da, çalışanların yönetime katılmasını engellemektedir.

Gerçekte, küçük işletmelerde yönetim tarzı, amaç ve varsayımlar, değerler, sahip yönetici tarafından ortaya konmakta ve şekillendirilmektedir. Dolayısıyla, işletme içinde yöneticinin hırs ve kararlılığı, niyet ve amaçları, varsayımları, ahlaki değerleri ve kişilik yapısı, strateji seçiminde önemli bir rol oynamaktadır. Türkiye'de, girişimcilik ve yöneticilik niteliklerini kişiliğinde bütünleştirebilmiş işletme sahibi sayısı ne yazık ki çok azdır. İşletme sahibi olmak için gerekli finansal imkanlara sahip olan kişinin, aynı zamanda iyi bir girişimci ve yönetici olması ancak tesadüfen mümkün olmaktadır.

Ayrıca, Türkiye'deki yanlış bir değerlendirme de şudur: Genellikle girişimcilik, müteşebbislik veya iş adamlığı ile para sahibi olmak eş anlamlı olarak

kullanılmaktadır. Başka bir ifade ile, girişimcilik için para sahibi olmak gerekli ve yeterli tek şart olarak görülmektedir. Dolayısıyla, bir işletme kurabilmek için gereken parasal şartlara sahip olan kişi, kendisini girişimci olarak görmekte ve bir yatırıma girmekte, bu yatırımların çoğu da başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. İşletmeler yönetimlerinde, yetki ve sorumluluğu taşıma bakımından da ayrılmaktadırlar. İşletmeler, sahibi olan tek kişi tarafından veya sahipleri olan birçok kişi tarafından yönetilmektedirler. KOBİ'ler de, genelde tek kişi yani sahibi tarafından yönetilen işletmelerdir. KOBİ sahibinin başarıya ulaşması için, yönetme, zihinsel yetenekler, insanları anlayabilme yeteneği, iletişim kurabilme, teknik bilgi, karar verebilme ve algılama yeteneği gibi pek çok özelliği bünyesinde taşıması gerekmektedir. Oysa bu yeteneklerin hepsinin birden bir kişide bulunması çok zordur.

3.2.2.2. Nitelikli Personel Bulunamaması

Teknolojik bilgideki hızlı gelişme ve yeni yapılan yatırımların bilgisayar elektroniği gibi yüksek teknolojilere dayandırılması, özel bilgilerle donatılmış nitelikli işgücü ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bilgi alanları, sadece sayı olarak değil genişlik olarak da arttıkça, uzmanlığa duyulan ihtiyaç da aynı oranda büyümüştür. Nitelikli eleman ihtiyacının karşılanamaması, genelde tüm işletmeler için geçerli bir sorun olmakla birlikte, KOBİ'ler için özellikle önem taşımaktadır. Bu işletmelerin, gereken ücretleri ödeseler bile, istedikleri personeli bulabilecekleri kuşkuludur. Yine, özellikle KOBİ'leri ilgilendiren bir başka sorun da, uzmanlığın çok büyük önem kazandığı günümüzde, çok yönlü eleman istihdamının zorunluluğudur. Bu durum özellikle, metal işleme ve makine imalat sanayiinde büyük bir önem kazanmaktadır.

KOBİ'lerde emek yoğunluğunun nispeten yüksek oluşu ve alınan siparişlere göre farklı işler yapma zorunluluğu gibi nedenlerden dolayı, çok yönlü nitelikli elemana daha çok ihtiyaç duyulmakta ancak, bunların tedarik edilmesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır. Bu elemanların yetiştirilmesi de, KOBİ'ler için ayrı bir sorun teşkil etmektedir. Gerek finansal bakımdan, gerekse de zaman açısından pek çok KOBİ bunu başaramamaktadır. Nitelikli eleman temini, Türk KOBİ'leri için çok önemli bir sorundur. Bu işletmeler, sürekli aynı işi yapmamaktadırlar. Örneğin; değişik alanlarda imalat yapan bir sanayi kolunu düşünürsek, makine imalatında günlük aldığı işlere göre bir işletme, işçisini çeşitli yerlerde çalıştırmak zorundadır.

Yani tesviyesinde, kaynağında, yüklemesinde, montajında vb. alanlarda kullanacaktır. Bu özelliklere sahip işçileri bulmak ise çok zordur. Ayrıca, küçük sanayi işletmelerinde çalışanların özelliği, mesleği çıraklık yolu ile öğrenmesi ve işletme sahipliğine çıraklık safhasından geçerek gelmeleridir. KOBİ'lerde, kaliteli personel istihdam etme konusuna sadece giderler açısından bakılmakta, kaliteli personelin işletmeye sağlayacağı yararlar göz ardı edilmektedir. Küçük işletmelerde, genellikle işe sahip çıkılacağı ve güvenilir olacağı düşüncesi ile akrabalar çalıştırılmaktadır. Akrabalara verilen ücretler hem daha yüksek olmakta, hem de bilgi ve kabiliyetlerinin işe uygunluğu göz önüne alınmamaktadır.

KOBİ'lerde çalışanların beceri, yetenek ve ilgilerine uygun olmayan işlerde istihdam edilmeleri, iş ile işçi arasında bazı uyumsuzluklara yol açmakta, bu da çalışanların verimini olumsuz yönde etkilemektedir. KOBİ'lerde, yetersiz yönetimin başarısızlık nedeni sayılmasındaki en önemli etmen, sınırlı bütçelerinden dolayı KOBİ'lerin her konuda uzman kişi istihdam edememeleridir.

3.2.2.3. İşletme Sahiplerinin Teknik Kökenli Olması

Türkiye'deki KOBİ'lerin, aynı zamanda kurucuları olan sahipleri, genellikle mühendis, teknisyen veya usta kökenli kişilerdir. Bu durum özellikle, gelişmenin dinamik ve sürükleyici kesimini oluşturan sanayi sektörü için geçerlidir. İşin üretim kısmı ile ilgili konularda oldukça yetenekli ve tecrübe sahibi olan bu kişiler, piyasaya yönelik olarak düşünme ve değerlendirme yapma konusunda yeterince başarılı olamamaktadırlar. Ayrıca, bu durum finansman ve yönetim fonksiyonları için de geçerlidir.

Kısaca, iyi bir üretimi olan bu kişiler pazarlama, finansman ve yönetim konusunda aynı derecede başarı gösterememektedirler. Öte yandan, işletme sahibi, işletme ile ilgili konuların hepsinde son söz sahibi olduğuna göre bir uzman değil, her konu hakkında az da olsa bilgi sahibi olmak zorunda kalmakta yani, üretim yanında pazarlama, finansman, yönetim ve tedarik gibi diğer işletmecilik fonksiyonlarında da başarı sağlamak konusunda zorlanmaktadır. Ne yazık ki, pek çok KOBİ yöneticisi, bu konuların hepsinde birden başarı sağlayamamaktadır.

Teknik kökenli işletme sahiplerinin yetersiz kaldıkları en önemli konulardan biri de finansman sorunudur. KOBİ sahiplerinin, işletmenin tüm politikalarını belirleyen kişiler olarak, finansman konusunda yeterli bilgiye sahip olmaları,

işletmenin geleceği açısından çok önemlidir. Oysa bugün pek çok KOBİ yöneticisi yeni finansman tekniklerinden, nakit yönetimi, fon akım tabloları gibi temel finansman kavramlarından haberdar bile değildir. Bunun sonucunda da, sağlam bir mali yapıya sahip olamamaktadırlar.

3.2.2.4. Yöneticilerin ve Personelin Eğitim Sorunları

KOBİ'lerde, gerek yöneticilerin gerekse de personelin eğitimi konusunda önemli sorunlar yaşanmaktadır. KOBİ'lerde, özellikle mesleki eğitim büyük önem taşımaktadır. Buradaki sanatkârların çoğu çıraklıktan yetişmektedir. Bu işletmelerde çalışan idari ve üretimdeki personele, günün şartlarına uygun olarak bilgilerin aktarılması ancak eğitimle sağlanabilecektir. Ancak, gerek finansal engeller, gerekse de eğitime gereken önemin verilmemesi, hem yöneticiler hem de personelin pek çok değişikliği geriden takip etmelerine ve dolayısıyla bu da, verimliliğin azalmasına neden olmaktadır. Çalışanların büyük bir kısmını, işletme sahipleri ve onların sosyal çevrelerinden kişiler oluşturmaktadır.

Maddi ve manevi olarak yetişmiş eleman çalıştırma imkanları oldukça sınırlıdır. Genellikle, küçük işletmelerin istihdam ettiği usta, çırak ve kalfaların gerekli eğitim ve öğretimden yoksun olmaları, verimli çalışmalarını etkilemekte ve atıl kapasite yaratmaktadır. Öte yandan, bugün standardizasyon, kalite kontrolü gibi konularda gerekli eğitimi görmüş kişilerin eksikliği, üretilen mamullerin kalitesini olumsuz yönde etkilemekte ve değerinden daha az bir fiyattan satılmasına neden olmaktadır. İşte, gerek çalışanların, gerekse de yöneticilerin bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik eğitim programlarının düzenlenmesinde Türkiye'deki KOBİ'ler büyük bir sıkıntı içinde bulunmaktadır. Tüm bunların yanında, asıl önemli olan bir başka sorun daha vardır. O da, KOBİ sahip/yöneticilerini yönetim kursları gibi programlara getirebilmektir. Bu durum, birçok KOBİ yöneticisinin alt düzeyde bir formal (biçimsel) eğitime sahip olmasının bir sonucudur. Genellikle, eğitimlerinin KOBİ yönetimi ile ilgisiz, herhangi bir şekilde teşvik edici, pratik değer taşımadığı da gözlenmektedir. KOBİ'lerin bu özellikleri doğal olarak, kurslardan ziyade fabrika içi, işbaşı eğitime eğilim göstermelerine yol açmaktadır. Öte yandan, onlara yönelik kursların fazlaca teorik ve akademik nitelik taşımaları nedeni ile yaratıcı ve atılgan yatırımcılar olmaları gerekirken, bürokratik ve riskten kaçan bir davranış biçimi geliştirmelerine neden olmaktadır.

Türkiye'deki KOBİ'lerin yönetim sorunlarının temelinde, eğitimdeki eksiklikler yatmaktadır. KOBİ'lerde, yapıları gereği işletme fonksiyonları belirginleşmemiş, dolayısıyla satın alma, pazarlama, personel, üretim, yönetim faaliyetleri müteşebbislerin bilgi, beceri, eğitim ve şahsi yetenekleri ile orantılı olarak ve sınırlı kapasite ile yürütülmek zorunda kalmıştır. Kişilerin bu fonksiyonlarda uzmanlaşması ise ancak eğitim ile sağlanabilecektir. Yapılan bir araştırmada, küçük işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin eğitim düzeyleri düşük bulunmuştur. Yaptığı iş ile aldığı eğitim arasında ilişki bulunan işletme sahibi ve yönetici oranının %15 civarında olduğu saptanmıştır. Öte yandan, girişimcilerin ancak %20'sinin yükseköğrenim gördüğü; orta öğrenim görenlerin oranının %30 olduğu ve geriye kalanların da, ilkokul mezunu olduğu anlaşılmıştır. Orta öğrenimi bitirenlerin içinde, sanat okulu mezunlarının oranının ise %24 olduğu saptanmıştır. Bu durum, KOBİ'lerin sahip/yöneticilerinin, eğitim düzeylerinin çok düşük olduğu hakkında bir fikir vermektedir. Buradaki en önemli etmenlerden biri de, eğitim kurumları ile işletmeler arasındaki ilişkilerin zayıflığıdır. Öte yandan, eğitim görmüş gençlerin birer girişimci olarak iş hayatına atılmalarını sağlayacak yeterince önlem alınmamaktadır. KOBİ'lerin bugünkü durumu, mevcut personelin eğitim ve uzmanlaştırılmasına veya her işe uygun nitelikte eleman alınmasına imkân vermemektedir. Çünkü her iki seçenek de, KOBİ'lerin personel imkanlarını zorlayıcı bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.2.2.5. Uzmanlaşma, Enformasyon (Bilgi) Eksikliği

Türkiye'deki KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biri de, alınan kararların nicelik ve nitelik olarak yeterli bilgiye dayandırılmamasıdır. Bu kısaca, bu işletmelerde yönetim bilgi ihtiyacının karşılanamaması şeklinde de ifade edilebilir. Bu tespit, bilgilenme sürecinin bilgi toplama aşaması yanında, bilgi işleme ve bilgi değerlendirme aşamalarını da kapsamaktadır. Aslında enformasyon, belirli bir amaç için toplanan bilgi şeklinde tanımlanmaktadır. KOBİ'lerin başarısızlık nedenlerinin çoğunun arkasında bilgi eksikliği yatmaktadır. Ancak bu sorun, henüz işletmelerimiz tarafından yeterince algılanamamıştır. Aslında en önemli sorun da buradadır. Bugün pek çok işletme, bilgi toplama, bilgi işleme ve bilgi değerlendirme için harcanan paraları gereksiz bir masraf olarak görmektedir.

Halbuki, günümüzde bilgi bir üretim faktörü olarak kabul edilmektedir. KOBİ'lere gerekli olan bilgiler, birçok kamu kurumu ve özel sektör kuruluşları tarafından sağlansa bile, dağınık durumdaki bu bilgilerin belirli kuruluşlarda toplanarak KOBİ'lerin hizmetine sunulması konusunda henüz tam bir çalışma yapılamamıştır. Bu da KOBİ'lerimizin, bu bilgilere ulaşma ve temin etme imkânlarını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, KOBİ'ler yanlış kararlar almaktadırlar.

Türkiye'deki KOBİ'lerin bilgi almasına yönelik bilgi işlem sistemleri yetersizdir. Özellikle planlama, standardizasyon, üretim, stok kontrol, araştırma, koordinasyon, eğitim, güvenlik ve danışmanlık gibi karmaşık hizmetlerin verimli bir şekilde yürütülmesi, ancak etkili bir "bilgi işlem sistemi" oluşturmaya bağlı olacaktır. Büyük işletmelere oranla, KOBİ'lerin müşterilerine ya da tüketiciye daha yakın olmaları, onların sorunlarını keşfedip, teknik yeniliklerde bulunmaları ihtimalini artıracaktır. Ancak, bu sonucun elde edilebilmesi için, bir yandan ilgili firmalara piyasadan gerekli olan verilerin hızlı, doğru, açık ve zamanında gelebilmesi, öte yandan bu verilerin işlenip, işletme için değerlendirilmesi gerekmektedir. Bugün KOBİ'ler, söz konusu bilgileri yeterli ölçüde ve zamanında sağlayamamaktadırlar.

3.2.2.6. İdari ve Teknik Danışmanlık, Rehberlik Hizmetlerinden Yoksunluk

Teknik danışmanlık hizmetleri, ürün seçiminden, fizibilite çalışmaları, fabrika yerleşim planlarının hazırlanmasına, üretim planlaması ve modern makinelerin işletmeye alınmasına, yeni teknolojinin uygulamalı tanıtımına kadar geniş bir sahayı kapsamaktadır. Bu hizmetler, konularında uzman kuruluşlar eliyle ve finansman kuruluşlarının sağladıkları fonlarla, küçük sanayiciye verilmelidir. Türkiye'de, KOBİ'lere danışmanlık hizmeti veren en önemli kurum KOSGEB'dir. Ancak, sınırlı bütçe ve kadrosu nedeni ile, bazı yerleşim bölgelerine ve sınırlı hizmet götürebilmektedir. KOSGEB'in ihtiyaç duyulan her bölgeye hizmet götürebilmesi için, fon kuruluşları ve yardımcı diğer kuruluşların oluşturulması KOBİ'ler için önemli bir aşama olacaktır.

Burada, önemle üzerinde durulması gereken bir konu da, KOBİ sahip/yöneticilerinden yönetsel sorunlarının ve eğitim-danışma ihtiyaçlarının olmadığını ileri sürenlerin olmasıdır. Aslında, bunu ileri süren yöneticilerin

çoğunluğu, ne tür eğitim ve desteğe ihtiyaçları olduğunu ve bunu nereden, nasıl sağlayabileceklerini de bilmemektedirler. Görüldüğü gibi, Türkiye’de KOBİ’lere ve özellikle de KOBİ sahip/yöneticilerine yönelik eğitim ve teknik danışmanlık hizmetleri yetersiz ve dolayısıyla da etkisiz kalmaktadır. Üniversiteler ile işyerleri arasındaki bağlantıların hemen hemen hiç kurulmamış olması da, önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

3.2.2.7. Örgüt ve Örgütlenme Sorunları

Organizasyon (örgütlenme), en yalın anlamı ile, planda belirlenen hedeflere ve bunlara ulaşmak için tespit edilen yollara uygun bir örgüt kurmaktır. Eğer kurulu bir örgüt düzeni mevcut ise, o zaman “yeniden örgütlenme” söz konusudur. Örgütlenme, “bir örgüt oluşturma” ya da, “örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen iş, kişiler ve işyerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması ve işlemlerin tümü” biçiminde tanımlanabilir.

Yöneticinin, görevlerini eksiksiz olarak yerine getirebilmesi için, hangi işleri doğrudan kendisinin yapacağını, kimlerin kendisine yardımcı olacağını, kimlere karşı sorumlu olacağını açık bir biçimde bilmesi gerekmektedir. Ayrıca, birlikte çalıştığı kişilerin ve grubun durumunu, grup içindeki kendi yerini ve iletişim kanallarını da bilmesi gerekmektedir. İşte, bu imkanların hepsi örgütlenme ile ilgilidir. KOBİ’lerin hepsinde bu tür örgüt sorunlarının olduğu muhakkaktır. Hem bu sorunların üstesinden gelebilmek, hem de kendi başlarına yapamayacakları işleri diğer KOBİ’lerle birleşerek gerçekleştirebilmeleri için, Türkiye’deki KOBİ’lerin bir araya gelmeleri gerekmektedir.

Bugün, tüm gelişmiş batı ülkelerinde, bu işletmeler kendi örgütleri vasıtasıyla temsil edilmektedirler. Bu örgütler, gerek politik ve gerekse de ekonomik alanda KOBİ’lerin çıkarlarını korumakta, ayrıca üye işletmelere çeşitli alanlarda destek vermektedirler. Bu nedenle, KOBİ’ler için Türkiye’de geçerli olabilecek örgütlenme alternatifleri tek tek değerlendirilerek, optimal örgütlenme şeklinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu aşamadaki başarı, diğer tüm aşamaların başarısını da büyük ölçüde etkileyebilecek niteliktedir(http://www.madenim.com/kob%C4%B0ler_ve_sorunlari.htm).

3.3. KOBİ'lerin Avantajları

Küçük bir işletmeye sahip olmak öncelikle büyük işletmelerle rekabet etmede girişimciye iki temel avantaj sağlayabilir. Bunlar; müşteri ve işletme personeli ile daha yakın ilişkiler içerisinde girebilmek ve pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilmektir.

KOBİ girişimcileri, faaliyette buldukları yerel pazarı daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olabilen kişilerdir. Özellikle, müşteriyle olan yakın ilişkileri, bu işletmelere büyük işletmelerin sahip olamayacakları bir üstünlük sağlamaktadır. Pazarı yakından takip edebilen, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi bilen ve personeliyle daha yakın ilişkiler kurabilen KOBİ'ler, üretim, pazarlama ve hizmet konularında büyüklerden daha fazla bir esnekliğe sahiptirler. Bu esneklik, dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme olanağı tanıdığından, KOBİ'ler birçok olumsuzluğu daha az bir zararla geçiştirebilmektedirler. Tüm bunların yanı sıra, KOBİ'ler şu tür ortamlarda da bir takım avantajlar elde edebilmektedir:

- Büyük miktarlarda yatırıma girmeden önce yeni bir fikir veya buluşa pazarın tepkisinin bilinmesinin zorunlu olmasında,
- Yönetimde çok yakın denetime ihtiyaç hissedilmesinde
- Üretim mal ve hizmetin pazarının sınırlı olmasında,
- El emeğinin mal ve hizmetin üretilmesinde önemli bir faktör olarak yer olmasında,
- Üretilen mal veya hizmete olan talebin sınırlı olmasında,
- Kolay bozulabilen malların pazarlanması ya da üretilmesinde,
- Personel ile yakın ilişkilerin gerekli olmasında,
- Teknik gelişmelere kısa sürede ayak uydurabilme yeteneğine sahip olunmasında,
- Yatırım yapılırken daha çok kendi öz sermayelerine ağırlık verilmesinde,
- Desteklenmeleri aynı zamanda ülkedeki işsizliğin azalması anlamına gelmesinde,
- İş görenlerin kendi bölgeleri veya yaşamak istedikleri bölgelerde kurulmasında,
- Ülke içindeki farklı bölgelerin kalkınmasında ve çevrenin korunmasında.

3.4. KOBİ'lerin Dezavantajları

Yapılan araştırmalar KOBİ'lerin başarısızlık oranlarının büyük işletmelere göre daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Başarısızlıkta en önemli nedenlerden birisi de finansal sorunlardan kaynaklanmaktadır. Öte yandan, yapılan araştırmalar, KOBİ'lerin kuruluştan itibaren ilk 5 yılda %57'sinin başarısız olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle KOBİ'ler açısından ilk 5 yıl çok önemlidir (Sabuncuoğlu, Tokul, 2001; 63).

KOBİ'lerin dezavantajları şunlardır (Yılmaz, 2003;5):

- Olumsuz rekabet,
- Genel yönetim yetersizliği,
- Özellikle stratejik kararların işletme sahip veya ortaklarınca alınıp, orta ve/veya alt düzey görevlilerin tam katılımının sağlanamaması,
- İşletme bünyesinde, mali danışman veya uzman istihdam edememe,
- Uzman bir finansman ekibi veya departmanından yoksunluk,
- Sermaye yetersizliği,
- Finansal planlama yetersizliği,
- Banka ve diğer finansal kurumlardan yeterli desteği görememe,
- Sermaye piyasasından yeterince yararlanamama,
- Ürün geliştirme eksikliği,
- Üretim ve satış arasındaki koordinasyon yetersizliği,
- Modern pazarlama etkinlikleri sergileyememe,
- İşletmelerin küçük veya orta ölçekli olması sonucu ihale vb. etkinlikleri izleyememek,
- İşyerinin veya yerleşim alanının küçüklüğü,
- Bağımsızlığını kaybetme ve batma riski
- Kalifiye eleman sağlayamamak,
- Mevzuat ve bürokrasi. (<http://pazarlamadostu.blogspot.com/2007/12/kobilerin-avantajlar-ve-dezavantajlar.html>)

3.5. KOBİ'lerin Sağladığı Yararlar

Ticari rekabetin ekonomik sistem olarak benimsendiği toplumlarda sistemin sağlıklı olarak işleyişiyle KOBİ'lerin sistem içindeki varlıkları ve güçleri arasında yakın bir ilişki vardır. KOBİ'lerin çoğu, büyük işletmelerin yerine getiremediği birtakım fonksiyonları yerine getirdikleri için sisteme katkıda bulunmaktadır. Gerek ülkemizde, gerekse dünya ekonomilerinde KOBİ'ler yaşanan önemli krizlerden fazlaca etkilenmemiş ve hatta bu krizlerin atlatılmasında önemli roller üstlenmişlerdir. KOBİ'ler sadece geri kalmış ülkelerde yaygın değildir. Bizim gibi gelişmekte olan ülkelerle, sanayisini tamamlamış gelişmiş ülkelerdeki KOBİ'ler, sayı, istihdam ve katma değer olarak karşılaştırılırsa, gelişmiş ekonomilerde de KOBİ'lerin önemli bir yeri olduğu görülür.

KOBİ'lerin sadece ekonomik hayatta değil, sosyal hayatta da önemli rolleri vardır. KOBİ'ler ülkede geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklarını gidermede, mülkiyeti geniş bir alana yaymada, istihdama olanağı meydana getirip, bunu sürdürmede ve demokratik hayatı canlı tutmada önemli bir güçtür.

KOBİ girişimcilerinin mülkiyet tutkuları, başarılı olma arzuları, cesaretli adımları ve yatırım yapma istekleri siyasi istikrarın temel mekanizmalarındandır. Başarılı girişimciler, potansiyel girişimcileri etkileyecek, onların da ekonomiye girmeleri neneden olacak ve demokratik bir ortamda, psikolojik tatmin gittikçe artacaktır. Güçlü KOBİ'ler büyük işletmeleri de olumlu yönde etkileyecek ve sosyal yönden bir rahatlama olacaktır.

KOBİ'lerin belli başlı yararları aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Alpugan,1994; 10).

- Gelir yelpazesi içindeki denge unsurunun kuvvetini sağlar. Bu denge yalnızca sosyal yönden değil, ekonomik açıdan da önem taşır.
- Bu işletmeler yeni fikirlerin ve buluşların kaynağı olup, endüstride gereken esnekliğin sağlanmasına katkıda bulunurlar.
- Daha çabuk karar verme olanaklarına sahip oldukları gibi, daha az yönetimve genel işletme gideriyle çalıştıklarından bu konuda çabuk ve ucuz üretim işlevinde bulunurlar.
- Kişisel inisiyatiflerin ortaya çıkmasında ortaya çıkmasında önemli rol oynadıkları gibi, istihdam ve eğitimdeki payları da büyüktür. Bu işletmeler

birçok kalifiye elemanın teknik eğitimlerini aldıkları ilk kuruluşlar durumundadırlar.

- Üretim ve sanayileşmeyi bitin yurda yaymada da etkin bir araç olarak yararlanılabilmektedir.
- Uzun dönemde büyük endüstri işletmelerinin girdilerinin ve ara mallarının üreticisi olma durumundadırlar.
- Sosyal ve politik bakımdan kullanılmayan işgücü, hammadde ve finansman kaynaklarının daha küçük yatırımlarla işletilmesi olanaklarını sağlayarak yaşam düzeyinin yükselmesinde de etkili olabilmektedirler.
- Küçük birikimler ve aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara yansıtılabilmesinde de önemli işlevleri yerine getirirler.
- İşçi – işveren ilişkilerinin daha yakın ve olumlu bir ortam içinde geliştiği gözlemlenmektedir. Bu durum sosyal politikaların bu kesimde ortaya çıkmasını önleyici niteliktedir.
- Savaş ekonomisinde büyük endüstrilerin zedelenmesi durumunda, küçük işletmeler önemli işlevleri yerine getirmektedirler. Bu durumda KOBİ'ler üretime devam edip, küçük ölçüde de olsa, gereksinimleri karşılamaya devam etmektedirler.

Ulusal ekonomimizde, özellikle istihdam yönünden, önemli bir yere sahip bulunan KOBİ'lerin sisteme olan katkıları şu seklide sıralanabilir (Çetinkaya, 1992;251 – 257):

1. Bölge sanayisinin gelişmesine başlangıç oluşturmak,
2. Bölge sanayisinin tamir ve bakım yönünden sorunlarını çözmek
3. Özel beceri ve teknik isteyen kimi malları üretmek,
4. İkincil (tali) kontrol yoluyla büyük sanayi işletmelerine yardımcı olmak

AB'nin KOBİ'lere ilişkin bir raporunda söz konusu işletmelerin ekonomik sisteme olan katkıları şu biçimde özetlenmektedir; “sayıları ve değişik konulardaki çalışmaları, üretim, ticaret ve hizmet alanlarında yer alan tüm sektörlerde var olan etkileri, istihdama ve belli yörelerin refah düzeylerine katkıları nedeniyle bu işletmeler ticari ve endüstriyel yapının gerekli bir bölümüdürler. Bunun yanı sıra, ekonominin dinamikliğinin ve canlılığının da kaynağıdır” (Akgemici, 2001;

14).Yapılan açıklamalardan sonra KOBİ'lerin ülkemiz açısından taşıdıkları önem şu şekilde sıralanabilir (Gücelioğlu, 1994:1,Sarıaslan, 1994: 22).

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

3.5.1. Know – How Yetersizliği ve Düşük Teknolojik Seviye

Özellikle kentsel merkezlerin dışında kalan küçük işletmeler olmak üzere Türk KOBİ'lerinin büyük bir bölümü ulusal ya da yerel pazarla için üretim yapmaktadır. Geleneksel üretim metotları ile yerel pazarlar için üretim yapan Türk KOBİ'leri buralarda da basta AB firmaları olmak üzere birçok uluslararası firmayla rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Türk KOBİ'lerinin eski üretim yöntem ve tekniklerini kullanması, eski üretim modelleriyle ve eski araçlarıyla üretim yapmaya çalışmaları yabancı rakipleriyle rekabet edebilmelerini zorlaştırmaktadır. Teknoloji seviyeleri yabancı rakiplere göre çok düşük düzeyde kalmakta bu nedenle de katma değeri düşük olan alt kalitede ürünlerin üretimiyle meşgul olmaktadırlar. Türkiye'nin

zaman içerisinde dışa açılmasıyla ortaya çıkacak rekabetle baş edebilmeleri için bu işletmelerin teknoloji transferi, tasarım, yönetim ve eğitim alanında yardıma ihtiyacı olacaktır.

Türk KOBİ'lerinde danışmanlık kullanma ve AR – GE siparişi geleneği de bulunmamaktadır. Ülkede mühendislik – müşavirlik, tasarım teknoloji transferi ve eğitim hizmetlerinin kullanılmasının düşük bir düzeyde kalması ve sınırlı mülkiyete konu olan ürünlerin ticaretinin yetersizliği nedeniyle know – how ile ilgili hizmetler sektörü de gelişmemiştir. Oysa sabit sermayeden ziyade insan sermayesine ihtiyaç duyan bu alanlarda kapasite geliştirebilmek için Türkiye'nin tabii bir potansiyeli bulunmaktadır (DPT, 2004; 36).

AB sürecinde Türk KOBİ'leri Avrupalı rakipleriyle rekabet edebilmek ve ulusal pazardaki fırsatları değerlendirebilmek için teknik seviyelerini yükseltmek ve know – how edinmek ihtiyacı ile karşı karşıya kalmışlardır. Ancak bazı sebeplerden dolayı bu fırsatlardan yararlanamamışlardır. Öncelikle, her ne kadar son yıllarda hızlı bir ilerleme kaydetmiş olsa da, bilgi ve iletişim teknolojilerine (ICT) olan yatırım miktarı Türkiye'de hala düşük bir seviyededir. İkinci olarak ise, teknolojik gelişme için gerekli olabilecek destek politikaları, kamusal finansman eksikliği sebebiyle, yeterli olamamıştır. Ayrıca tam olarak etkin olabilmeleri için teknik standartların çitasının da gümrük duvarlarının indirilmesinden önce yukarıya taşınması gerekirdi. (<http://www.oecd.org/dataoecd/37/37/33705673.pdf>, Erişim, 16 / 02 /2007).

Bunlara ilaveten, elverişsiz bir ekonomik ortam ve yurtiçindeki talebin zaten artan bir rekabetle birlikte yaşanan ekonomik kriz neticesinde azalmış olması, KOBİ'lerin teknolojik gelişimini yavaşlatmıştır. KOBİ'lerin teknik beceri eksiklikleri, Türk Lirasının devalüe edildiği bir dönemde, iç piyasada veya ihrac pazarlardaki düşen maliyetlerden tam yararlanmalarına engel olmuştur. Son olarak kaynak yetersizliği, küçük ölçekli olmaları, kendi ihtiyaçlarını anlamakta yaşadıkları iç eksiklikler ve kötü isleyen bir piyasa sebebiyle; işletmelerin teknolojik ihtiyaçları otomatik olarak talep doğurmamaktadır. Bunun Türkiye'de faaliyet gösteren ve gerekli desteği sağlayabilecek teknoloji danışmanlık hizmeti veren firmalar üzerinde elbette olumsuz yansımaları olmaktadır. Tüm dünyada küçük ölçekli işletmelerin ve işyerlerinin teknik danışmanlık hizmetlerinden yararlanma konusunda pek hevesli olmadıkları dikkate değerdir.

Halen KOBİ'lerin know – how yetersizliği sorunu, fiyata dayalı piyasa güçlerinin devreye girmesini engellediği gibi, Türk ekonomisinin de gümrük birliğinden yeterli faydayı sağlayabilmesi önündeki en önemli darboğazı oluşturmaktadır (DPT, 2004; 37).

Yapısal sorunların temelinde, gelişmekte olan ülkelerdeki gibi, KOBİ'lerin teknolojik ihtiyaçlarının kendiliğinden ekonomik talebe dönüşmemesi, know – how ile ilgili çeşitli hizmet sunucuları ile aralarında ticari bağların gelişmemesi ve bu durumun hizmet üreticisi olması gereken KOBİ'lerin de gelişmesine imkân tanımaması olgusu yatmaktadır. Bu yapısal sorundan çıkış sağlayacak, iki tarafı buluşturan yeterli bir piyasa mekanizmasının oluşabilmesi, kültürel gelişmeleri, bazı kamusal destek ve düzenlemeler ile özellikle piyasa yapmaya yönelik organizasyonları gerekli kılmaktadır.

3.5.2. Finansal Ortamın Yetersizliği

KOBİ'ler işletme faaliyetleri sırasında en çok finansman sorunlarıyla karşılaşmaktadırlar. Bu finansman sorunlarının temelinde KOBİ'lerin öz sermaye yapıları yatmaktadır. Aynı zamanda finans kuruluşlarının KOBİ'lere yaklaşımı ve özellikle genel piyasa şartları da soruna etki yapmaktadır (Oktay, Güney, 2002; 4).

KOBİ'lerin küçük sermayelerle ise başlamaları onları artan sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Burada en önemli nokta artan enflasyonun öz sermayeyi eritmesidir. Girdi fiyatlarının aşırı artması maliyetleri yükseltmekte, bu da yetersiz olan öz sermayeyi zaman içinde eritmektedir. Bu durum özellikle konjonktürel dalgalanma dönemlerinde kendini göstermekte ve işletmenin süreklilik kazanmasına engel olmaktadır. Öz sermaye yetersizliğinin yanı sıra, işletme yöneticilerinin yeterli finansman bilgileri olmaması ya da bu yönde bir istihdama gitmemeleri sermaye yapılarını daha da kötüleştirmekte ve isi içinden çıkılmaz bir boyuta sürüklemektedir (Özgen, Doğan, 1997; 5). Finansman sorunuyla ilgili en önemli nokta ise, KOBİ'ler ve bankalar, finansman kuruluşları arasındadır.

Türkiye'de KOBİ'lerin kredi hacminden yararlanma oranları, istihdama ve ülke katma değerine sağladıkları katkıları ile karşılaştırılmayacak seviyelerde düşük kalmaktadır (%5'ler civarında). Oysa KOBİ'ler sanayi kesiminde faaliyet gösteren işletmelerin %99,5'ine karşılık gelmektedir. Bu rakam, sektördeki toplam istihdamın %66,5'i ve sektörün yarattığı katma değer %34'üne karşılık gelmektedir.

KOBİ'lere hizmet verecek sermaye piyasası imkânları da geliştirilememiştir. Konunun bankacılık sektörü ve kamu kesiminin borçlanma politikası ile de bağlantısı çok yakındandır.

Son yıllarda yaşanan büyük bütçe açıkları ile 2000 ve 2001 ekonomik krizleri bankacılık sektörünü oldukça zayıflatmıştır. Bankaların birçoğu KOBİ'lere kredi vermeme yoluna gitmiş ve bu tür kredileri kullandıran bankaların çoğu ise gerçekte bu derece küçük miktarda ikrazları nasıl yapacakları ve bunları nasıl destekleyecek olan fonların neler olduğu hakkında bilgi sahibi değildir. Özelleştirme sürecine girmiş bir devlet bankası olan Halk Bankası çoğunlukla küçük ölçekli işletmelere kredi kullanmaktadır. KOBİ'lerin gelişimini desteklemek için diğer Avrupa bankalarından fon kullanımı da söz konusu olabilir ancak bu durumda sağlanan fonların mevcut bankacılık sistemi kanalıyla etkin bir şekilde kullanılabilirliği şüphelidir (<http://www.oecd.org/dataoecd/37/37/33705673.pdf>, Erişim, 16 / 02 /2007).

Kamu kesiminin piyasalardaki yüksek borçlanma düzeyi, özel sektörün kredi imkanlarını daraltmakta ve faizlerin aşırı derecede yükselmesine yol açmakta olup, bu koşullar kamunun sağladığı desteklerin kısıtlılığı ile birleşerek KOBİ'lerin kredi piyasasından neredeyse tamamen dışlanmasına neden olmaktadır. Türkiye'de uzun dönemden beri yürütülen kamunun yüksek borçlanma politikası nedeniyle, bankaların KOBİ'leri finanse etme kapasitesi aşınmış, yatırım /proje finansmanı hizmetleri çok daralmış ve ekonomik krizler neticesinde bankaların iflas etmesi ve işletmelerin bankalara borçlu kalması gibi nedenler yüzünden bu alandaki piyasa mekanizması tahrip olmuştur.

Mali sektörün yaşadığı kriz para ve sermaye piyasalarını daraltmış bu durum KOBİ'leri olumsuz etkilemiş, özellikle kriz ortamında tahribatın çerçevesini genişletmiştir.

Türkiye'de KOBİ'lere yönelik kredi garantisi, risk sermayesi yatırım ortaklığı, gayrimenkul yatırım ortaklığı, KOBİ finans şirketleri, KOBİ'lere yönelik faktoring ve leasing şirketleri, KOBİ'lerin menkul kıymet piyasalarından yararlanmasını sağlayan KOBİ borsası gibi bazı finansman kurumları ya çok sembolik düzeyde gerçekleşmiş ya da kavramsal düzeyde kalmıştır (DPT, 2004; 38).

4. KOBİ'LERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ

Ekonominin temel dinamiklerini oluşturan KOBİ'lerin, ekonomik, siyasi istikrar ve sosyal barısı sağlamada önemli rolleri söz konusudur (Civan, Tekinkuş, 2003; 4). Ülkemizde KOBİ'ler dokuma, giyim eşyası ve deri sanayi, gıda, içki ve tütün sanayi, metal eşya sanayinde yaygın olarak faaliyet göstermektedir (Ege, Eğitim, Acar, 1995; 78). İşyeri, çalışan sayısı ve yarattığı katma değer açısından ele alındığında, ülkemizde KOBİ'lerin sosyo – ekonomik açıdan önemli bir boyuta sahip olduğu görülmektedir(http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_09.pdf,Erişim, 18 / 03/ 2007).

Ülkemizde KOBİ'lerin sayısı hizmet sektörü de dâhil olmak üzere, tüm işletmelerin sayısının %98,8'ini ve bu işletmeler de toplam istihdamın%76,7'sini oluşturmaktadır. KOBİ yatırımlarının toplam yatırımlar içindeki payı %38'e ulaşmakta ve toplam katma değer %26,5'i yine bu işletmelerce yaratılmaktadır.

KOBİ'lerin toplam ihracat içindeki payları, yıllar itibariyle değişiklik göstermekle beraber, ortalama %10 oranında gerçekleşmekte ve bu kesimin toplam banka kredileri içindeki payı %5'in altında seyretmektedir (Sarıaslan,1996; 9).

DİE 2002 Genel Sanayi İş Yerleri Sayımı (GSİS) 1. asama sonuçlarına göre,2002 yılında Türkiye'de toplam 1.881.433 işletme faaliyet göstermektedir. Sayımda tarım dışı sektörlerde faaliyet gösteren ve Maliye Bakanlığı'nda vergi sicil kaydı bulunan tüm işyerleri kapsama alınmıştır. Bu iş yerlerinde 6.484.168 kişi istihdam edilmektedir. İşletmelerin yoğunlaştığı sektörler; ticaret, komisyonculuk, tamirat; ulaştırma, depolama, haberleşme; imalat sanayi; otel ve lokantalar; diğer sosyal, toplumsal ve kişisel hizmet faaliyetleri ile gayrimenkul, kiralama ve is faaliyetleridir.

Toplam işletmelerin %94,6'sı bu sektörlerde faaliyet göstermektedir. İmalat sanayi işletmeleri içerisinde ise sırayla tekstil, konfeksiyon, deri; metal eşya sanayi; mobilya; gıda, içki, tütün; ağaç ve mantar ürünleri ile makine ve teçhizat sektörlerinde yoğunlaşma vardır (Yılmaz, 2003; 5).

Türkiye'de imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin %95'i bu alanda yaratılan istihdamın %61.1'i ve yine bu alanda yaratılan katma değer %27,3'üne sahip olmakla ülkenin hem sosyal hem de ekonomik yapısında çok önemli

bir yer işgal etmektedirler (http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_37.pdf, Erişim,10 / 07 / 2007).

Bu rakamlar KOBİ'lerin Türkiye ekonomisi ve imalat sektörü için ne kadar hayati bir öneme sahip olduğunu gözler önüne sermektedir. Ancak burada hemen belirtelim ki; 1 – 9 personel çalıştıran küçük işletmelerin toplam işletmeler içindeki oranı yüksektir. Bu yükseklik, çalışma kanunlarından doğan bazı yükümlülüklerin işverenler üzerinde fazla işçi çalıştırmama yönünde etkili olmasına bağlanabilir(Ekin, 1996; 87 – 88).

Türkiye'de imalat sanayi sektörü, kamu özel sektör ayrımı ve büyüklük gruplarına göre incelendiğinde toplam iş yeri sayısının %0,1'inin devlet işletmesi,%99,9'unun özel işletme niteliğinde olduğu görülmektedir. Kamuya ait işyerlerinde tüm çalışanların %7,5'i istihdam edilerek, katma değer %17,2'si yaratılmaktadır.

Özel sektör işyerlerinde ise toplam istihdamın %92,5'i ile %82,8 oranında katma değer yaratılmaktadır (Akgemici, 2001; 12).

Türkiye'de işletmelerin ortalama ölçek büyüklüğü 3,4 kişidir. Ortalama ölçek büyüklüğü mikro işletme boyutunu aşan sektörler şöyle sıralanmaktadır: Kömür, rafine edilmiş petrol ürünleri; madencilik, taş ocaklığı; radyo, TV, haberleşme cihazları; motorlu kara taşıtları, karoseri; kimyasal madde ürünleri; elektrik, gaz, su; kâğıt ve kâğıt ürünleri; diğer ulaşım araçları; ana metal sanayi; tekstil konfeksiyon, deri; eğitim hizmetleri; hurda yeniden değerlendirme ile taş ve toprağa dayalı ürünler.

2002 itibariyle toplam işletme sayısı içinde 10'dan az işçi çalıştıran mikro ölçekli firmaların payı %96,32, 10 – 49 işçi çalıştıran küçük ölçekli firmaların payı %3,09, 50 – 250 işçi çalıştıran orta ölçekli firmaların payı %0,48'dir. Bu itibarla, Türkiye'deki işletmelerin %99,89'u AB uyumlu KOBİ tanımına girmektedir.

KOBİ'lerin önemli bir bölümünün de mikro ölçekli firmalar olduğu görülmektedir.

Aşağıda DİE 2002 Genel Sanayi İş Yerleri Sayımına göre Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin büyüklük grubuna göre tablo 2,3'te dağılımı verilmiştir.

Tablo 4: DİE 2002 Genel Sanayi İş Yerleri Sayımına Göre Türkiye’de Faaliyet Gösteren İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

	Çalışan Sayısına Göre İş Yeri Büyüklük Grupları	Dağılım (%)
KOBİ	1 – 250	99,89
Mikro	0	1,38
Mikro	1 – 9	94,94
Küçük	10 – 49	3,09
Orta	50 – 99	0,30
Orta	100 – 150	0,10
Orta	151 – 250	0,08
Büyük	251+	0,11

(Kaynak: DİE, 2002; GSİS).

2002 itibariyle Türkiye’deki toplam işletmelerin %80,6’sı ferdi mülkiyet, %13,6’sı limited şirket, %2’si anonim şirket, %1,7’si adi ortaklıktır.

Hukuki Durum	Dağılım (%)
Ferdi Mülkiyet	80,6
Limited şirket	13,6
Anonim Şirket	2,0
Adi Ortaklık	1,7
Diğer	2,1
Toplam	100,0

(Kaynak: DİE, 2002; GSİS).

Avrupa firma ölçekleri esas alındığında Türk sanayi Avrupa sanayine göre daha çok KOBİ ağırlıklıdır. AB ekonomisiyle kıyaslandığında Türk ekonomisi daha çok tarım ağırlıklı olmakla beraber, kentleşme hareketleriyle birlikte bu durum Avrupa seviyesine doğru gelmektedir.

Öte yandan, Türkiye’nin sermaye birikimi kalkınma hareketleri açısından yetersiz kalmakta, ülkeye sermaye girişimi yetersiz seviyede bulunmaktadır. Bu durumda, kentlerde ortaya çıkan işgücü fazlası ve bunun istihdamına yönelik en uygun araçlar olan KOBİ’lerin geliştirilmeleri, ülkemiz için kaçınılmaz bir zorunluluk halini almıştır.

5. KOBİ'LERİN STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI VE KOBİ YÖNETİMİNE KATKILARI

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

Stratejik planlamada sektörün geleceğini öngörmek çok önemli bir yere sahiptir. Geleceğe yönelik ilk adımı atabilmek için, üst yönetim, ya rakip yönetim ekiplerinin göremediği fırsatları sezebilmeli ya da öteki firmaların sahip olamayacağı yetenekleri önceden geliştirerek çıkacak fırsatları değerlendirebilmelidir(Kısacık, 2005).

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

Başarılı bir stratejik planlama, zor seçimler yapmayı, işletmenin bütünü için söz konusu olan öncelikleri düzenlemeyi, işletmenin geleceğini öngörebilmeyi ve bu geleceği kazanmak için yöntemler geliştirmeyi içermektedir (Hove, Bratkovich, 1995).

Küçük işletmeler de en az büyük ölçekli işletmeler kadar ihtiyaç duymalarına rağmen planlamaya yeterince önem vermemektedirler. Bu işletmelerin (yöneticilerinin)planlama konusunda yeterli deneyime sahip olmamaları; uzun dönemli düşünme alışkanlıklarının bulunmaması, günlük çalışmalar içinde boğularak planlama yapmak için zaman ayırmamaları, planlama ile belirlenen hedefleri gerçekleştirecek finansman vb. kaynaklara sahip olmamaları ve kontrol edilemeyen değişkenler nedeniyle yapılan planlarda önemli sapmaların meydana gelmesi sonucunda girişimcinin planlamanın yararına olan inancını yitirmesi gibi unsurlar küçük işletmelerin planlamaya daha az önem vermelerine neden olmaktadır(Özgür,2004).

KOBİ'ler yapıları itibariyle uzun vadeli planlar yapmamakta ve genel olarak tabir planlama uzmanı istihdam edememektedirler. Bu durumda planlamayı genelde işletme sahibi ve ortaklar yapmakta ancak bu kişiler organizasyon planlarını temel istatistikî yöntemlerden ziyade sezgilerine dayalı olarak oluşturduklarından planlamada ve karar almada hata yapma olasılığı artmaktadır (Akgemici,2001). Diğer taraftan küçük işletmelerde planlama sık sık, geçici olarak, düzensiz ve gayri resmi bir şekilde yapılmaktadır (Richard, 1982). Bu nedenle KOBİ'lerde planlama yapılırken çok dikkatli olunmalı ve değişen durumlara göre planlar yeniden gözden geçirilerek gerekli düzeltmeler yapılabilir.

1990'lı yıllara kadar yönetim literatüründe, “daha çok büyüyen organizasyonların daha iyi olduğu”, “sonsuz ve sürekli büyümenin örgütsel gelişmedeki doğal ve arzulanan bir süreç olduğu” varsayımları kabul edilmekte idi. Ancak 90'lardan itibaren bu varsayımlara ilave olarak “daha küçük olanın, daha büyük kadar iyi olduğu”, “küçülme ve çekilmenin büyüme kadar doğal ve hatta organizasyonel gelişmenin arzu edilen bir evresi olduğu” varsayımları geliştirilmiştir(Cameron). Sonradan geliştirilen bu varsayımların önceki varsayımların karşıtı olmadığına da burada belirtilmesi gerekmektedir. Zira halen, işletmelerin büyümeleri sahipleri tarafından istenilen bir durum olup, her sağlıklı işletmenin zaman içinde büyümesi doğal bir süreç olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla KOBİ'ler de zaman içinde büyümekte, bununla birlikte büyümenin getirdiği çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Aynı zamanda büyüyen bir KOBİ'de planlama daha da önem kazanmakta ve özellikle stratejik planlama yapmak bir zorunluluk haline gelebilmektedir (Koçyiğit,2006).

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

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

yönetim gibi yeni yönetim modellerinden, rekabet stratejilerinden ve stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinden kendilerine uygun olanları seçerek bunları titizlikle uygulamalarının başarılarını önemli ölçüde etkileyebileceği kabul edilmektedir.

Genel olarak önceki bölümlerde belirtildiği gibi sıralanabilen stratejik yönetim sürecinin KOBİ'lerde ne şekilde uygulanacağına ilişkin literatürde farklı görüşler bulunmaktadır. Bir görüşe göre stratejik yönetim süreci küçük işletmeler için de, dış çevrenin analizi, işletmenin özelliklerinin belirlenmesi, amaç ve stratejilerin geliştirilmesi, bunların uygulanması ve en sonunda sonuçların değerlendirilmesi ve kontrolünden oluşmaktadır. Ancak işletmenin sahip olduğu ölçek ve içinde bulunduğu pazarın yapısına göre incelenecek faktörler ve geliştirilecek stratejiler farklı olabilmektedir(Dinçer,2006).Diğer bir görüşe göre ise bu süreç küçük işletmeler için ve yeni girişimler için uygun değildir. Bu açıdan bu tür işletmeler, dış tehdit ve fırsatları ile potansiyel üstünlük ve zayıflıklarını karşılaştırmak dışında yeni misyonlara, hedeflere, stratejilere ve politikalara sahip olmalıdırlar. Sonuç olarak bu tür küçük işletmeler genel stratejik yönetim sürecinden farklı aşamaları olan bir stratejik yönetim modeli uygulamalıdırlar (Analoui, Karami, 2003).

Sınırlı kaynaklara sahip olan KOBİ'lerin stratejik yönetimde kullanılması öngörülen stratejik analizlerin tümünü yapabilmesi mümkün ve de gerekli değildir. Çünkü, karmaşık ve formel yapıdaki bir işletme çok ayrıntılı araç ve tekniklerle analiz edilirken, daha basit ve informel yapıdaki küçük bir işletmenin analizi için aynı araç ve tekniklerin kullanılmasının yararı bulunmamaktadır. Stratejik yönetim uygulamaları bakımından KOBİ'lerde işletme analizi yapılırken belirleyici unsur yöneticilerdir. Zira stratejik yönetimin başlangıç noktası stratejik bilince sahip olmaktır ve sahip yöneticilerin bulunduğu küçük işletmeler ile aile işletmesi niteliğindeki KOBİ'lerde öncelikle yönetici konumundaki kişilerin bu bilince sahip olması, bu bilinci benimsemesi ve ondan sonra da tüm çalışanlara bu bilinci benimsetmeye çalışması gerekmektedir. Sahip yöneticilerin ya da aile bireylerinden oluşan yönetim kadrolarının profesyonel bir bakış açısına sahip olmamaları, daha çok günlük işlerle uğraşmaları ve bu tür işletmelerde dışarıdan profesyonel istihdam

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

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

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KOBİ'LERİN STRATEJİK YÖNETİM BOYUTU ÇORUM SAHA ARAŞTIRMASI

Stratejik planlama gelişen ve değişen dünyada gittikçe artan bir öneme sahiptir. İşletmeler çeşitli stratejik planlama araçlarını kullanarak işletmeyi ve işletmenin rekabette bulunduğu çevreyi daha iyi anlama ve değerlendirme fırsatı bulurlar. Stratejik planların vadesi, planların detaylı olup olmaması, rakiplerin ya da kurumun finansal analizlerinin yapılıp yapılmaması gibi değişkenler ve unsurlar işletmenin performansında, etkinlik ve verimliliğinde rol oynarlar. İşletmelerin bu tip değişkenleri ve araçları kullanması işletmeleri olumlu etkiler. Stratejik planlama araçlarının kullanılmaması, hedeflerin konmaması, gerekli analizlerin yapılmaması ise işletme etkinlik ve verimliliğinde olumsuzluk yaratır. Bu nedenle, işletmeler üzerinde bu kadar etkili olan stratejik planlamaya günümüzün rekabetçi çevresinde daha fazla önem verilmelidir. Stratejik planlama işletmelere bir yön tayin ederek performanslarında artış sağlar bu da işletmenin verimliliğinde etkili olur.

Çalışmanın ilk iki bölümünde KOBİ'ler tanıtılmış, stratejik yönetim kavramı süreçsel olarak incelenmiş, stratejik yönetimin önemi, vadesinin ve kullanılan araçların işletmeye sağladığı yararlar kuramsal boyutlarıyla açıklanmıştır. Bu bölümde ise, stratejik yönetim kavramının KOBİ'lerdeki uygulamaları araştırılmış, kavramın KOBİ'lerde ne ölçüde yer aldığı ve KOBİ'lerin stratejik yönetime bakış açıları üzerinde durulmuştur.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın temel amacı, stratejik planlama ve yönetimin KOBİ'lerdeki uygulamalarını ve stratejik yönetimin KOBİ'lerde ne ölçüde yer aldığını incelemektir. Yapılan yazın taraması ve incelemeler sonucunda stratejik yönetim ile ilgili çalışmaların son yıllarda Türkiye'de ve dünyada artmaya başladığı ancak bu çalışmaların henüz yeterli sayıya ulaşmadığı görülmüştür. Bu nedenle stratejik yönetim uygulamalarının incelenmesi bundan sonraki araştırmacılara veri sağlayacak ve yazına katkıda bulunacaktır. Çalışmadan elde edilecek sonuçların bu konuda çalışan akademisyen ve uygulamacılara yol göstereceği umulmaktadır.

Henüz yöneticiler tarafından yeteri kadar önem verilmeyen stratejik planlama kavramının öneminin ortaya çıkarılması ve sağladığı katkılara ilişkin araştırmalara yönelik çekimserliğin ortadan kalkması gerekliliği görülmektedir. Stratejik yönetim çeşitli çalışmalarda incelenmiş ve örgütlerde çeşitli düzeylerde uygulandığı ortaya konmuştur. Uygulama düzeyi ile örgütün verimliliği arasında çeşitli ilişkiler ortaya konmuştur. Stratejik yönetim uygulamalarının ve bu uygulama düzeylerinin örgütlerdeki etkisinin ortaya çıkarılması stratejik planlama kavramına gerekli önemin verilmesi gerektiği konusunda uygulamacıların ilgisini çekecek bir sonuç olabilir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi araştırmanın “genel yaklaşımını” ya da “yapılmasını” belirlerken; araştırma teknikleri, bu yaklaşım (ya da “yapı”)içinde kullanılacak bilgi toplama usullerini gösterir (Usal, Özer, Eriş, 2005; 38). Araştırma teknikleri, incelenen olay konusunda yararlı bilgilerin doğru ve geçerli bir biçimde nasıl toplanacağını belirler (Doğan, 1987; 64, Aktaran, Usal, Özer, Eriş, 2005; 38). Temelde dört veri – bilgi toplama tekniği vardır; deney yapmak, soru sormak, gözlem yapmak, hazır bilgiden yararlanmak. Survey yönteminde genellikle kullanılan teknik “soru sorma” tekniğidir. Sorular sözlü ya da yazılı sorulabilirse de, iyi bir örnekleme için örnek sayısının elden geldiğince fazla tutulması gerekeceğinden çok sayıda denek ile yapılacak bir çalışmada yazılı soru tekniğine başvurmak daha doğru olur. Bundan dolayı survey yöntemiyle yapılan araştırmalarda hemen her zaman “anket” tekniği kullanılmıştır (Usal, Kusluvan, 2004; 28).

Çorum ilinde faaliyet gösteren KOBİ’lerin stratejik yönetim anlayışını ölçmek amacı ile hazırlanan ankette KOBİ’lerin demografik ve yönetici özellikleri, stratejik yönetim anlayışına yönelik sorular sorulmuştur. Anket formunda ucu açık ve kapalı sorulara yer verilmiştir. Bazı yanıtların 5’li likert tipi yöntemi ile cevaplanması istenmiştir. Araştırmaya gönüllülük ilkesi temel alınmıştır ve deneklerin sorunlara gerçekçi, güvenilir ve içten yanıtlar verdikleri kabul edilmiştir. Bu sayede uygulanan anket sayısının az ve hata payının düşük olması sağlanmıştır.

Ölçme araçları ile toplanan eklerde verilen anket formu ile elde edilen veriler bilgisayara girilebilecek bir veri düzeyine getirilmek üzere kodlanmıştır. Kodlanan

bu veriler SPSS (The Statistical Package For The Social Sciences) 15.0 paket programı kullanılarak tasnif ve analiz edilmiştir.

3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ’ler, örneklem grubunu ise Çorum ilinde faaliyet gösteren KOBİ’ler oluşturmaktadır. Stratejik yönetim bir üst yönetim fonksiyonu olduğu için soru formları genel müdürlere ve departman yöneticilerine gönderilmiştir. Posta yoluyla gönderilen soru formlarından yeterli geri dönüşüm olamayabileceği düşünülerek soru formlarının bir kısmı KOBİ’lere teker teker araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Ayrıca ulaşılamayan KOBİ’lere soru formları elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir. Toplamda 50 anket formu uygulanmıştır.

4. PİLOT UYGULAMA

Anket sorularının hipotezleri ölçüp ölçmediği yaklaşık 10 firma üzerinde bir pilot uygulama ile test edilmiş ve olumlu sonuçlar alındığı için anket uygulamasına karar verilmiştir.

5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS 15 istatistik paket programı kullanılmıştır. Stratejik yönetim sürecinde kullanılan yöntemler ve bunların çeşitli değişkenler üzerindeki etkileri(işletmelerin demografik özellikleri) incelenmiştir. Soru formunun güvenilirlik ve geçerliliğine faktör ve güvenilirlik analizleri yapılarak bakılmıştır. Uygulanan anketlerin güvenilirlik analizinde cronbach alpha katsayısı 0,731 olarak hesaplanmıştır. İşletmelerde stratejik yönetim sürecinin belirlenmesinde hangi unsurların etkili olduğu/olmadığı ANOVA ve T Testi analizleri ölçülmüştür. Çünkü kurumsallaşma düzeyi diğerlerine oranla daha gelişmiş ve sektöründe kendisini kanıtlamış firmalar örnekleme dahil edilmiştir.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

6.1 Demografik Bilgiler

Yapılan araştırmada ankete katılan kişilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi demografik bilgilere ilişkin bulgular Tablo 3.1’de yer almaktadır.

Tablo 5: Demografik Bilgiler (N:50)

Seçenekler		S	%
Yaş	21-30	11	22
	31-40	20	40
	41-50	12	24
	51- üzeri	7	14
Cinsiyet	Kadın	7	14
	Erkek	43	86
Eğitim Durumu	İlköğretim	5	10
	Lise ve Dengi Okul	8	16
	Lisans	37	74

6.2. İşletmelerin Faaliyet Alanları

Ankete katılan işletmelerin faaliyet alanlarına ilişkin bulgular Tablo 3.2’de yer almaktadır.

Tablo 6: İşletme Faaliyet Alanları (N:50)

Faaliyet Alanları	S	%
Makine Sanayi	16	32
Gıda Üretimi	7	14
Seramik	2	4
Madeni Yağ	3	6
Konfeksiyon	7	14
Otomotiv	2	4
Kiremit Tuğla	6	12
Mücevherat	5	10
Döküm	2	4

6.3.Likert Ölçekli Maddelerin Toplam İstatistikleri

Araştırma kapsamında uygulanan anketlerin likert ölçekli maddelerine ait bulgular tablo3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14,3.15 ‘te yer almaktadır.

Tablo 7: İşletmenizin stratejik yönetim süreci ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere katılma durumlarına ilişkin bulgular

Descriptive Statistics

	N	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std.Hata	İstatistik	Std. Hata
İşletmemizin belli bir misyonu ve vizyonu vardır.	50	,83397	-1,456	,337	2,251	,662
İşletmemizin ortak amaç ve hedefleri vardır.	50	,84370	-2,376	,337	8,096	,662
İşletmemizin stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hale getirilir.	50	1,34392	-,683	,337	-,809	,662
İşletmemizin stratejik planı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin prosedürünü içerir.	50	1,34255	-,710	,337	-,780	,662
İşletmemizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir.	50	,95298	-1,415	,337	1,602	,662
İşletme stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir.	50	,57143	-,273	,337	-,770	,662
İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir.	50	1,09563	-,750	,337	-,718	,662
İşletme stratejimiz belirlenirken işletmemizin güçlü ve zayıf yanları tespit edilir.	50	,56279	-1,301	,337	,805	,662
İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir.	50	,55842	,050	,337	,240	,662
Alternatif stratejiler arasında uygun strateji seçilir	50	,59109	-,105	,337	-,378	,662
İşletme stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçeler yapılır.	50	,64397	-1,188	,337	,330	,662
İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili plan ve bütçeler yapılır.	50	,87225	-1,009	,337	,708	,662
İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır.	50	1,13587	-,762	,337	-,352	,662
İşletmemizin organizasyonel yapısı seçilen stratejiye adapte edilir.	50	,84177	-2,027	,337	6,503	,662
İşletmemizde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir.	50	,63888	-1,370	,337	,773	,662

Tablo 8:Stratejik planlama ile ilgili olarak anket formunda yer alan görüşlere katılma durumlarına ilişkin bulgular

Descriptive Statistics

	N	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std.Hata	İstatistik	Std. Hata
Stratejik planlamada üst yönetimin kişisel sezgilerinin etkisi ve sorumluluğu daha fazladır	50	,66055	-,209	,337	-,668	,662
İşletme, değişim ile ilgili sorunlarını asmak için özellikle stratejik planlamaya başvurmaktadır	50	,84853	-1,434	,337	3,800	,662
Stratejik planlama için, önceki yapılan planlar bir politika olarak kabul edilmektedir	50	,83885	-1,123	,337	-,605	,662
Üst yönetimin geçmiş stratejik planlama başarılarına bağlı olarak değişime ayak uydurmaya çalışması, planlama sürecinin başarısı üzerinde tereddüt oluşturmaktadır	50	,91896	-,702	,337	-,691	,662
Stratejik planlamanın başarısında ve gelecek fırsatlardan zamanında yararlanmada, yazılı veri, sezgisel davranıştan daha önemli değerlendirilmelidir	50	,87037	-2,045	,337	6,128	,662
Çalışanlar, stratejik planlamayı uygulama beceriksizliği ihtimali karşısında, katkılarını olumsuzlaştırmakta ve kayıtsız kalmaktadırlar	50	1,16916	-,599	,337	-,694	,662
Stratejik planlama, işletmelerin diğer süreçlerinden ayrı bir süreç olarak düşünülerek yapılmaz.	50	,67279	-1,351	,337	,575	,662
Stratejik planlamanın bürokratik kararlar sistemine olan ihtiyacı dolayısıyla, süreç biçimsel (resmi) düzeyde algılanmaktadır.	50	1,09190	-,726	,337	,157	,662

Tablo 9:İşletmenin geleceği için yazılı politikaların faydalarına ilişkin bulgular

Descriptive Statistics

	N	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std.Hata	İstatistik	Std. Hata
Rakiplerden daha ucuz bir satış fiyatı belirlemek	50	1,11776	,557	,337	-1,093	,662
Sadece zengin müşterilere hitap etmek	50	,49487	-,421	,337	-1,900	,662
Sadece belirli bir coğrafi alana hitap etmek	50	,78662	1,497	,337	2,063	,662
Mevcut ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmek	50	,37033	-1,913	,337	1,726	,662
Rakiplerden daha çok reklam harcaması yapmak	50	1,22040	-,320	,337	-,666	,662
Rakiplerden daha kaliteli çalışanlar istihdam etmek	50	,49857	,334	,337	-1,969	,662

Tablo 10: Stratejik tercihler doğrultusunda faaliyette bulunulan endüstri ve pazarın gelecekteki cazibesinin değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Descriptive Statistics

	N	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std.Hata	İstatistik	Std. Hata
Toplam pazarın büyüklüğü	50	1,06061	-,457	,337	-,965	,662
Pazarın olgunluğu	50	1,11685	-,508	,337	-1,077	,662
Rekabetin yumuşaklığı	50	1,08496	-,435	,337	-1,205	,662
Pazarın kârlılık durumu	50	1,26168	-,330	,337	-,988	,662

Tablo 11: Stratejik tercihler doğrultusunda faaliyette bulunulan endüstri ve pazardaki rakiplere kıyasla işletme gücünün değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Descriptive Statistics

	N	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std.Hata	İstatistik	Std. Hata
Teknolojik seviye	50	,71827	-1,215	,337	2,872	,662
Maliyet avantajları	50	1,17803	-,702	,337	-1,085	,662
Müşteri nezdinde prestij ve imaj	50	,49857	-,334	,337	-1,969	,662
Çalışanların ve yöneticilerin kalitesi	50	,59281	-,258	,337	-,610	,662

Tablo 12: Ekonomik çevre faktörlerinin işletmeye etkilerini değerlendirmeye ilişkin bulgular

Descriptive Statistics

	N	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std.Hata	İstatistik	Std. Hata
Enflasyon	50	1,31801	-,650	,337	-1,059	,662
Faiz Hadleri	50	1,37929	-,211	,337	-1,299	,662
Vergiler	50	1,43214	-,391	,337	-1,443	,662
Merkez Bankası politikaları	50	,90824	-,124	,337	-,703	,662
Dış Ticaret ve Ödemeler Dengesi	50	1,40683	,009	,337	-1,281	,662
İthalat ve İhracat olanakları	50	,96806	-1,769	,337	3,995	,662
Ekonomik Büyüme	50	,80812	-1,353	,337	2,277	,662
Kartelleşme ve Tekelleşme eğilimleri	50	1,30946	,042	,337	-1,266	,662
Yatırım teşvik alanları ve oranları	50	1,23701	-1,185	,337	,346	,662

Tablo 13: Teknolojik çevre faktörlerinin işletmeye etkilerini değerlendirmeye ilişkin bulgular

Descriptive Statistics

	N	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std.Hata	İstatistik	Std. Hata
Endüstrideki teknolojik değişim hızı	50	,86685	-,902	,337	,518	,662
Sanayide makineleşme ve Otomasyon	50	,76238	-1,797	,337	3,229	,662
ARGE yoğunluğu	50	1,23899	-,383	,337	-1,260	,662
İkame mal teknolojisi ve yoğunluğu	50	1,31568	,339	,337	-1,377	,662
Üretim faktörleri teknolojisi ve değişimi	50	,97080	-,583	,337	-,742	,662

Tablo 14: Sosyokültürel çevre faktörlerinin işletmeye etkilerini değerlendirmeye ilişkin bulgular

Descriptive Statistics

	N	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std.Hata	İstatistik	Std. Hata
Sosyal değerlerde değişmeler	50	1,14713	-,389	,337	-1,072	,662
Çalışanların Dünya görüşü ve değerleri	50	1,26103	-,558	,337	-1,470	,662
Yaş dağılımındaki değişiklikler	50	1,12776	-,555	,337	-,914	,662
Gelir dağılımındaki değişiklikler	50	,82906	-1,190	,337	2,593	,662
Kültür değişimine bağlı müşteri ve çalışan tutum değişiklikleri	50	,72731	-,725	,337	1,082	,662

Tablo 15: Politik ve yasal çevre faktörlerinin işletmeye etkilerini değerlendirmeye ilişkin bulgular

Descriptive Statistics

	N	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std.Hata	İstatistik	Std. Hata
Siyasi eğilimlerdeki değişiklikler	50	1,32542	-,170	,337	-1,456	,662
Uluslararası anlaşmalar	50	,99304	-,478	,337	-1,134	,662

Bölgesel gerginlikler ve terör	50	1,12920	-,436	,337	-,049	,662
Seçimler	50	1,31878	,444	,337	-,994	,662
Çalışma hayatını düzenleyici kanunlar	50	1,14731	-,895	,337	-,245	,662
Sosyal sigorta mevzuatı	50	1,20611	-1,215	,337	,663	,662
Mülkiyet kanunu	50	1,28476	-,454	,337	-,875	,662

Tablo 16: Rakiplere ilişkin faktörlerin işletmeye etkilerini değerlendirmeye ilişkin bulgular

Descriptive Statistics

	N	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std.Hata	İstatistik	Std. Hata
Rakiplerin pazara giriş çıkışları	50	1,21638	-,709	,337	-,568	,662
Rekabet durumu	50	1,47690	-,724	,337	-1,034	,662
Pazardaki rakip sayısı ve büyüklüğü	50	1,64887	-,793	,337	-1,137	,662
Rakiplerin Pazar payını kontrolü	50	1,41782	-,828	,337	-,726	,662
Rakiplerin ürün farklılaşmaları	50	1,06924	-,545	,337	-,919	,662

Tablo 17: Müşterilere ilişkin faktörlerin işletmeye etkilerini değerlendirmeye ilişkin bulgular

Descriptive Statistics

	N	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std.Hata	İstatistik	Std. Hata
Kredili satışlar	50	1,29741	-,743	,337	-,426	,662
Fiyatlar	50	1,31491	-,759	,337	-,901	,662
Kalite	50	,90711	-2,749	,337	8,234	,662
Tanınmışlık	50	,57711	-,907	,337	-,128	,662
Ürün garantisi	50	,52722	-1,958	,337	3,140	,662
Ürünün bulunurluğu	50	,78792	-1,310	,337	-,041	,662

Tablo 18: İşletme içi faktörlerin değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Descriptive Statistics

	N	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std.Hata	İstatistik	Std. Hata
İşletme yası ve kültürü	50	,64807	-1,181	,337	3,896	,662
Yetki ve sorumluluk dağılımının uygunluğu	50	,60609	-,458	,337	-,608	,662
Bilgi akışı ve haberleşme düzeyi	50	,98644	-,898	,337	-,045	,662
Kararlara katılım derecesi	50	,64681	-,566	,337	1,373	,662
ödüllendirme ve motivasyon etkinliği	50	1,28031	-,321	,337	-1,450	,662
Liderlik anlayışı	50	,98974	-1,210	,337	,523	,662
Mal ve hizmet kalitesi ve fiyatı	50	,57463	-,998	,337	,055	,662
Satıcılarla uzun vadeli iyi ilişkiler	50	,57711	-,907	,337	-,128	,662
Kısa ve uzun vadeli finans imkânları	50	1,00691	-1,459	,337	1,961	,662

Tablo 19: İşletmenin iç faaliyetlerinin değerlendirilmesine yönelik olarak aşağıdaki faktörlerin kontrolü ne ölçüde yapıldığına ilişkin bulgular

Descriptive Statistics

	N	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std.Hata	İstatistik	Std. Hata
Bölüm amaçlarının stratejik amaçlara uygunluğu	50	,74203	-,657	,337	,760	,662
Kişisel amaçların bolum ve stratejik amaçlara uygunluğu	50	,70826	-1,092	,337	1,546	,662
Personel yetenek ve becerilerinin stratejik amaçlara uygunluğu	50	,64397	-,723	,337	-,442	,662
Örgüt kültürü ve liderlik anlayışının stratejik amaçlara uygunluğu	50	,63888	,000	,337	-,424	,662
Kısa ve uzun vadeli finansal kaynakların stratejikamaçlara uygunluğu	50	,83324	-1,155	,337	1,429	,662
Bölümler arası iletişim ve işbirliği düzeyinin stratejik amaçlara uygunluğu	50	,91451	-,708	,337	-,194	,662

7. STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI VE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ DURUMU

Bu bölümde stratejik yönetim anlayışı ve eğitim durumu arasındaki anlamlı/anlamsız ilişkiler test edilmiştir.

7.1. İşletmemizin belli bir misyon/vizyonu vardır.

H₀: İşletmelerin misyon/vizyon durumu ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin misyon/vizyon durumu ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	3,269	2	1,635	2,493	,093
Arasında	30,811	47	,656		
Gruplar İçinde	34,080	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H₁ reddedilmekte, H₀ kabul edilmektedir. Misyon/vizyon durumu ile eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

7.2. İşletmemizin ortak hedef ve amaçları vardır.

H₀: İşletmelerin ortak hedef ve amaçları ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin ortak hedef ve amaçları ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	,677	2	,339	,465	,631
Arasında	34,203	47	,728		
Gruplar İçinde	34,880	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelendiğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

7.3. İşletmemizin stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hale getirilir.

H_0 : İşletmelerin yazılı stratejik amaçları üst düzey yöneticilerle mutabakat sağlanarak yapılma durumu ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerin yazılı stratejik ve amaçları üst düzey yöneticilerle mutabakat sağlanarak yapılma durumu ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	6,081	2	3,041	1,734	,188
Arasında	82,419	47	1,754		
Gruplar İçinde	88,500	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelendiğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

7.4. İşletmemizin stratejik planı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin prosedürünü içerir.

H_0 : İşletmelerin stratejik planı, performans farkları ve düzeltmelerin prosedürünü içermesi ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerin stratejik planı, performans farkları ve düzeltmelerin prosedürünü içermesi ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	2,195	2	1,098	,550	,581
Arasında	93,805	47	1,996		

Gruplar İçinde	96,000	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

7.5. İşletmemizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir.

H_0 : İşletmelerin nicel stratejik amaçlarının nicel ve ölçülebilir olması ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerin nicel stratejik amaçlarının nicel ve ölçülebilir olması ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark vardır.

ANNOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	1,581	2	,791	,866	,427
Arasında	42,919	47	,913		
Gruplar İçinde	44,500	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

7.6. İşletme stratejimiz belirlenirken çevredeki tehdit ve fırsatlar incelenir.

H_0 : İşletmelerin strateji belirlerken çevredeki tehdit ve fırsatları incelemeleri ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerin strateji belirlerken çevredeki tehdit ve fırsatları incelemeleri ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	,936	2	,468	1,460	,243
Arasında	15,064	47	,321		
Gruplar İçinde	16,000	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelendiğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

7.7. İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir.

H_0 : İşletme stratejisi belirlenirken rakip firmaların faaliyetlerinin incelenmesi ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletme stratejisi belirlenirken rakip firmaların faaliyetlerinin incelenmesi ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	21,675	2	10,837	13,713	,000
Arasında	37,145	47	,790		
Gruplar İçinde	58,820	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelendiğinde Sig. değeri %5'in altında olduğu için H_0 reddedilmekte, H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Buna göre yöneticilerin eğitim durumları ikiden fazla olduğu için hangi bağımsız değişkenlerin arasında anlamlı ilişki olduğu post-hoc testi ile ölçülmüştür. Aşağıda yer alan tablo incelendiğinde işletme stratejisi belirlenirken rakip firmaların faaliyetlerinin incelenip değerlendirilmesi konusunda, eğitim durumu lisans ve lise olan yöneticiye sahip işletmeler, eğitim durumu ilköğretim olan yöneticiye sahip işletmelere göre rakip firmaların faaliyetlerinin incelenmesine önem vermektedir.

Post Hoc Testi

Çoklu Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken: İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir.

Tukey HSD

(I)Eğitim Durumu	(J)Eğitim Durumu	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
İlköğretim	Lise ve Dengi Okul	-1,87500*	,50681	,002	-3,1015	-,6485
	Lisans	-2,21622*	,42359	,000	-3,2413	-1,1911
Lise ve Dengi Okul	İlköğretim	1,87500*	,50681	,002	,6485	3,1015
	Lisans	-,34122	,34663	,590	-1,1801	,4977
Lisans	İlköğretim	2,21622*	,42359	,000	1,1911	3,2413
	Lise ve Dengi Okul	,34122	,34663	,590	-,4977	1,1801

* Ortalama fark. 05 düzeyinde anlamlıdır.

Descriptives

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
İlköğretim	5	2,0000	0,00000	0,00000	2,0000	2,0000
Lise ve dengi okul	8	3,8750	1,24642	0,44068	2,8330	4,9170
Lisans	37	4,2162	0,85424	0,14044	3,9314	4,5010
Total	50	3,9400	1,09563	0,15495	3,6286	4,2514

7.8. İşletme stratejimiz belirlenirken işletmemizin güçlü ve zayıf yanları tespit edilir.

H₀: İşletmelerin, stratejiler belirlenirken güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilmesi ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin, stratejiler belirlenirken güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilmesi ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	,726	2	,363	1,153	,324
Arasında	14,794	47	,315		
Gruplar İçinde	15,520	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

7.9.İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir.

H_0 : İşletmelerin alternatif stratejiler belirlemesi ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerin alternatif stratejiler belirlemesi ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark vardır.

ANNOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	,212	2	,106	,331	,720
Arasında	15,068	47	,321		
Gruplar İçinde	15,280	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

7.10. Alternatif stratejiler arasında uygun strateji seçilir.

H_0 : İşletmelerin alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçimi ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerin alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçimi ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	,850	2	,425	1,227	,302
Arasında	16,270	47	,346		
Gruplar İçinde	17,120	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

7.11. İşletme stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçeler yapılıdır.

H_0 : İşletmelerin stratejileri belirlendikten sonra plan ve bütçe düzenlemesi ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerin stratejileri belirlendikten sonra plan ve bütçe düzenlemesi ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	2,364	2	1,182	3,094	,055
Arasında	17,956	47	,382		
Gruplar İçinde	20,320	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

7.12. İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili plan ve bütçeler yapılıdır.

H_0 : İşletmelerde çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili plan ve bütçe düzenlenmesi ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerde çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili plan ve bütçe düzenlenmesi ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	5,513	2	2,757	4,078	,023
Arasında	31,767	47	,676		
Gruplar İçinde	37,280	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelendiğinde Sig. değeri %5'in altında olduğu için H_0 reddedilmekte, H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Ana ortağı eğitim durumları ikiden fazla olduğu için hangi bağımsız değişkenlerin arasında anlamlı ilişki olduğu post-hoc testi ile ölçülmüştür. Aşağıda yer alan tablo incelendiğinde işletme stratejisi belirlenirken rakip firmaların faaliyetlerinin incelenip değerlendirilmesine ilişkin eğitim durumu lisans olan işletmeler, eğitim durumu ilköğretim olan işletmelere göre daha çok plan ve bütçe düzenlemesine önem vermektedir.

Post Hoc Testi

Çoklu Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken: İşletmemizde çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili plan ve bütçeler yapılır.

(I)Eğitim Durumu	(J)Eğitim Durumu	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
İlköğretim	Lise ve Dengi Okul	,62500	,46868	,384	-,5093	1,7593
	Lisans	1,05405*	,39172	,026	,1060	2,0021
Lise ve Dengi Okul	İlköğretim	-,62500	,46868	,384	-1,7593	,5093
	Lisans	,42905	,32055	,381	-,3467	1,2048
Lisans	İlköğretim	-1,05405*	,39172	,026	-2,0021	-,1060
	Lise ve Dengi Okul	-,42905	,32055	,381	-1,2048	,3467

* Ortalama fark. 05 düzeyinde anlamlıdır.

Descriptives

Ana Ortağın Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Standart Hata
İlköğretim	5	5,0000	,00000	,00000
Lise ve dengi okul	8	4,3750	,51755	,18298
Lisans	37	3,9459	,91122	,14980

7.13. İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır.

H₀: İşletmelerde çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz ve tahmin yapılması ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerde çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz ve tahmin yapılması ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	,642	2	,321	,241	,787
Arasında	62,578	47	1,331		
Gruplar İçinde	63,220	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelendiğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H₁ reddedilmekte, H₀ kabul edilmektedir.

7.14. İşletmemizin organizasyonel yapısı, seçilen stratejiye adapte edilir.

H₀: İşletmelerin organizasyonel yapısının seçilen stratejiye adapte edilmesi ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin organizasyonel yapısının seçilen stratejiye adapte edilmesi ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark vardır.

ANNOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	,521	2	,260	,358	,701
Arasında	34,199	47	,728		
Gruplar İçinde	34,720	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

7.15. İşletmemizde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir.

H_0 : İşletmelerde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliğinin değerlendirilmesi ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliğinin değerlendirilmesi ile yöneticilerin eğitim durumu arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	1,882	2	,941	2,441	,098
Arasında	18,118	47	,385		
Gruplar İçinde	20,000	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

8. STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI VE YÖNETİCİLERİN CİNSİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ DURUMU

Bu bölümde stratejik yönetim anlayışı ve eğitim durumu arasındaki anlamlı/anlamsız ilişkiler test edilmiştir. Bağımsız değişken sayısı iki olduğu için (erkek veya kadın olma durumu) Independent Sample T-Testi (iki grup arasında anlamlı fark vardır/yoktur) ile test edilmiştir.

8.1. İşletmemizin belli bir misyonu ve vizyonu vardır.

H₀: İşletmelerin belli bir misyon/vizyonu olma durumu ile yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin belli bir misyon/vizyonu olma durumu ile yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

Grup İstatistikleri

Cinsiyeti		N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Standart Hata
İşletmelerin belli bir misyonu/vizyonu vardır.	Erkek	43	4,3256	,89232	,13608
	Kadın	7	4,0000	,00000	,00000

Bağımsız Örneklem Testi

	Levene's Test		Eşitlik İçin Ortalama						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)	Ortalama Fark	Ortalama Standart Hata	% 95 Güven Aralığında	
								Alt Sınır	Üst Sınır
Varyanslar eşit kabul edildiğinde	10,616	,002	,957	48	,343	-,32558	,34019	-1,00959	,35842
Varyanslar eşit kabul edilmediğinde			-2,393	42,000	,021	-,32558	,13608	-,60020	-,05097

Grup sayısı iki olduğu için Independent Sample T-Testi yapılmıştır. Test tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H₁ reddedilmekte, H₀ kabul edilmektedir.

8.2. İşletmemizin ortak hedef ve amaçları vardır.

H₀: İşletmelerin ortak hedef ve amaçları ile yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin ortak hedef ve amaçları ile yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

Grup İstatistikleri

Cinsiyeti		N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Standart Hata
İşletmelerin ortak hedef ve amaçları vardır	Kadın	7	4,4286	,53452	,20203
	Erkek	43	4,3023	,88734	,13532

Bağımsız Örneklem Testi

	Levene's Test		Eşitlik İçin Ortalama						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)	Ortalama Fark	Ortalama Standart Hata	% 95 Güven Aralığında	
								Alt Sınır	Üst Sınır
Varyanslar eşit kabul edildiğinde	,277	,601	,364	48	,718	,12625	,34695	-,57135	,82384
Varyanslar eşit kabul edilmediğinde			,519	12,239	,613	,12625	,24316	-,40241	,65490

Grup sayısı iki olduğu için Independent Sample T-Testi yapılmıştır. Test tablosu incelendiğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

8.3. İşletmemizin stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hale getirilir.

H_0 : İşletmelerin stratejik amaçlarının üst düzey yöneticilerin talimatı ile yazılı hale getirilmesiyle yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerin stratejik amaçlarının üst düzey yöneticilerin talimatı ile yazılı hale getirilmesiyle yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

Grup İstatistikleri

Cinsiyeti		N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Standart Hata
İşletmelerin stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hale getirilir.	Kadın	7	3,5714	1,51186	,57143
	Erkek	43	3,4884	1,33403	,20344

Bağımsız Örneklem Testi

	Levene's Test		Eşitlik İçin Ortalama						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)	Ortalama Fark	Ortalama Standart Hata	% 95 Güven Aralığında	
								Alt Sınır	Üst Sınır
Varyanslar eşit kabul edildiğinde	,107	,745	,150	48	,881	,08306	,55329	-1,02940	1,19552
Varyanslar eşit kabul edilmediğinde			,137	7,600	,895	,08306	,60656	-1,32860	1,49471

Grup sayısı iki olduğu için Independent Sample T-Testi yapılmıştır. Test tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

8.4. İşletmemizin stratejik planı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin prosedürünü içerir.

H_0 : İşletmelerin stratejik planlarının performans farklılıkları ve düzeltmelerin prosedürünü içermesiyle yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerin stratejik planlarının performans farklılıkları ve düzeltmelerin prosedürünü içermesiyle yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

Grup İstatistikleri

Cinsiyeti		N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Standart Hata
İşletmelerin stratejik planı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin prosedürünü içerir.	Kadın	7	3,5714	1,51186	,57143
	Erkek	43	3,1395	1,39012	,21199

Bağımsız Örneklem Testi

	Levene's Test		Eşitlik İçin Ortalama						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)	Ortalama Fark	Ortalama Standart Hata	% 95 Güven Aralığında	
								Alt Sınır	Üst Sınır
Varyanslar eşit kabul edildiğinde	,033	,856	,754	48	,455	,43189	,57301	-,72022	1,58401
Varyanslar eşit kabul edilmediğinde			,709	7,744	,499	,43189	,60948	-,98170	1,84549

Grup sayısı iki olduğu için Independent Sample T-Testi yapılmıştır. Test tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

8.5. işletmemizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir.

H_0 : İşletmelerin stratejik amaçlarının nicel ve ölçülebilir olmasıyla yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerin stratejik amaçlarının nicel ve ölçülebilir olmasıyla yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

Grup İstatistikleri

Cinsiyeti		N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Standart Hata
İşletmelerin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir.	Kadın	7	4,4286	,53452	,20203
	Erkek	43	3,5814	,95699	,14594

Bağımsız Örneklem Testi

	Levene's Test		Eşitlik İçin Ortalama						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)	Ortalama Fark	Ortalama Standart	% 95 Güven Aralığında	
								Alt Sınır	Üst Sınır

							Hata	Alt Sınır	Üst Sınır
Varyanslar eşit kabul edildiğinde	1,145	,290	2,272	48	,028	,84718	,37289	,09743	1,59693
Varyanslar eşit kabul edilmediğinde			3,399	13,375	,005	,84718	,24923	,31028	1,38407

Grup sayısı iki olduğu için Independent Sample T-Testi yapılmıştır. Test tablosu incelendiğinde Sig. değeri %5'in altında olduğu için H_1 kabul edilmekte, H_0 reddedilmektedir.

8.6. İşletme stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir.

H_0 : İşletmelerin stratejilerini belirlerken çevredeki fırsat ve tehditleri incelemesiyle yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerin stratejilerini belirlerken çevredeki fırsat ve tehditleri incelemesiyle yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

Grup İstatistikleri

Cinsiyeti		N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Standart Hata
İşletme stratejisi belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir.	Kadın	7	4,4286	,53452	,20203
	Erkek	43	4,3953	,58308	,08892

Bağımsız Örneklem Testi

	Levene's Test		Eşitlik İçin Ortalama						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)	Ortalama Fark	Ortalama Standart Hata	% 95 Güven Aralığında	
								Alt Sınır	Üst Sınır

Varyanslar eşit kabul edildiğinde	,282	,598	,141	48	,888	,03322	,23526	-,43980	,50625
Varyanslar eşit kabul edilmediğinde			,151	8,504	,884	,03322	,22073	-,47058	,53703

Grup sayısı iki olduğu için Independent Sample T-Testi yapılmıştır. Test tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

8.7. İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir.

H_0 : İşletmelerin stratejileri belirlenirken rakip firmaların faaliyetlerinin incelemesiyle yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerin stratejileri belirlenirken rakip firmaların faaliyetlerinin incelemesiyle yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

Grup İstatistikleri

Cinsiyeti		N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Standart Hata
İşletme stratejisi belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir	Kadın	7	4,8571	,37796	,14286
	Erkek	43	3,7907	1,10320	,16824

Bağımsız Örneklem Testi

	Levene's Test		Eşitlik İçin Ortalama						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)	Ortalama Fark	Ortalama Standart Hata	% 95 Güven Aralığında	
								Alt Sınır	Üst Sınır
Varyanslar eşit kabul edildiğinde	7,231	,010	2,515	48	,015	1,06645	,42410	,21373	1,91916
Varyanslar eşit kabul edilmediğinde			4,832	26,815	,000	1,06645	,22071	,61344	1,519445

Grup değişken sayısı iki olduğu için Independent Sample T-Testi yapılmıştır. Test tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in altında olduğu için H_1 kabul edilmekte, H_0 reddedilmektedir.

8.8. İşletme stratejimiz belirlenirken işletmemizin güçlü ve zayıf yanları tespit edilir.

H_0 : İşletmelerin stratejileri belirlenirken işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilmesiyle yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerin stratejileri belirlenirken işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilmesiyle yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

Grup İstatistikleri

Cinsiyeti		N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Standart Hata
İşletme stratejisi belirlenirken işletmenin güçlü ve zayıf yanları tespit edilir.	Kadın	7	4,4286	,53452	,20203
	Erkek	43	4,6744	,56572	,08627

Bağımsız Örneklem Testi

	Levene's Test		Eşitlik İçin Ortalama						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)	Ortalama Fark	Ortalama Standart Hata	% 95 Güven Aralığında	
								Alt Sınır	Üst Sınır
Varyanslar eşit kabul edildiğinde	,030	,863	-1,073	48	,288	-,24585	,22902	-,70632	,21463
Varyanslar eşit kabul edilmediğinde			-1,119	8,348	,294	-,24585	,21968	-,74878	,25708

Grup sayısı iki olduğu için Independent Sample T-Testi yapılmıştır. Test tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

8.9. İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir.

H₀: İşletme stratejileri belirlenmeden önce alternatif stratejilerin belirlenmesiyle yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletme stratejileri belirlenmeden önce alternatif stratejilerin belirlenmesiyle yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

Grup İstatistikleri

Cinsiyeti		N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Standart Hata
İşletme stratejisi belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir.	Kadın	7	3,5714	,53452	,20203
	Erkek	43	4,2093	,51446	,07846

Bağımsız Örneklem Testi

	Levene's Test		Eşitlik İçin Ortalama						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)	Ortalama Fark	Ortalama Standart Hata	% 95 Güven Aralığında	
								Alt Sınır	Üst Sınır
Varyanslar eşit kabul edildiğinde	,510	,478	-3,027	48	,004	-,63787	,21072	-1,06155	-,21419
Varyanslar eşit kabul edilmediğinde			-2,943	7,920	,019	,63787	,21673	-1,13853	-,13722

Grup sayısı iki olduğu için Independent Sample T-Testi yapılmıştır. Test tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in altında olduğu için H₁ kabul edilmekte, H₀ reddedilmektedir.

8.10. Alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçilir

H₀: İşletmelerin belirlediği alternatif stratejiler arasından uygun stratejinin seçilmesiyle yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin belirlediği alternatif stratejiler arasında uygun stratejinin seçilmesiyle yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

Grup İstatistikleri

Cinsiyeti		N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Standart Hata
Alternatif stratejiler arasında uygun strateji seçilir	Kadın	7	4,4286	,53452	,20203
	Erkek	43	4,2093	,59993	,09149

Bağımsız Örneklem Testi

	Levene's Test		Eşitlik İçin Ortalama						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)	Ortalama Fark	Ortalama Standart Hata	% 95 Güven Aralığında	
								Alt Sınır	Üst Sınır
Varyanslar eşit kabul edildiğinde	,007	,932	,909	48	,368	,21927	,24134	-,26598	,70452
Varyanslar eşit kabul edilmediğinde			,989	8,661	,350	,21927	,22178	-,28544	,72398

Grup sayısı iki olduğu için Independent Sample T-Testi yapılmıştır. Test tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H₁ reddedilmekte, H₀ kabul edilmektedir.

8.11. İşletme stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçeler yapılıır.

H₀: İşletmelerde strateji belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçelerin yapılmasıyla yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerde strateji belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçelerin yapılmasıyla yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

Grup İstatistikleri

Cinsiyeti		N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Standart Hata
İşletmelerde strateji belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçeler yapılı.	Kadın	7	4,4286	,53452	,20203
	Erkek	43	4,5814	,66306	,10112

Bağımsız Örneklem Testi

	Levene's Test		Eşitlik İçin Ortalama						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)	Ortalama Fark	Ortalama Standart Hata	% 95 Güven Aralığında	
								Alt Sınır	Üst Sınır
Varyanslar eşit kabul edildiğinde	,338	,564	-,578	48	,566	-,15282	,26426	-,68416	,37851
Varyanslar eşit kabul edilmediğinde			-,676	9,299	,515	-,15282	,22592	-,66140	,35575

Grup sayısı iki olduğu için Independent Sample T-Testi yapılmıştır. Test tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

8.12. İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili plan ve bütçeler yapılı.

H_0 : İşletmelerde çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili plan ve bütçelerin yapılmasıyla yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerde çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili plan ve bütçelerin yapılmasıyla yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

Grup İstatistikleri

Cinsiyeti		N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Standart Hata
İşletmelerde çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili plan ve bütçeler yapılı.	Kadın	7	4,0000	,00000	,00000
	Erkek	43	4,1395	,94065	,14345

Bağımsız Örneklem Testi

	Levene's Test		Eşitlik İçin Ortalama						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)	Ortalama Fark	Ortalama Standart Hata	% 95 Güven Aralığında	
								Alt Sınır	Üst Sınır
Varyanslar eşit kabul edildiğinde	10,100	,003	-,389	48	,699	-,139953	,35862	-,86059	,58152
Varyanslar eşit kabul edilmediğinde			-,973	42,000	,336	-,13953	,14345	-,42903	,14996

Grup sayısı iki olduğu için Independent Sample T-Testi yapılmıştır. Test tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

8.13. İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır.

H_0 : İşletmelerde çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz ve tahmin yapılmasıyla yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerde çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz ve tahmin yapılmasıyla yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

Grup İstatistikleri

Cinsiyeti		N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Standart Hata
İşletmelerde çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz ve tahmin yapılır.	Kadın	7	4,0000	,00000	,00000
	Erkek	43	3,6047	1,21772	,18570

Bağımsız Örneklem Testi

	Levene's Test		Eşitlik İçin Ortalama						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)	Ortalama Fark	Ortalama Standart Hata	% 95 Güven Aralığında	
								Alt Sınır	Üst Sınır
Varyanslar eşit kabul edildiğinde	17,942	,000	,852	48	,399	39535	,46425	-,53809	1,32879
Varyanslar eşit kabul edilmediğinde			2,129	42,000	,039	,39535	,18570	,02059	,77011

Grup sayısı iki olduğu için Independent Sample T-Testi yapılmıştır. Test tablosu incelendiğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

8.14. İşletmemizin organizasyonel yapısı seçilen stratejiye adapte edilir.

H_0 : İşletmelerin organizasyonel yapısının seçilen stratejiye adapte edilmesiyle yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerin organizasyonel yapısının seçilen stratejiye adapte edilmesiyle yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

Grup İstatistikleri

Cinsiyeti		N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Standart Hata
İşletmelerin organizasyonel yapısı seçilen stratejiye adapte edilir.	Kadın	7	4,0000	,00000	,00000
	Erkek	43	3,6047	1,21772	,18570

Bağımsız Örneklem Testi

	Levene's Test		Eşitlik İçin Ortalama						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)	Ortalama Fark	Ortalama Standart Hata	% 95 Güven Aralığında	
								Alt Sınır	Üst Sınır
Varyanslar eşit kabul edildiğinde	17,942	,000	,852	48	,399	,39535	,46425	-,53809	1,32879
Varyanslar eşit kabul edilmediğinde			2,129	42,000	,039	,39535	,18570	,02059	,77011

Grup sayısı iki olduğu için Independent Sample T-Testi yapılmıştır. Test tablosu incelendiğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

8.15. İşletmemizde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir.

H_0 : İşletmelerde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliğinin değerlendirilmesiyle yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliğinin değerlendirilmesiyle yöneticilerin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

Grup İstatistikleri

Cinsiyeti		N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Standart Hata
İşletmelerde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir.	Kadın	7	4,4286	,53452	,20203
	Erkek	43	4,6279	,65550	,09996

Bağımsız Örneklem Testi

	Levene's Test		Eşitlik İçin Ortalama						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)	Ortalama Fark	Ortalama Standart Hata	% 95 Güven Aralığında	
								Alt Sınır	Üst Sınır
Varyanslar eşit kabul edildiğinde	,111	,741	-,762	48	,450	-,19934	,26151	-,72513	,32646
Varyanslar eşit kabul edilmediğinde			-,884	9,218	,399	-,19934	,22541	-,70741	,30874

Grup sayısı iki olduğu için Independent Sample T-Testi yapılmıştır. Test tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

9. STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI VE YÖNETİCİLERİN KIDEM SÜRELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ DURUMU

KOBİ'lerde stratejik yönetim anlayışı ve yöneticilerin işletmede çalıştığı süre arasındaki ilişki durumu test edilmiştir.

9.1. İşletmemizin belli bir misyonu/vizyonu vardır.

H_0 : İşletmelerin belli bir misyon/vizyonu olması ile yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerin belli bir misyon/vizyonu olması ile yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar		4	,311	,427	,789
Arasında	1,245	45	,730		
Gruplar İçinde	32,385	49			
Toplam	34,080				

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelendiğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

9.2. İşletmemizin ortak hedef ve amaçları vardır.

H_0 : İşletmelerin ortak hedef ve amaçlarının olması ile yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerin ortak hedef ve amaçlarının olması ile yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar		4	,636	,886	,480
Arasında	2,545	45	,719		
Gruplar İçinde	32,335	49			
Toplam	34,880				

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelendiğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

9.3. İşletmelerin Stratejik Amaçları Üst Düzey Yöneticilerin Mutabakatıyla Yazılı Hale Getirilir

H_0 : İşletmelerin stratejik amaçlarının yazılı hale getirilmesiyle yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerin stratejik amaçlarının yazılı hale getirilmesiyle yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar		4	5,290	3,535	,014
Arasında	21,161	45	1,496		
Gruplar İçinde	67,339	49			
Toplam	88,500				

Toplam					
--------	--	--	--	--	--

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelendiğinde Sig. değeri %5'in altında olduğu için H_0 reddedilmekte, H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Ancak farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post Hoc Testi incelenecektir.

Post Hoc Tests

Çoklu Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken: İşletme stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hale getirilir.

Tukey HSD

(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıl ve daha az	1-3 yıl	-3,00000*	,86499	,010	-5,4578	-,5422
	4-6 yıl	-2,75000*	,82817	,015	-5,1032	-,3968
	7-9 yıl	-2,70000*	,80526	,013	-4,9881	-,4119
	10 yıl ve üzeri	-2,52174*	,75091	,013	-4,6554	-,3881
1-3 Yıl	1 yıl ve daha az	3,00000*	,86499	,010	,5422	5,4578
	4-6 yıl	,25000	,66065	,995	-1,6272	2,1272
	7-9 yıl	,30000	,63170	,989	-1,4949	2,0949
	10 yıl ve üzeri	,47826	,56077	,912	-1,1151	2,0717
4-6 Yıl	1 yıl ve daha az	2,75000*	,82817	,015	,3968	5,1032
	1-3 yıl	-,30000	,66065	,995	-2,1272	1,6272
	7-9 yıl	-,05000	,58025	1,000	-1,5988	1,6988
	10 yıl ve üzeri	,22826	,50211	,991	-1,1985	1,6550
7-9Yıl	1 yıl ve daha az	2,70000*	,80526	,013	,4119	4,9881
	1-3 yıl	-,30000	,63170	,989	-2,0949	1,4949
	4-6 yıl	-,05000	,58025	1,000	-1,6988	1,5988
	10 yıl ve üzeri	,17826	,46336	,995	-1,1384	1,4949
10 Yıl ve üzeri	1 yıl ve daha az	2,52174*	,75091	,013	,9881	4,6554
	1-3 yıl	-,47826	,56077	,912	-2,0717	1,1151
	4-6 yıl	-,22826	,50211	,991	-1,6550	1,1985
	7-9 yıl	-,17826	,46336	,995	-1,4949	1,1384

* Ortalama fark. 05 düzeyinde anlamlıdır.

Post Hoc Testinden de görüleceği gibi İşletmenin stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hale getirmeleri konusunda; 1 Yıl ve daha az kıdem süresine sahip işletme yöneticileri diğer yöneticilerden daha başarılıdır.

Descriptives

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıl ve daha az	3	1,0000	,00000	,00000	1,0000	1,0000
1-3 yıl	6	4,0000	1,09545	,44471	2,8504	5,1496
4-6 yıl	8	3,7500	1,16496	,41188	2,7761	4,7239
7-9 yıl	10	3,7000	,94868	,30000	3,0214	4,3786
10 yıl ve üzeri	23	3,5217	1,41001	,29401	2,9120	4,1315
Total	50	3,5000	1,34392	,19006	3,1181	3,8819

9.4. İşletmemizin stratejik planı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin prosedürünü içerir.

H₀: İşletmelerin stratejik planlarının performans farklılıkları ve düzeltmelerin prosedürünü içermesiyle yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin stratejik planlarının performans farklılıkları ve düzeltmelerin prosedürünü içermesiyle yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	19,187	4	4,797	2,810	,036
Arasında	76,813	45	1,707		
Gruplar İçinde	96,000	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelendiğinde Sig. değeri %5'in altında olduğu için H_0 reddedilmekte, H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Ancak farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post Hoc Testi incelenecektir.

Post Hoc Tests

Çoklu Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken: İşletmemizin stratejik planı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin prosedürünü içerir.

Tukey HSD

(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıl ve daha az	1-3 yıl	-3,00000*	,92384	,018	-5,6250	-,3750
	4-6 yıl	-2,50000	,88451	,052	-5,0133	,0133
	7-9 yıl	-2,10000	,86005	,123	-4,5438	,3438
	10 yıl ve üzeri	-2,21739	,80200	,060	-4,4962	,0614
1-3 Yıl	1 yıl ve daha az	3,00000*	,92384	,018	,3750	5,6250
	4-6 yıl	,50000	,70559	,953	-1,5049	2,5049
	7-9 yıl	,90000	,67468	,672	-1,0171	2,8171
	10 yıl ve üzeri	,78261	,59892	,688	-,9192	2,4844
4-6 Yıl	1 yıl ve daha az	2,50000	,88451	,052	-,0133	5,0133
	1-3 yıl	-,50000	,70559	,953	-2,5049	1,5049
	7-9 yıl	,40000	,61973	,967	-1,3609	2,1609
	10 yıl ve üzeri	,28261	,53627	,984	-1,2412	1,8064
7-9 Yıl	1 yıl ve daha az	2,10000	,88451	,123	-,3438	4,5438
	1-3 yıl	-,50000	,70559	,672	-2,8171	1,0171
	4-6 yıl	,40000	,61973	,967	-2,1609	1,3609
	10 yıl ve üzeri	,28261	,53627	,999	-1,5236	1,2888
10 Yıl ve üzeri	1 yıl ve daha az	2,21739	,80200	,060	-,0614	4,4962
	1-3 yıl	-,78261	,59892	,688	-2,4844	,9192
	4-6 yıl	-,28261	,53627	,984	-1,8064	1,2412
	7-9 yıl	,11739	,49488	,999	-1,2888	1,5236

* Ortalama fark. 05 düzeyinde anlamlıdır.

Post Hoc Testinden de görüleceği gibi İşletmemizin stratejik planı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin prosedürünü içermesi konusunda; 1 Yıl ve daha az kıdem süresine sahip işletme yöneticileri 1-3 yıl ve 4-6 yıl kıdem süresine sahip işletme yöneticilerinden daha başarılıdır.

Descriptives

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıl ve daha az	3	1,0000	,00000	,00000	1,0000	1,0000
1-3 yıl	6	4,0000	1,09545	,44721	2,8504	5,1496
4-6 yıl	8	3,5000	,92582	,32733	2,7260	4,2740
7-9 yıl	10	3,1000	1,85293	,58595	1,7745	4,4255
10 yıl ve üzeri	23	3,2174	1,24157	,25889	2,6805	3,7543
Total	50	3,2000	1,39971	,19795	2,8022	3,5978

9.5. İşletmemizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir.

H₀: İşletmelerin stratejik amaçlarının nicel ve ölçülebilir olmasıyla yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin stratejik amaçlarının nicel ve ölçülebilir olmasıyla yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	14,891	4	3,723	5,658	,001
Arasında	29,609	45	,658		
Gruplar İçinde	44,500	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in altında olduğu için H₀ reddedilmekte, H₁ hipotezi kabul edilmektedir. Ancak farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post Hoc Testi incelenecektir.

Post HoCTests

Çoklu Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken: İşletmemizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir.

Tukey HSD

(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıl ve daha az	1-3 yıl	-,50000	,57357	,906	-2,1298	1,1298
	4-6 yıl	-,25000	,54915	,991	-1,8104	1,3104
	7-9 yıl	,00000	,53397	1,000	-1,5172	1,5172
	10 yıl ve üzeri	,86957	,49793	,417	-,5453	2,2844
1-3 Yıl	1 yıl ve daha az	,50000	,57357	,906	-1,1298	2,1298
	4-6 yıl	,25000	,54915	,979	-,9948	1,4948
	7-9 yıl	,50000	,53397	,755	-,6902	1,6902
	10 yıl ve üzeri	1,36957*	,49793	,005	,3130	2,4261
4-6 Yıl	1 yıl ve daha az	,25000	,54915	,991	-1,3104	1,8104
	1-3 yıl	-,25000	,43807	,979	-1,4948	,9948
	7-9 yıl	,25000	,38476	,966	-,8433	1,3433
	10 yıl ve üzeri	1,11957*	,33295	,013	,1735	2,0656
7-9Yıl	1 yıl ve daha az	,00000	,53397	1,000	-1,5172	1,5172
	1-3 yıl	-,50000	,41888	,755	-1,6902	,6902
	4-6 yıl	-,25000	,38476	,966	-1,3433	,8433
	10 yıl ve üzeri	,86957	,33295	,051	-,0035	1,7426
10 Yıl ve üzeri	1 yıl ve daha az	-,86957	,49793	,417	-2,2844	,5453
	1-3 yıl	-1,36957*	,37185	,005	-2,4261	-,3130
	4-6 yıl	-1,11957*	,33295	,013	-2,0656	-,1735
	7-9 yıl	-,86957	,30725	,051	-1,7426	,0035

* Ortalama fark. 05 düzeyinde anlamlıdır.

Post Hoc Testinden de görüleceği gibi İşletmemizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilir olma durumu konusunda; 10 Yıl ve daha üzeri kıdem süresine sahip işletme yöneticileri 1-3 yıl ve 4-6 yıl kıdem süresine sahip işletme yöneticilerinden daha başarılıdır.

Descriptives

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıl ve daha az	3	4,0000	,00000	,00000	4,0000	4,0000
1-3 yıl	6	4,5000	,54772	,22361	3,9252	5,0748
4-6 yıl	8	4,2500	,46291	,16366	3,8630	4,6370
7-9 yıl	10	4,0000	,00000	,00000	4,0000	4,0000
10 yıl ve üzeri	23	3,1304	1,09977	,22932	2,6549	3,6060
Total	50	3,7000	,95298	,13477	3,4292	3,9708

9.6. İşletme stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir.

H₀: İşletme stratejileri belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditlerin incelenmesiyle yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletme stratejileri belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditlerin incelenmesiyle yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	1,922	4	,480	1,536	,208
Arasında	14,078	45	,313		
Gruplar İçinde	16,000	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H₁ reddedilmekte, H₀ kabul edilmektedir.

9.7. İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir.

H₀: İşletmelerin strateji belirlerken rakip firmaların faaliyetlerini incelenmesiyle yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin strateji belirlerken rakip firmaların faaliyetlerini incelenmesiyle yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	24,350	4	6,088	7,947	,000
Arasında	34,470	45	,766		
Gruplar İçinde	58,820	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in altında olduğu için H_0 reddedilmekte, H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Ancak farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post Hoc Testi incelenecektir.

Post Hoc Tests

Çoklu Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken: İşletme stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir.

Tukey HSD

(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıl ve daha az	1-3 yıl	-1,00000	,61887	,495	-2,7585	,7585
	4-6 yıl	,50000	,59252	,915	-1,1836	2,1836
	7-9 yıl	1,20000	,57613	,245	-,4371	2,8371
	10 yıl ve üzeri	-,30435	,53725	,979	-1,8309	1,2222
1-3 Yıl	1 yıl ve daha az	1,00000	,61887	,495	-,7585	2,7585
	4-6 yıl	1,50000*	,47267	,022	,1569	2,8431
	7-9 yıl	2,20000*	,45196	,000	,9158	3,4842
	10 yıl ve üzeri	,69565	,40121	,424	-,4444	1,8357
4-6 Yıl	1 yıl ve daha az	-,50000	,59252	,915	-2,1836	1,1836
	1-3 yıl	-1,50000*	,47267	,022	-2,8431	-,1569
	7-9 yıl	,70000	,41515	,453	-,4796	1,8796
	10 yıl ve üzeri	-,80435	,35924	,184	-1,8251	,2164
7-9 Yıl	1 yıl ve daha az	-1,20000	,57613	,245	-2,8371	,4371
	1-3 yıl	-2,20000*	,45196	,000	-3,4842	-,9158
	4-6 yıl	-,70000	,41515	,453	-1,8796	,4796
	10 yıl ve üzeri	-1,50435*	,33152	,000	-2,4463	-,5624
10 Yıl ve üzeri	1 yıl ve daha az	,30435	,53725	,979	-1,2222	1,8309
	1-3 yıl	-,69565	,40121	,424	-1,8357	,4444
	4-6 yıl	,80435	,35924	,184	-,2164	1,8251
	7-9 yıl	1,50435*	,33152	,000	,5624	2,4463

* Ortalama fark. 05 düzeyinde anlamlıdır.

Post Hoc Testinden de görüleceği gibi İşletme stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir olma durumu konusunda; 1-3 yıl kıdem süresine sahip işletme yöneticileri 4-6 yıl ve 7-9 yıl kıdem süresine sahip işletme yöneticilerinden daha başarılıdır.

Descriptives

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıl ve daha az	3	4,0000	,00000	,00000	4,0000	4,0000
1-3 yıl	6	5,0000	,00000	,00000	5,0000	5,0000
4-6 yıl	8	3,5000	1,19523	,42258	2,5008	4,4992
7-9 yıl	10	2,8000	1,31656	,41633	1,8582	3,7418
10 yıl ve üzeri	23	4,3043	,63495	,13240	4,0298	4,5789
Total	50	3,9400	1,09563	,15495	3,6286	4,2514

9.8. İşletme stratejimiz belirlenirken işletmemizin güçlü ve zayıf yanları tespit edilir.

H₀: İşletme stratejileri belirlenirken işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilmesiyle yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletme stratejileri belirlenirken işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilmesiyle yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	1,985	4	,496	1,650	,178
Arasında	13,535	45	,301		
Gruplar İçinde	15,520	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H₁ reddedilmekte, H₀ kabul edilmektedir.

9.9. İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir.

H₀: İşletme stratejisi belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenmesiyle yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletme stratejisi belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenmesiyle yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	2,945	4	,736	2,686	,043
Arasında	12,335	45	,274		
Gruplar İçinde	15,280	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelendiğinde Sig. değeri %5'in altında olduğu için H₀ reddedilmekte, H₁ hipotezi kabul edilmektedir. Ancak farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post Hoc Testi incelenecektir..

Post Hoc Tests

Çoklu Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken: İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir.

Tukey HSD

(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıl ve daha az	1-3 yıl	,50000	,37021	,662	-,5519	1,5519
	4-6 yıl	-,25000	,35445	,954	-1,2571	,7571
	7-9 yıl	-,10000	,34464	,998	-1,0793	,8793
	10 yıl ve üzeri	-,26087	,32138	,926	-1,1741	,6523
1-3 Yıl	1 yıl ve daha az	-,50000	,37021	,662	-,7571	1,2571
	4-6 yıl	-,75000	,28275	,078	-,0534	1,5534
	7-9 yıl	-,60000	,27036	,974	-,5557	,8557
	10 yıl ve üzeri	-,76087*	,24000	1,000	-,6215	,5998
4-6 Yıl	1 yıl ve daha az	,25000	,35445	,954	-,7571	1,2571
	1-3 yıl	,75000	,28275	,078	-,0534	1,5534
	7-9 yıl	,15000	,24834	,974	-,5557	,8557
	10 yıl ve üzeri	-,01087	,21490	1,000	-,6215	,5998

7-9Yıl	1 yıl ve daha az	,10000	,34464	,998	-,8793	1,0793
	1-3 yıl	,60000	,27036	,191	-,1682	1,3682
	4-6 yıl	-,15000	,24834	,974	-,8557	,5557
	10 yıl ve üzeri	-,16087	,19831	,926	-,7244	,4026
10 Yıl ve üzeri	1 yıl ve daha az	,26087	,32138	,998	-,8793	1,0793
	1-3 yıl	,76087*	,24000	,191	-,1682	1,3682
	4-6 yıl	,01087	,21490	,974	-,8557	,5557
	7-9 yıl	,16087	,19831	,926	-,7244	,4026

* Ortalama fark. 05 düzeyinde anlamlıdır.

Post Hoc Testinden de görüleceği gibi; İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenme durumu konusunda; 4-6 yıl kıdem süresine sahip işletme yöneticileri 1-3 yıl kıdem süresine sahip işletme yöneticilerinden daha başarılıdır.

Descriptives

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıl ve daha az	3	4,0000	,00000	,00000	4,0000	4,0000
1-3 yıl	6	3,5000	,54772	,22361	2,9252	4,0748
4-6 yıl	8	4,2500	,46291	,16366	3,8630	4,6370
7-9 yıl	10	4,1000	,31623	,10000	3,8738	4,3262
10 yıl ve üzeri	23	4,2609	,61919	,12911	3,9931	4,5286
Total	50	4,1200	,55842	,07897	3,9613	4,2787

9.10. Alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçilir

H₀: İşletme stratejileri belirlenirken alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçilmesiyle yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletme stratejileri belirlenirken alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçilmesiyle yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	1,085	4	,271	,761	,556
Arasında	16,035	45	,356		
Gruplar İçinde	17,120	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

9.11. İşletme stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçeler yapılıır.

H_0 : İşletme stratejisi belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçe yapılmasıyla yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletme stratejisi belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçe yapılmasıyla yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	3,668	4	,917	2,478	,057
Arasında	16,652	45	,370		
Gruplar İçinde	20,320	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

9.12. İşletmemizde çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili plan ve bütçeler yapılıır.

H_0 : İşletmelerde çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili plan ve bütçe yapılmasıyla yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerde çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili plan ve bütçe yapılmasıyla yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	4,723	4	1,181	1,632	,183
Arasında	32,557	45	,723		
Gruplar İçinde	37,280	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

9.13. İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır.

H_0 : İşletmelerde çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılmasıyla yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerde çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılmasıyla yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	2,468	4	,617	,457	,767
Arasında	60,752	45	1,350		
Gruplar İçinde	63,220	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

9.14. İşletmemizin organizasyonel yapısı seçilen stratejiye adapte edilir.

H_0 : İşletmelerin organizasyonel yapısının seçilen stratejiye adapte edilmesiyle yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerin organizasyonel yapısının seçilen stratejiye adapte edilmesiyle yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	2,663	4	,666	,935	,452
Arasında	32,057	45	,712		
Gruplar İçinde	34,720	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

9.15. İşletmemizde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir.

H_0 : İşletmelerde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliğinin değerlendirilmesiyle yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliğinin değerlendirilmesiyle yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	3,783	4	,946	2,624	,470
Arasında	16,217	45	,360		
Gruplar İçinde	20,000	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in altında olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 hipotezi kabul edilmektedir.

10. STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI VE YÖNETİCİ OLARAK ÇALIŞMA SÜRELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ DURUMU

KOBİ'lerde stratejik yönetim anlayışı ve yöneticilerin işletmede çalıştığı süre arasındaki ilişki durumu test edilmiştir.

10.1. İşletmemizin belli bir misyonu ve vizyonu vardır.

H_0 : İşletmelerin belli bir misyonu/vizyonu olmasıyla yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerin belli bir misyonu/vizyonu olmasıyla yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	13,147	4	3,287	7,065	,000
Arasında	20,933	45	,465		
Gruplar İçinde	34,080	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in altında olduğu için H₀ reddedilmekte, H₁ hipotezi kabul edilmektedir. Ancak farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post Hoc Testi incelenecektir.

Post Hoc Tests

Çoklu Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken: İşletmemizin belli bir misyonu ve vizyonu vardır.

Tukey HSD

(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıl ve daha az	1-3 yıl	-,25000	,53920	,990	-1,7821	1,2821
	4-6 yıl	-,80000	,52831	,559	-2,3012	,7012
	7-9 yıl	1,00000	,55689	,389	-,5824	2,5824
	10 yıl ve üzeri	-,41667	,50197	,920	-1,8430	1,0097
1-3 Yıl	1 yıl ve daha az	,25000	,53920	,990	-1,2821	1,7821
	4-6 yıl	-,55000	,32352	,444	-1,4693	,3693
	7-9 yıl	1,25000*	,36835	,012	,2034	2,2966
	10 yıl ve üzeri	3,38333	,27844	,975	-,9579	,6245
4-6 Yıl	1 yıl ve daha az	,80000	,52831	,559	-,7012	2,3012
	1-3 yıl	,55000	,32352	,444	-,3693	1,4693
	7-9 yıl	1,80000*	,35221	,000	,7992	2,8008
	10 yıl ve üzeri	,38333	,25671	,572	-,3461	1,1128
7-9Yıl	1 yıl ve daha az	-1,00000	,55689	,389	-2,5824	,5824
	1-3 yıl	-1,25000*	,36835	,012	-2,2966	-,2034
	4-6 yıl	-1,80000*	,35221	,000	-2,8008	-,7992
	10 yıl ve üzeri	-1,41667*	,31131	,000	-2,3012	-,5321
10 Yıl ve üzeri	1 yıl ve daha az	,41667	,50197	,920	-1,0097	1,8430
	1-3 yıl	,16667	,27844	,975	-,6245	,9579
	4-6 yıl	-,38333	,25671	,572	-1,1128	,3461
	7-9 yıl	1,41667*	,31131	,000	,5321	2,3012

* Ortalama fark. 05 düzeyinde anlamlıdır.

Post Hoc Testinden de görüleceği gibi; İşletmemizin belli bir misyonu ve vizyonu olma durumu konusunda ; yönetici olarak çalışma süresi 4-6 yıl olan işletme yöneticileri 7-9 yıl olan yöneticilere göre daha başarılıdır.

Descriptives

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıl ve daha az	2	4,0000	,00000	,00000	4,0000	4,0000
1-3 yıl	8	4,2500	,46291	,16366	3,8630	4,6370
4-6 yıl	10	4,8000	,42164	,13333	4,4984	5,1016
7-9 yıl	6	3,0000	1,54919	,63246	1,3742	4,6258
10 yıl ve üzeri	24	4,4167	,50361	,10280	4,2040	4,6293
Total	50	4,2800	,83397	,11794	4,0430	4,5170

10.2. İşletmemizin ortak amaç ve hedefleri vardır.

H₀: İşletmelerin ortak amaç ve hedefleri olmasıyla yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin ortak amaç ve hedefleri olmasıyla yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	10,572	4	2,643	4,893	,002
Arasında	24,308	45	,540		
Gruplar İçinde	34,880	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in altında olduğu için H₀ reddedilmekte, H₁ hipotezi kabul edilmektedir. Ancak farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post Hoc Testi incelenecektir.

Post HocTests

Çoklu Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken: İşletmemizin ortak amaç ve hedefleri vardır.

Tukey HSD

(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıl ve daha az	1-3 yıl	,37500	,58105	,967	-1,2760	2,0260
	4-6 yıl	,80000	,56931	,628	-,8177	2,4177
	7-9 yıl	1,83333*	,60010	,029	,1282	3,5385
	10 yıl ve üzeri	,50000	,54093	,886	-1,0370	2,0370
1-3 Yıl	1 yıl ve daha az	-,37500	,58105	,967	-2,0260	1,2760
	4-6 yıl	,42500	,34863	,740	-,5656	1,4156
	7-9 yıl	1,45833*	,39693	,005	,3305	2,5862
	10 yıl ve üzeri	,12500	,30005	,993	-,7276	,9776
4-6 Yıl	1 yıl ve daha az	-,80000	,56931	,628	-2,4177	,8177
	1-3 yıl	-,42500	,34863	,740	-1,4156	,5656
	7-9 yıl	1,03333	,37954	,066	-,0451	2,1118
	10 yıl ve üzeri	-,30000	,27663	,814	-1,0860	,4860
7-9Yıl	1 yıl ve daha az	-1,83333*	,60010	,029	-3,5385	-,1282
	1-3 yıl	-1,45833*	,39693	,005	-2,5862	-,3305
	4-6 yıl	-1,03333	,37954	,066	-2,1118	,0451
	10 yıl ve üzeri	-1,33333*	,33547	,002	-2,2865	-,3801
10 Yıl ve üzeri	1 yıl ve daha az	-,50000	,54093	,886	-2,0370	1,0370
	1-3 yıl	-,12500	,30005	,993	-,9776	,7276
	4-6 yıl	,30000	,27663	,814	-,4860	1,0860
	7-9 yıl	1,33333*	,33547	,002	,3801	2,2865

* Ortalama fark. 05 düzeyinde anlamlıdır.

Post Hoc Testinden de görüleceği gibi; : İşletmemizin ortak amaç ve hedefleri olma konusunda; yönetici olarak çalışma süresi 1 yıldan az olanlar 7-9 yıl arasında olan yöneticilere göre bu konuda daha başarılıdır.

Descriptives

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıl ve daha az	2	5,0000	,00000	,00000	5,0000	5,0000
1-3 yıl	8	4,6250	,51755	,18298	4,1923	5,0577
4-6 yıl	10	4,2000	,42164	,13333	3,8984	4,5016
7-9 yıl	6	3,1667	1,72240	,70317	1,3591	4,9742
10 yıl ve üzeri	24	4,5000	,51075	,10426	4,2843	4,7157
Total	50	4,3200	,84370	,11932	4,0802	4,5598

10.3. İşletmemizin stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hale getirilir.

H₀: İşletmelerde stratejik amaçların üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hale getirilmesiyle yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerde stratejik amaçların üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hale getirilmesiyle yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	12,767	4	3,192	1,896	,128
Arasında	75,733	45	1,683		
Gruplar İçinde	88,500	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H₁ reddedilmekte, H₀ kabul edilmektedir.

10.4. İşletmemizin stratejik planı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin prosedürünü içerir.

H₀: İşletmelerin stratejik planlarının performans farklılıkları ve düzeltmelerin prosedürünü içermesiyle yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin stratejik planlarının performans farklılıkları ve düzeltmelerin prosedürünü içermesiyle yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	8,208	4	2,052	1,052	,391
Arasında	87,792	45	1,951		
Gruplar İçinde	96,000	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H₁ reddedilmekte, H₀ kabul edilmektedir.

10.5. İşletmemizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir.

H₀: İşletme amaçlarının nicel ve ölçülebilir olmasıyla yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletme amaçlarının nicel ve ölçülebilir olmasıyla yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	11,192	4	2,798	3,780	,010
Arasında	33,308	45	,740		
Gruplar İçinde	44,500	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in altında olduğu için H₀ reddedilmekte, H₁ hipotezi kabul edilmektedir. Ancak farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post Hoc Testi incelenecektir.

Post Hoc Tests

Çoklu Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken: İşletmemizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir.

Tukey HSD

(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıl ve daha az	1-3 yıl	-,37500	,68016	,981	-2,3076	1,5576
	4-6 yıl	-,20000	,66642	,998	-2,0936	1,6936
	7-9 yıl	1,00000	,70246	,616	-,9960	2,9960
	10 yıl ve üzeri	,58333	,63319	,887	-1,2159	2,3825
1-3 Yıl	1 yıl ve daha az	,37500	,68016	,981	-1,5576	2,3076
	4-6 yıl	,17500	,40810	,993	-,9846	1,3346
	7-9 yıl	1,37500*	,46464	,037	,0548	2,6952
	10 yıl ve üzeri	,95833	,35123	,065	-,0397	1,9563
4-6 Yıl	1 yıl ve daha az	-,20000	,66642	,998	-1,6936	2,0936
	1-3 yıl	-,17500	,40810	,993	-1,3346	,9846
	7-9 yıl	1,20000	,44428	,070	-,0624	2,4624
	10 yıl ve üzeri	,78333	,32382	,129	-,1368	1,7035
7-9Yıl	1 yıl ve daha az	-1,00000	,70246	,616	-2,9960	,9960
	1-3 yıl	-1,37500*	,46464	,037	-2,6952	-,0548
	4-6 yıl	-1,20000	,44428	,070	-2,4624	,0624
	10 yıl ve üzeri	-,41667	,39269	,825	-1,5325	,6991
10 Yıl ve üzeri	1 yıl ve daha az	-,58333	,63319	,887	-2,3825	1,2159
	1-3 yıl	-,95833	,35123	,065	-1,9563	,0397
	4-6 yıl	-,78333	,32382	,129	-1,7035	,1368
	7-9 yıl	,41667	,39269	,825	-,6991	1,5325

* Ortalama fark. 05 düzeyinde anlamlıdır.

Post Hoc Testinden de görüleceği gibi; : İşletmemizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilir olma konusunda; yönetici olarak çalışma süresi 1-3 yıl olanlar 7-9 yıl arasında olan yöneticilere göre bu konuda daha başarılıdır.

Descriptives

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıl ve daha az	2	4,0000	,00000	,00000	4,0000	4,0000
1-3 yıl	8	4,3750	,51755	,18298	3,9423	4,8077
4-6 yıl	10	4,2000	,42164	,13333	3,8984	4,5016
7-9 yıl	6	3,0000	1,54919	,63246	1,3742	4,6258
10 yıl ve üzeri	24	3,1467	,88055	,17974	3,0448	3,7885
Total	50	3,7000	,95298	,13477	3,4292	3,9708

10.6. İşletme stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir.

H₀: İşletme stratejiler belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditlerin incelenmesiyle yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletme stratejiler belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditlerin incelenmesiyle yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	2,233	4	,558	1,825	,141
Arasında	13,767	45	,306		
Gruplar İçinde	16,000	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H₁ reddedilmekte, H₀ kabul edilmektedir.

10.7. İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir.

H₀: İşletme stratejisi belirlenirken rakip firmaların faaliyetlerinin incelenmesiyle yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletme stratejisi belirlenirken rakip firmaların faaliyetlerinin incelenmesiyle yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	41,928	4	10,482	27,925	,000
Arasında	16,892	45	,375		
Gruplar İçinde	58,820	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in altında olduğu için H_0 reddedilmekte, H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Ancak farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post Hoc Testi incelenecektir.

Post Hoc Tests

Çoklu Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken: İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir.

Tukey HSD

(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıl ve daha az	1-3 yıl	-1,00000	,48436	,253	-2,3763	,3763
	4-6 yıl	1,80000*	,47458	,004	,4515	3,1485
	7-9 yıl	-,33333	,50025	,963	-1,7548	1,0881
	10 yıl ve üzeri	-,20833	,45092	,990	-1,4896	1,0729
1-3 Yıl	1 yıl ve daha az	1,00000	,48436	,253	-,3763	2,3763
	4-6 yıl	2,80000*	,29062	,000	1,9742	3,6258
	7-9 yıl	,66667	,33088	,276	-,2735	1,6069
	10 yıl ve üzeri	,79167*	,25012	,022	,0810	1,5024
4-6 Yıl	1 yıl ve daha az	-1,80000*	,47458	,004	-3,1485	-,4515
	1-3 yıl	-2,80000*	,29062	,000	-3,6258	-1,9742
	7-9 yıl	-2,13333*	,31638	,000	-3,0323	-1,2343
	10 yıl ve üzeri	-2,00833*	,23060	,000	-2,6636	-1,3531
7-9 Yıl	1 yıl ve daha az	,33333	,50025	,963	-1,0881	1,7548
	1-3 yıl	-,66667	,33088	,276	-1,6069	,2735
	4-6 yıl	2,13333*	,31638	,000	1,2343	3,0323
	10 yıl ve üzeri	,12500	,27965	,991	-,6636	,9196
10 Yıl ve üzeri	1 yıl ve daha az	-,20833	,45092	,990	-1,0729	-1,0729
	1-3 yıl	-,66667	,25012	,022	-1,5024	-1,5024
	4-6 yıl	2,13333*	,23060	,000	1,3531	1,3531
	7-9 yıl	,12500	,27965	,991	-,9196	-,9196

* Ortalama fark. 05 düzeyinde anlamlıdır.

Post Hoc Testinden de görüleceği gibi; İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenmesi konusunda; yönetici olarak çalışma süresi 1yıldan az olanlar 4-6 yıl olan yöneticilere göre bu konuda daha başarılıdır.

Descriptives Tanımlayıcılar

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıl ve daha az	2	4,0000	,00000	,00000	4,0000	4,0000
1-3 yıl	8	5,0000	,00000	,00000	5,0000	5,0000
4-6 yıl	10	2,2000	,42164	,13333	1,8984	2,5016
7-9 yıl	6	4,3333	1,21106	,49441	3,0624	5,6043
10 yıl ve üzeri	24	4,2083	,58823	,12007	3,9599	4,4567
Total	50	3,9400	1,09563	,15495	3,6286	4,2514

10.8. İşletme stratejimiz belirlenirken işletmemizin güçlü ve zayıf yanları tespit edilir.

H₀: İşletme stratejileri belirlenirken işletmelerin güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilmesiyle yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletme stratejileri belirlenirken işletmelerin güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilmesiyle yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	,287	4	,072	,212	,931
Arasında	15,233	45	,339		
Gruplar İçinde	15,520	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H₁ reddedilmekte, H₀ kabul edilmektedir.

10.9. İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir.

H₀: İşletme stratejileri belirlenmeden önce alternatif stratejilerin belirlenmesiyle yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletme stratejileri belirlenmeden önce alternatif stratejilerin belirlenmesiyle yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	4,072	4	1,018	4,087	,007
Arasında	11,208	45	,249		
Gruplar İçinde	15,280	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelendiğinde Sig. değeri %5'in altında olduğu için H₀ reddedilmekte, H₁ hipotezi kabul edilmektedir. Ancak farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post Hoc Testi incelenecektir.

Post Hoc Tests

Çoklu Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken: İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir.

Tukey HSD

(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıl ve daha az	1-3 yıl	1,37500*	,39455	,009	,2539	2,4961
	4-6 yıl	1,00000	,38658	,090	-,0984	2,0984
	7-9 yıl	,83333	,40749	,262	-,3245	1,9912
	10 yıl ve üzeri	,75000	,36731	,263	-,2937	1,7937
1-3 Yıl	1 yıl ve daha az	-1,37500*	,39455	,009	-2,4961	-,2539
	4-6 yıl	-,37500	,23673	,515	-1,0477	,2977
	7-9 yıl	-,54167	,26953	,278	-1,3075	,2242
	10 yıl ve üzeri	-,62500*	,20375	,029	-1,2039	-,0461
4-6 Yıl	1 yıl ve daha az	-1,00000	,38658	,090	-2,0984	,0984
	1-3 yıl	,37500	,23673	,515	-,2977	1,0477
	7-9 yıl	-,16667	,25772	,966	-,8990	,5656
	10 yıl ve üzeri	-,25000	,18784	,674	-,7838	,2838

7-9Yıl	1 yıl ve daha az	-,83333	,40749	,262	-1,9912	,3245
	1-3 yıl	,54167	,26953	,278	-,2242	1,3075
	4-6 yıl	,16667	,25772	,966	-,5656	,8990
	10 yıl ve üzeri	-,08333	,22779	,996	-,7306	,5639
10 Yıl ve üzeri	1 yıl ve daha az	-,75000	,36731	,263	-1,7937	,2937
	1-3 yıl	,62500*	,20375	,029	,0461	1,2039
	4-6 yıl	,25000	,18784	,674	-,2838	,7838
	7-9 yıl	,08333	,22779	,996	-,5693	,7306

* Ortalama fark. 05 düzeyinde anlamlıdır.

Post Hoc Testinden de görüleceği gibi; : İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenmesi konusunda; yönetici olarak çalışma süresi 1yıldan az olanlar 1-3 yıl ve 4-6 yıl olan yöneticilere göre bu konuda daha başarılıdır.

Descriptives

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıl ve daha az	2	5,0000	,00000	,00000	5,0000	5,0000
1-3 yıl	8	3,6250	,51755	,18238	3,1923	4,0577
4-6 yıl	10	4,0000	,00000	,00000	4,0000	4,0000
7-9 yıl	6	4,1667	,40825	,16667	3,7382	4,5951
10 yıl ve üzeri	24	4,2500	,60792	,12409	3,9933	4,5067
Total	50	4,1200	,55842	,07897	3,9613	4,2787

10.10. Alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçilir.

H₀: İşletmelerde alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçilmesiyle yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerde alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçilmesiyle yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	3,645	4	,911	3,043	,270
Arasında	13,475	45	,299		
Gruplar İçinde	17,120	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelendiğinde Sig. değeri %5'in altında olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 hipotezi kabul edilmektedir.

10.11. İşletme stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçeler yapılır.

H_0 : İşletme stratejilerinin belirlenmesinin ardından ilgili plan ve bütçelerin yapılmasıyla yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletme stratejilerinin belirlenmesinin ardından ilgili plan ve bütçelerin yapılmasıyla yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	,753	4	,188	,433	,784
Arasında	19,567	45	,435		
Gruplar İçinde	20,320	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelendiğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H_1 reddedilmekte, H_0 kabul edilmektedir.

10.12. İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili plan ve bütçeler yapılır.

H_0 : İşletmelerde çevresel faktörlerin etkileriyle ilgili plan ve bütçelerin yapılmasıyla yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerde çevresel faktörlerin etkileriyle ilgili plan ve bütçelerin yapılmasıyla yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	13,922	4	3,480	6,705	,000
Arasında	23,358	45	,519		
Gruplar İçinde	37,280	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelendiğinde Sig. değeri %5'in altında olduğu için H_0 reddedilmekte, H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Ancak farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post Hoc Testi incelenecektir.

Post Hoc Tests

Çoklu Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken: İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili plan ve bütçeler yapılır.

Tukey HSD

(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıl ve daha az	1-3 yıl	-2,25000*	,56958	,002	-3,8684	-,6316
	4-6 yıl	-2,60000*	,55807	,000	-4,1857	-1,0143
	7-9 yıl	-1,50000	,58826	,098	-3,7115	,1715
	10 yıl ve üzeri	-2,20833	,53025	,001	-3,7150	-,7017
1-3 Yıl	1 yıl ve daha az	2,25000*	,56958	,002	,6316	3,8684
	4-6 yıl	-,35000	,34175	,843	-1,3211	,6211
	7-9 yıl	,75000	,38910	,318	-,3556	1,8556
	10 yıl ve üzeri	,04167	,29413	1,000	-,7941	,8774
4-6 Yıl	1 yıl ve daha az	2,60000*	,55807	,000	1,0143	4,1857
	1-3 yıl	,35000	,34175	,843	-,6211	1,3211
	7-9 yıl	1,10000*	,37205	,038	,0428	2,1572
	10 yıl ve üzeri	,39167	,27117	,603	-,3789	1,1622
7-9Yıl	1 yıl ve daha az	1,50000	,58826	,098	-,1715	3,1715
	1-3 yıl	-,75000	,38910	,318	-1,8556	,3556
	4-6 yıl	-1,10000*	,37205	,038	-2,1572	-,0428
	10 yıl ve üzeri	-,70833	,32885	,603	-1,6427	,2261
10 Yıl ve üzeri	1 yıl ve daha az	2,20833*	,53025	,001	,7017	3,7150
	1-3 yıl	-,04167	,29413	1,000	-,8774	,7941
	4-6 yıl	-,39167	,27117	,603	-1,1622	,3789
	7-9 yıl	,70833	,32885	,216	-,2261	1,6427

* Ortalama fark. 05 düzeyinde anlamlıdır.

Post Hoc Testinden de görüleceği gibi; İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili plan ve bütçeler yapılması konusunda; yönetici olarak çalışma süresi 1yıldan az

olanlar 1-3 yıl, 4-6 yıl ve 10 yıl ve üzeri olan yöneticilere göre bu konuda daha başarılıdır.

Descriptives

	N	Ortalama	Standart	Standart	%95 Güven Aralığında	
			Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıl ve daha az	2	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000
1-3 yıl	8	4,2500	,45291	,16366	3,8630	4,6370
4-6 yıl	10	4,6000	,51640	,16330	4,2306	4,9694
7-9 yıl	6	3,5000	1,22474	,50000	2,2147	4,7853
10 yıl ve üzeri	24	4,2083	,72106	,14719	3,9039	4,5128
Total	50	4,1200	,87225	,12335	3,8721	4,3679

10.13. İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır.

H₀: İşletmelerde çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılmasıyla yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerde çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılmasıyla yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	15,428	4	3,857	3,632	,120
Arasında	47792	45	1,062		
Gruplar İçinde	63,220	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelendiğinde Sig. değeri %5'in altında olduğu için H₁ reddedilmekte, H₀ hipotezi kabul edilmektedir.

10.14. İşletmemizin organizasyonel yapısı seçilen stratejiye adapte edilir.

H₀: İşletmelerin organizasyonel yapısının seçilen stratejiye adapte edilmesiyle yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin organizasyonel yapısının seçilen stratejiye adapte edilmesiyle yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	5,953	4	1,488	2,328	,071
Arasında	28,767	45	,639		
Gruplar İçinde	34,720	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H₁ reddedilmekte, H₀ kabul edilmektedir.

10.15. İşletmemizde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir.

H₀: İşletmelerde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliğinin değerlendirilmesiyle yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliğinin değerlendirilmesiyle yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

ANOVA

	İşlem Skoru	df	Ortalama Skor	F	Sig.
Gruplar	1,767	4	,442	1,090	,373
Arasında	18,233	45	,405		
Gruplar İçinde	20,000	49			
Toplam					

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi yapılmıştır. Anova tablosu incelediğinde Sig. değeri %5'in üzerinde olduğu için H₁ reddedilmekte, H₀ kabul edilmektedir.

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Temel amacı; stratejik planlama ve onun makro boyutunu ifade eden Stratejik Yönetim'in KOBİ'lerde uygulanıp uygulanmadığı ve yöneticilerin stratejik planlama ve stratejik yönetime olan bakış açılarını tespit etmek olan çalışma, Çorum KOBİ evreninde gerçekleştirilmiştir. Kolayda örnekleme dayanan ve anket tekniğini merkeze alan bu çalışmada; KOBİ yöneticilerinin demografik ve yönetsel özellikleri ile stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışına ilişkin sorular yer almıştır.

Çalışmanın evrenini; kurumsallaşma düzeyi yüksek ve sektörde kendisini kanıtlamış 50 adet KOBİ oluşturmuştur. Yüz yüze ve elektronik posta yöntemi ile uygulanan anket çalışması; anket uygulamalarına geçmeden 10 işletme üzerinde pilot uygulamaya tabi tutulmuştur. Pilot uygulamanın olumlu göstergeler ortaya koyması sonucu anket uygulamasına karar verilmiştir.

Anket sonuçlarının değerlendirmesinde SPSS 15 istatistik programı kullanılmıştır. Soru formunun güvenilirlik ve geçerliliği, faktör ve güvenilirlik analizi ile tespit edilmiş, anketin güvenilirliği de Cronbach Alpha katsayısı ile hesaplanmıştır. Cronbach Alpha katsayısı 0,731 çıkmış ve bu sonuca göre güvenilir olduğuna karar verilmiştir. Ayrıca Stratejik Yönetim sürecinin üzerinde hangi unsurların etkili olduğu/olmadığı da ANOVA ve T TESTİ ile ölçülmeye çalışılmıştır.

Yapılan testlerde (ANOVA ve T TESTİ) H1 hipotezi reddedilmiş (sigma değeri %5'in üstünde çıktığı için) ve H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani KOBİ'lerin farklı alanlara ait özellikleri ile KOBİ yöneticilerinin eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Post Hoc Testine göre ise şu sonuçlar elde edilmiştir:

- KOBİ'lerin misyon/vizyona sahip olmaları ile KOBİ yöneticilerinin çalışma süreleri arasında bir ilişkinin olduğu anlaşılmakta ve buna göre çalışma süresi 4-6 yıl olan yöneticilerin, çalışma süreleri 7-9 yıl olan yöneticilere oranla daha başarılı oldukları anlaşılmaktadır.
- KOBİ'lerin ortak amaç ve hedeflerinin olması ile KOBİ yöneticilerinin çalışma süreleri arasında bir ilişki olduğu ortaya

çıkarmakta ve buna göre, çalışma süresi 1 yıldan az olanların 7-9 yıl oranında çalışanlara oranla daha başarılı oldukları söylenebilir.

- KOBİ'lerin stratejik amaçları ile KOBİ yöneticilerinin çalışma süreleri arasında bir ilişki olduğu görülmekte ve buna göre; çalışma örneği 1-3 yıl olan yöneticilerin, 7-9 yıl yöneticilik yapanlara oranla daha başarılı oldukları anlaşılmaktadır.
- KOBİ stratejileri belirlenirken, rakip firmaların faaliyetlerinin incelenmesiyle, KOBİ yöneticilerinin çalışma süresi arasında bir ilişki olduğu anlaşılmakta ve bu ilişkide, çalışma süreleri 1 yıldan az olanların, 4-6 yıla oranla daha başarılı oldukları görülmektedir.
- KOBİ stratejilerinin belirlenmesinden önce alternatif stratejilerin belirlenmesi ile KOBİ yöneticilerinin çalışma süreleri arasında bir ilişkinin olduğu anlaşılmakta ve buna göre çalışma süresi daha az olanların daha başarılı olduğu gerçeğine ulaşılmaktadır.
- KOBİ'lerin çevreyi esas alan plan ve bütçe yapımları ile KOBİ yöneticilerinin çalışma süreleri arasında bir ilişkinin olduğu gözlenmekte ve bu ilişkiye göre, çalışma süresi daha az olan yöneticilerin, çalışma süresi daha uzun olanlara oranla daha başarılı oldukları anlaşılmaktadır.

ANOVA testinin uygulanmasında çevresel koşullar ve farklı alternatifler arasında, hipotez testi anlamında anlamlı bir ilişki kurulamamış, çoklu karşılaştırmalar (Post Hoc Testi) bağlamındaki testlerde ise KOBİ özellikleri ile yöneticilerin çalışma süreleri arasında anlamlı ilişkilere ulaşılmıştır. Bu ilişkide bir asimetri var gibi gözükmemektedir. Çalışma süreleri daha kısa olan yöneticilerin, daha uzun süre çalışan yöneticilere oranla başarılı oldukları sonucu ile karşılaşılmaktadır. Bu durum yeni olmanın oluşturduğu sinerji ile ilgilidir. Yeni yöneticiler; başarı motivasyonu yüksek olmak zorunda ve ancak başarı ile kendilerini kanıtlama durumu ile karşı karşıya bulunmaktadırlar. Bu da; sinerji, motivasyon, yoğunlaşma gibi olumlu değerleri yöneticilerin iç dünyasında ciddi bir şekilde üretmektedir.

Çalışma süresince elde ettiğim gözlemler ve kurduğum ilişkiler sonucunda; KOBİ'lerde kurumsallaşma, yetki devri, stratejik yönetim anlayışına uygun davranma konularında bir takım yetmezliklerin olduğunu tespit etmiş bulunuyorum.

Bu yetmezliklerin giderilmesi ve KOBİ'lerin etkinlik ve verimlilik aracı haline gelebilmesi için aşağıdaki hususların yerine getirilmesinin önemli olduğunu düşünüyorum.

- KOBİ'ler kurumsallaşma konusunu ciddiye almalı ve bunu yönetsel bağımsızlıkla (yönetimin sahiplikten çıkması) desteklemelidirler
- KOBİ'ler çevresel gelişmeleri sürekli takip etmeli ve bu bağlamda SWOT (GZFT) analizi ile kendilerinin plan ve stratejilerini gözden geçirmelidirler.
- KOBİ'ler modern işletme yönetimini (örgüt geliştirme teknikleri gibi) tekniklerini önemsemeli ve bu teknikleri işletmenin başarısı anlamında reel pratiğe aktarmalıdır.
- KOBİ'ler yönetici tedarikine ve yöneticilerin yetiştirilmesine önem vermelidirler.
- KOBİ'ler çalışan portföyünü önemsemeli ve onları entelektüel sermaye unsuru olarak kabul etmelidirler.
- Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu çağımızda KOBİ'lerde değişime ayak uydurmalı ve dünyanın yeni yönetsel argümanları ile kendilerini donatmalıdırlar.
- KOBİ'ler bilimsel yöntemlere uygun olarak stratejik planlama yapmalı, stratejik planlar geliştirmeli ve bunları ne pahasına olursa olsun uygulamalıdır.

Yukarıda belirtilen hususlar çerçevesinde hareket edebilen KOBİ'ler, Kobi olmalarından kaynaklanan avantajları da kullanarak kısa zamanda etkinlik ve verimlilik aracı haline gelebilirler. Bu durum onları yerel ve küresel rekabette avantajlı konuma taşıyabilir.

KAYNAKÇA

- Akgemici T. 2001, **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, KOSGEB Yayını, Ankara.
- Akgemici T. 2008, **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, 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.
- Acuner T., İlhan T. 2002, “21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerin Bakış Açısı”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F. Antalya, s. 3.
- Alpugan O. 1998, **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**, Per Yayınları, Ankara.
- Altıntaş, M. H. 2005, “*Sosyal Nedene Dayalı Pazarlama Kavramı; Türk İşadamı Ve Yöneticilerin Konuya İlişkin Algılamalarını Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Analiz*”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 23.
- Analoui F.,Karami, A. (2003). **Strategic Management in Small and Medium Enterprises**, Thomson Learning, London.
- Arıcı E. D. vd. 2006, “*Rekabet Stratejisi, Stratejik Yönelim ve performans İlişkilerinin Bir KOBİ Grubu Bağlamında İncelenmesi*”, **14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erzurum, s. 737-741.
- B.R.Jr. Richard. 1982, **The Importance of “Outsiders” in Small Firm Strategic Planning**, **Academy of Management Journal**, Vol 25, No 1, pp. 80.
- Bahadır, H. 2004, **Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar**.
- Barca M. 2006, “*Yöneticiniz Ne Düzeyde Stratejist?*”, **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erzurum. 445-450.
- Barca, M. vd. 2002, “*Stratejik Netlik Başarıya, Stratejik Belirsizlik Başarısızlığa Neden Olur: İspatlayabilir misin?*”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Akdeniz Ü.İ.İ.B.F., Antalya, s. 747-759.
- Barney, J. 1991, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, **Journal of Management**, Vol 17, No 1, pp. 99-120.

- Bryson, John M. 1988, **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**, California, Jossey-Bass Publishers. Cameron, a.g.e., s. 189-190.
- Dalay İ., Coşkun R., Altunışık R. 2002, **Stratejik Boyutuyla Modern yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Demirbaş, C.V. 1999, **Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dincer, Ö.; Yılmaz, C. 2003, **Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1**, T.C. Başbakanlık, Ankara.
- DPT. **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, 2.Surum, Başbakanlık, Haziran 2006.
- DPT. **Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu**, Başbakanlık, Mayıs 2003.
- Doğan O.İ., Marangoz M. 2002, **KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniv. İ.İ.B.F. İzmir, s. 1-23.
- Doğan O.İ., Marangoz M. 2002, **KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniv. İ.İ.B.F. İzmir, s.4.
- Eğilmez, M. 2004, **Türkiye'nin Ekonomik Sorunlarına Farklı Bir Bakış, Türkiye Ekonomisi**, Gülten Kazgan Armağanı, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Ekin, N. 1996, **Küreselleşme ve Gümrük Birliği (Rekabet Gücüne Sosyal Boyutlu Bir Yaklaşım)**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Erbaş, Ali. 2010, "*Stratejik Planlama Surecinin Belediyelerde Uygulanmasına Yönelik Model Bir Yaklaşım*", **Akademik Bakış Dergisi**, S:22, Ekim-Kasım-Aralık.
- Eren E. 2005, **Stratejik Yönetimi ve İşletme Politikası**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eren E., Aren S., Alpan L. 2000, **İşletmelerde Stratejik Yönetimi Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, s.96-123.

- Ganiev B.V.,Newson E. 2003, **Changing Strategic Management Practicewithin the UK Construction Industry**, Strategic Change, 12, Loughborough University, UK, pp.347-366.
- Gök M. 2004, **İşgücü Piyasası ve KOBİ'ler**, Roma Yayınları, Ankara.
- Gürer, H. 2006, **Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler**, Sayıştay Dergisi, S:63.
- SOYDAL H, **Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde E-Ticaret**.
- J. Howe, S. Bratkovich. 1995, **A planning guide forsmalland medium size wood products companies: The keysto success**, NA.TP.09.95. U.S. St. Paul, MN: Department of Agriculture, Forest Service, Northeastern Area, State&Private Forestry, s. 3.
- Kaynak:<http://www.mmo.org.tr/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=59&mode=thread&order=0&thold=0>, (Erişim Tarihi, 16 / 05 / 2013).
- Kaynak: <http://www.oecd.org/dataoecd/37/37/33705673.pdf>, (Erişim Tarihi, 16 / 05 /2013).
- Kaynak: <http://www.oecd.org/dataoecd/37/37/33705673.pdf>, (Erişim Tarihi, 16 / 05 /2013).
- KOSGEB 2004**, KOBİ'lerin Temel Sorunları, www.kosgeb.gov.tr (Erişim Tarihi: 07.11.2004).
- Koçyiğit, M. 2006, *“İşletmeler Sistem ve Süreç Yönetimlerine Ne Ölçüde Stratejik Yaklaşmaktadır? Eskişehir KOBİ'lerinde Sistem ve Süreçlerin Kullanılmasına Yönelik Bir Değerlendirme”*, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 1, No 2, s. 51.
- Müftüoğlu Tamer 1991, **Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmeler, sorunlar – öneriler**, Ankara AÜ. SBF, :190.131).
- Mütercimler E. 2007, **Geleceği Yönetmek**, Alfa Yayınevi, İstanbul.
- Özgür H. 2004, **Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, Çağdaş Kamu Yönetimi II**, Editör: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 207-254.
- Resmi Gazete**. Sayı: 25326, (Erişim Tarihi 24.12.2003).
- Resmi Gazete**. Sayı: 25874, (Erişim Tarihi 13.07.2005).

- Kısacık, S. 2005, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana'daki KOBİ'ler Üzerinde Bir Çalışma**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, s.26.
- Tağraf, H. 2002, “*Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Surecine Etkisi*”, **C. Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, s. 33.
- Ülgen H, MirzeS. K, (2004). “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, İkinci Basım, İstanbul, Literatür Yayınları.
- Yüksel Ö, Murat G. **Şubat Krizinin KOBİ'ler üzerindeki etkileri ve çözüm önerileri**, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Kıbrıs.

EK: Anket Formu

STRATEJİK YÖNETİM ANKETİ

Sayın Yönetici,

Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans programına sunulmak üzere hazırladığım “KOBİ’lerde Stratejik Yönetim Çorum İli Örneği” konulu tez çalışmamın amacı; Çorum’da faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerdeki stratejik yönetim uygulamalarının kapsamını tespit etmek ve bu konudaki farkındalığı arttırmaktır.

Anket sonucu yapılacak değerlendirmeler, istatistiksel bilgiler hâline dönüştürülerek bilimsel çalışmada kullanılacak ve talep eden işletme yöneticilerine de bildirilecektir. Bu nedenle, anketin cevaplandırılmasında ve geri dönüşümünde göstereceğiniz hassasiyet, çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem arz etmektedir.

İşletmenize ulaşan anketin üst düzey yöneticiler tarafından doldurulması uygun olacaktır. Bu çalışmaya göstereceğiniz yakın ilgi ve katkıdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Ahmet ÖLÇER

Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

Faaliyet Alanı	
Çalışan Sayısı	() 1-9 () 10-49 () 50-249 () 250 ve üzeri
Kuruluş Yılı	
Sermayesi	() % Öz sermaye oranı () % Yabancı Sermaye oranı
Yönetim Yapısı	() Aile bireyleri () Aile dışından ortaklar () Profesyonel Yöneticiler
Yıllık Ciro	() 1 milyon YTL’den az () 1-4 milyon YTL () 5- 25 milyon YTL () 25 milyon YTL’den fazla

Anketi Dolduran Kişinin Bilgileri

İşletmedeki Pozisyonu	
Yaşı	<input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51 ve üzeri
Cinsiyeti	<input type="checkbox"/> Bay <input type="checkbox"/> Bayan
Öğrenim Seviyesi	<input type="checkbox"/> İlköğrenim <input type="checkbox"/> Lise ve dengi okullar <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
İşletmede Çalışma Süresi	<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 Çalışma Süresi	<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 Çalışma 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

- İşletmenizin yazılı bir stratejik planı var mı, var ise kaç yıl için hazırlanmaktadır?
 Yok 1 yıl veya daha az 2-4 yıl 5 yıl 5 Yılda çok
- Stratejik planın oluşturulmasına işletmenizden hangi kişiler katkı sağlamaktadır?
 Üst Düzey İşletme Sahipleri Fonksiyonel Birimler Yönetim Kurulu
 Dışarıdan Uzmanlar Diğer çalışanlar
- İşletmenizde stratejik planların uygulanması nasıl gerçekleşmektedir?
 Tamamiyle gerçekleşmektedir Faaliyet sürecinde oluşturulmaktadır
 Faaliyet sırasında revize edilmektedir Uygulanmamaktadır
- Üst yönetim stratejik kararlar almak için ne sıklıkta bir araya gelmektedir?
 Her gün Haftada bir İki haftada bir Ayda bir Üç ay veya daha fazla
- Aşağıdaki ifadelerden size en uygun geleni işaretleyiniz.
 Değişim dejenerasyondur Rakipler değişiyorsa bizde değişmeliyiz.

Değişim zaman kaybıdır Rakiplerden önce değişmek daha avantajlıdır

6. Hali hazırda belirlenmiş olan stratejik hedefiniz nedir?

Pazar payını arttırma Yeni pazarlara açılma Küçülme ve tasarruf yapma

Yeni ürünler geliştirme Mevcut durumu koruma Pazardan çıkma

7. Bu hedef için hangi stratejiyi izlemektesiniz? (Sadece bir şık işaretleyiniz)

Pazar payını arttırmak için:

Üründe ve pazarda değişiklik yapmadan rakiplerden daha ucuza üretme ve daha ucuza satma stratejisi (Maliyet stratejisi)

Üründe müşteriyi çekecek 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 ya da farklılaştırma stratejisi izlemek (Odaklanma stratejisi)

Yeni ürünlere ve /veya pazarlara girmek için:

Belli bir Pazar için yeni olan bir ürünü ilk defa müşterinin beğenisine sunmak (Yenilikçilik stratejisi)

Mevcut ürünle veya mevcut bir 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 ürünle girmek (İlgisiz çeşitlendirme stratejisi)

Mevcut durumu korumak için;

Faaliyet ve yatırımlarda bir çeşitlendirmeye gitmeksizin ve rakiplerin ortalama büyüme hızlarını aşmadan büyümeyi sürdürme (Yavaş Büyüme Stratejisi)

Pazarın doyuma ulaşması ile beraber yatırımları durdurma ve sadece eski yatırımların meyvelerini toplama stratejisi (Kar ve harmanlama stratejisi)

Küçülme ve tasarruf yapma veya pazardan çıkmak için;

Çevresel şartların kötüleşmesi ve işletmenin güç kaybetmesi ile beraber, personelde ve sabit varlıklarda azaltmaya gitme ve faaliyet alanını daraltma stratejisi (Turnaround stratejisi)

Çevresel şartların kötüleşmesi ve işletmenin güç kaybetmesi ile beraber işletmenin

tamamen kapatılması (Tasfiye Stratejisi)

8. İşletmenizin stratejik yönetim süreci ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?

	Tamamen Uygun Değil	Kısmen Uygun Değil	Kararsızım	Kısmen Uygun	Tamamen Uygun
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 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 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.					

9. Stratejik planlama ile ilgili olarak aşağıdaki görüşlere ne ölçüde katılıyorsunuz.

	Tamamen Uygun Değil	Kısmen Uygun Değil	Kararsızım	Kısmen Uygun	Tamamen Uygun
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 becerisizliği 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.					

10. Sizce işletmenizin geleceği için aşağıda yazılı politikaların faydası nedir?

	Tamamen Uygun Değil	Kısmen Uygun Değil	Kararsızım	Kısmen Uygun	Tamamen Uygun
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					

11. Stratejik tercihleriniz doğrultusunda faaliyette bulunduğunuz endüstri ve pazarın gelecekteki cazibesini aşağıdaki özellikler açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Tamamen Uygun Değil	Kısmen Uygun Değil	Kararsızım	Kısmen Uygun	Tamamen Uygun
Toplam pazarın büyüklüğü					
Pazarın olgunluğu					
Rekabetin yumuşaklığı					
Pazarın karlılık durumu					

12. Stratejik tercihleriniz doğrultusunda faaliyette bulunduğunuz endüstri ve pazardaki rakiplerimize kıyasla işletmenizin gücünü aşağıdaki özellikler açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Tamamen Uygun Değil	Kısmen Uygun Değil	Kararsızım	Kısmen Uygun	Tamamen Uygun
Teknolojik seviye					
Maliyet avantajları					
Müşteri nezdinde prestij ve imaj					
Çalışanların ve yöneticilerin kalitesi					

13. Aşağıdaki ekonomik çevre faktörlerinin işletmenize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Tamamen Uygun Değil	Kısmen Uygun Değil	Kararsızım	Kısmen Uygun	Tamamen Uygun
Enflasyon					
Faiz Hadleri					
Vergiler					

Merkez Bankası politikaları					
Dış Ticaret ve Ödemeler Dengesi					
İthalat ve İhracat olanakları					
Ekonomik Büyüme					
Kartelleşme ve Tekelleşme eğilimleri					
Yatırım teşvik alanları ve oranları					

14. Aşağıdaki teknolojik çevre faktörlerinin işletmenize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Tamamen Uygun Değil	Kısmen Uygun Değil	Kararsızım	Kısmen Uygun	Tamamen Uygun
Endüstrideki teknolojik değişim hızı					
Sanayide makineleşme ve Otomasyon					
ARGE yoğunluğu					
İkame mal teknolojisi ve yoğunluğu					
Üretim faktörleri teknolojisi ve değişimi					

15. Aşağıdaki sosyo kültürel çevre faktörlerinin işletmenize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Tamamen Uygun Değil	Kısmen Uygun Değil	Kararsızım	Kısmen Uygun	Tamamen Uygun
Sosyal değerlerde değişimler					
Çalışanların Dünya görüşü ve değerleri					
Yas dağılımındaki değişiklikler					
Gelir dağılımındaki değişiklikler					
Kültür değişimine bağlı müşteri ve çalışan tutum değişiklikleri					

16. Aşağıdaki politik ve yasal çevre faktörlerinin işletmenize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Tamamen Uygun Değil	Kısmen Uygun Değil	Kararsızım	Kısmen Uygun	Tamamen Uygun
Siyasi eğilimlerdeki değişiklikler					
Uluslararası anlaşmalar					
Bölgesel gerginlikler ve terör					
Secimler					
Çalışma hayatını düzenleyici kanunlar					
Sosyal sigorta mevzuatı					
Mülkiyet kanunu					

17. Aşağıdaki rakiplere ilişkin faktörlerin işletmenize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Tamamen Uygun Değil	Kısmen Uygun Değil	Kararsızım	Kısmen Uygun	Tamamen Uygun
Rakiplerin pazara giriş çıkışları					
Rekabet durumu					
Pazardaki rakip sayısı ve büyüklüğü					
Rakiplerin Pazar payını kontrolü					
Rakiplerin ürün farklılaşmaları					

18. Aşağıdaki müşterilere ilişkin faktörlerin işletmenize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Tamamen Uygun Değil	Kısmen Uygun Değil	Kararsızım	Kısmen Uygun	Tamamen Uygun
Kredili satışlar					
Fiyatlar					
Kalite					
Tanınmışlık					
Ürün garantisi					
Ürünün bulunurluğu					

19. Aşağıdaki işletme içi faktörlerinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Tamamen Uygun Değil	Kısmen Uygun Değil	Kararsızım	Kısmen Uygun	Tamamen Uygun
İşletme yası ve kültürü					
Yetki ve sorumluluk dağılımının uygunluğu					
Bilgi akısı 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					

20. İşletmenizin iç faaliyetlerinin değerlendirilmesine yönelik olarak aşağıdaki faktörlerin kontrolü ne ölçüde yapılmaktadır?

	Tamamen Uygun Değil	Kısmen Uygun Değil	Kararsızım	Kısmen Uygun	Tamamen Uygun
Bolum amaçlarının stratejik amaçlara uygunluğu					
Kişisel amaçların bolum ve stratejik amaçlara uygunluğu					
Personel yetenek ve becerilerinin stratejik amaçlara uygunluğu					
Örgüt kültürü ve liderlik anlayışının stratejik amaçlara uygunluğu					
Kısa ve uzun vadeli finansal kaynakların stratejik amaçlara uygunluğu					
Bölümler arası iletişim ve işbirliği düzeyinin stratejik amaçlara uygunluğu					

21. İşletmenizde SWOT analizi yapılmakta ise aşağıda belirtilen hangi faktörler analize dahil edilmektedir?

- İşletmenin zayıf yanları
- İşletmenin güçlü yanları
- Çevredeki fırsatlar
- Çevredeki tehditler
- Hepsi
- Hiçbiri

22. Stratejik yönetimin işletmenize pratikte sağladığı gözlemlediğiniz faydaları lütfen belirtiniz.

- Kar artışını sağlamak
- Geleceği planlama ve öngörü gerçekleştirmeyi sağlamak
- İşletmenin dış çevresi ile iç yetenekleri arasındaki uyumun gerçekleşmesini sağlamak
- Pazar payını arttırmayı sağlamak
- Büyümeyi sağlamak
- Riski azaltarak mevcut durumu korumayı sağlamak
- Sürekli değişimi ve dinamizmi sağlamak
- Hiçbir yararını görmedim
- Bilmiyorum

