

**TC.**

**MALTEPE ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE  
STRATEJİK PLANLAMA VE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MUHAMMED AHMET ÜNLÜ**

**101119202**

**İstanbul, Nisan 2013**

**TC.**

**MALTEPE ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE  
STRATEJİK PLANLAMA VE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MUHAMMED AHMET ÜNLÜ**

**101119202**

**Danışman Öğretim Üyesi:**

**Prof. Dr. Münevver Çetin**

**İstanbul, Nisan 2013**

**TEZ ONAY SAYFASI**

TARİH: .../.../.....

**T.C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

M. Ahmet Ünlü'ye ait

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bir Uygulama  
adlı çalışma, jürimiz tarafından İktisadi ve İdari Bilimler  
Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan .....

Danışman Üye.....

Üye.....

## ÖZET

### KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM VE BİR ARAŞTIRMA

Büyük­lüğün getirebildiği “hantallaşma” ya maruz kalmamış ve hızlı manevra kabiliyeti bulunan küçük ve orta ölçekli işletmeler, hızlı istihdam sağlama, ekonomiye hareketlilik ve canlılık kazandırma özellikleri taşıdıklarından, ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte KOBİ’lerin büyük çoğunun aile işletmesi olması ve tamamen profesyonel yöneticilerle yönetilmiyor oluşu, zamanımızın ağır rekabet şartları altında onları zorlamaktadır.

Günümüzün zorlaşan rekabet şartları altında, ancak sağlam temelleri, hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirebilecek stratejileri olan kurumlar ayakta kalacak ve başarılı olacaktır. Bu çalışmanın amacı küçük ve orta ölçekli işletmelerde; stratejik yönetim modelinin ne düzeyde uygulandığı, hangi stratejik yönetim faaliyetlerinin uygulandığı, stratejik planlamanın yapılıp yapılmadığını, stratejik yönetim kararlarını hangi kadronun aldığı, stratejik yönetim sürecinin ne şekilde işlediğini, stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin ne ölçüde bilindiği ve kullanıldığını göz önüne sermektir.

Bu amaçla, bazı orta ölçekli işletmelerde bir alan araştırması yapılmış, araştırmaya katılan işletmelerde çalışanların stratejik planlamaya bakış açıları ve uygulanma durumu değerlendirilmiştir.

Stratejik planlama, ülkemizde henüz son dönemlerde değer bulmaya başlamış ve bazı holdinglerde ve bu holdingler bünyesindeki şirketlerde stratejik planlama departmanları kurulmuş ve bu konuda uzman kadro oluşturulmuştur. Çalışma sonucu değerlendirildiğinde; bu gerçeklik bir daha gözler önüne serilmiş, orta ölçekli işletmelerde stratejik yönetim modelinin yeterince bilmediği ve uygulanmadığı, stratejik yönetim araç-yöntem ve tekniklerinin yeterince tanınmadığı gözlenmiştir. Diğer taraftan, işletmelerin daha çok büyüme stratejilerini tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Tüm bunların sonucunda küçük ve orta ölçekli işletmelerin stratejik yönetim, teknik ve araçları konusunda bilgilendirilmeleri gerektiği, KOBİ'lere gerekli eğitimlerin verilmesi ve desteğinin sağlanması gerektiği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Strateji, Stratejik Planlama.

## **ABSTRACT**

### **STRATEGICAL MANAGEMENT AND A RESEARCH IN SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES**

Since the small and medium sized enterprises not having been exposed to the "clumsiness" brought with the enormity and having the capability of quick maneuvering carry the features of providing employment and facilitating the movement and vitality, they have an important role in the country's economy. Moreover, the fact that most of the SMEs are family companies and are not managed by the fully professional executives challenges them under today's heavy competition conditions.

Under today's competition conditions which are gradually becoming difficult, only the institutions having sound foundations, goals and strategies to achieve these goals will survive and become successful. The purpose of this study is to unfurl to what extend the strategical management model is implemented, which strategical management activities are applied, whether the strategical planning is realized or not, which board takes the strategical management decisions, in what way the strategical process is performed, on what level the strategical management tools, methods and techniques are known and used.

For this purpose, a field research has been made in some of the medium sized enterprises and the points of view of the participants in this research towards the strategical planning and the state of implementation have been evaluated.

Strategical planning has recently started to find its value in our country. In this respect, strategical planning departments have been established in some holdings and in the companies within the body of these holdings and the teams comprising of experts have been created. After the evaluation of the study results, this reality has been revealed once again. It has been observed that the strategical management model is not adequately known and applied and the strategical tools, methods and techniques are not recognized enough in the medium sized enterprises. On the other hand, it has been discovered that the enterprises prefer the strategies to make them grow more and more.

As a result, it could be deduced that the SMEs should be informed in terms of strategical management, techniques and tools and provided with the required trainings and support.

**Keywords:** Small and medium sized enterprises, strategi, strategical planning.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
GİRİŞ.....	1
<b>1. STRATEJİK YÖNETİM.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....</b>	<b>12</b>
1.1.1. Amaç, Hedef ve Strateji.....	12
1.1.2. Vizyon ve Strateji.....	14
1.1.3. Misyon ve Strateji.....	15
1.1.4. Politika ve Strateji.....	18
1.1.5. Taktik ve Strateji.....	21
1.1.6. Program, Bütçe ve Strateji.....	22
1.1.7. Yöntem ve Strateji.....	23
1.1.8. Plan, Planlama ve Strateji.....	24
1.1.9. Stratejik Planlama.....	25
<b>1.2. Stratejik Yönetim Süreci.....</b>	<b>27</b>
1.2.1. Stratejik Yönetim ve Stratejistler.....	30
1.2.2. Stratejik Analiz Sürecinde SWOT .....	32



1.2.2.1. SWOT Analizinin Kapsamı ve SWOT Matrisi .....	35
1.2.3. Stratejik Yönlendirme Evresi.....	39
1.2.4. Strateji Oluşturma Evresi ve Strateji Seçimi.....	42
1.2.4.1. Temel İşletme Stratejileri .....	43
1.2.4.2. Kurumsal Stratejiler .....	45
1.2.4.3. Rekabet Stratejileri.....	47
1.2.4.4. Fonksiyonel Stratejiler.....	49
1.2.5. Strateji Uygulama Evresi.....	50
1.2.6. Stratejik Kontrol Evresi.....	52
1.2.7. KOBİ'lerde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetimin Önemi.....	53
<b>1.3. Stratejik Yönetim Araç, Yöntem Ve Teknikleri.....</b>	<b>56</b>
1.3.1. SWOT Analizi.....	58
1.3.2. Portföy Analizi.....	60
1.3.3. Fayda-Maliyet Analizi.....	61
1.3.4. Risk Analizi.....	62
1.3.5. Değer Zinciri Analizi.....	63
1.3.6. Tedarik Zinciri Yönetimi.....	63
1.3.7. Benchmarking (Kıyaslama).....	65
1.3.8. Toplam Kalite Yönetimi.....	67
1.3.9. BalancedScorecard.....	70
1.3.10. Elektronik Ticaret.....	72
1.3.11. Değişim Mühendisliği.....	74

1.3.12. Senaryo Analizi.....	75
1.3.13. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing).....	76
1.3.14. Öğrenen Organizasyonlar.....	78
<b>2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER.....</b>	<b>80</b>
<b>2.1. Kobi Tanımı.....</b>	<b>81</b>
2.1.1. Avrupa Birliği KOBİ Tanımı.....	83
2.1.2. Basel-II Kriterlerine Göre KOBİ Tanımı.....	86
2.1.3. Türkiye'de KOBİ Tanımı.....	88
<b>2.2. Kobi'lerin Yapısal Özellikleri.....</b>	<b>93</b>
2.2.1. Yönetim Yapıları Açısından KOBİ'ler.....	94
2.2.2. Personel Yapıları Açısından KOBİ'ler.....	97
2.2.3. Üretim Yapıları Açısından KOBİ'ler.....	99
2.2.4. Finansal Yapıları Açısından KOBİ'ler.....	100
2.2.5. Pazarlama İşlevine İlişkin Yapısal Özellikleri Açısından KOBİ'ler.....	102
<b>2.3. Kobi'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi.....</b>	<b>105</b>
2.3.1. KOBİ'lerin Küresel Ekonomideki Yeri ve Önemi.....	105
2.3.2. Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin Yeri ve Önemi.....	110
2.3.3. Türkiye'de KOBİ'lerin Yeri ve Önemi.....	112
2.3.4. Ekonomik Krizler Karşısında KOBİ'lerin Durumu.....	114
<b>3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>117</b>
<b>3.1. Araştırmanın Amacı.....</b>	<b>117</b>

<b>3.2. Araştırmanın Yöntemi.....</b>	<b>118</b>
3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	118
3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	118
3.2.3. Veri Toplama Yöntemi ve Soruların Niteliği.....	119
3.2.4. Araştırmanın Soruları.....	119
3.2.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler.....	120
<b>3.3. Araştırmada Elde Edilen Bilgi ve Bulgular.....</b>	<b>120</b>
3.3.1. İşletmelere Ait Demografik Bilgiler.....	120
3.3.1.1. İşletmelerin Faaliyet Alanları.....	121
3.3.1.2. İşletmelerin Çalışan Sayıları.....	121
3.3.1.3. İşletmelerin Yönetim Yapısı.....	121
3.3.2. İşletme Yöneticilerine Ait Demografik Bilgiler.....	121
3.3.2.1. Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonları.....	122
3.3.2.2. Yöneticilerin Yaşları.....	122
3.3.2.3. Yöneticilerin Cinsiyetleri.....	123
3.3.2.4. Yöneticilerin Öğrenim Durumları.....	123
3.3.2.5. Yöneticilerin Kıdemleri.....	125
3.3.3. Stratejik Plan İle İlgili Bilgiler.....	126
3.3.3.1. Stratejik Planların Uygulanması.....	126

3.3.3.2. Stratejik Yönetim Modelinin Bilinmesi Durumu .....	127
3.3.3.3. Stratejik Yönetim araç, Yöntem ve Teknikleri.....	127
3.3.3.4. Kullanılan Stratejik Yöntem, Araç ve Teknikleri.....	128
3.3.3.5. Stratejik Planları Hazırlayanlar.....	130
3.3.3.6. İşletmelerin Stratejik Hedefleri.....	130
3.3.4. Çapraz Tablolarda İnceleme.....	127
3.3.4.1. Stratejik Planların Uygulanmasıyla Stratejik Yönetim Modelinin Bilinmesi Durumunun Karşılaştırması.....	127
3.3.4.2. Stratejik Planların Uygulanmasıyla Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Tekniklerinin Kullanılması Durumunun Karşılaştırması.....	128
3.3.4.3. Stratejik Yönetim Modelinin Bilinmesiyle, Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Tekniklerinin Kullanılması Durumunun Karşılaştırılması.....	129
<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>132</b>
<b>5. KAYNAKLAR.....</b>	<b>138</b>
<b>6. EKLER.....</b>	<b>152</b>
<b>7. ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>155</b>

## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

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

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Vizyon ve Misyona İlişkin Bazı Önemli Özellikler.....	17
<b>Tablo 1.2.</b> Politika ve Strateji Arasındaki Farklar.....	20
<b>Tablo 1.3.</b> Stratejik Planlama İle Stratejik Yönetim Arasındaki Farklar .....	27
<b>Tablo 1.4.</b> SWOT Analizi.....	33
<b>Tablo 1.5.</b> SWOT Matrisi ve SWOT Analizinin Kapsamı.....	36
<b>Tablo 1.6.</b> Stratejik Yönetimde Durum Değerlendirmesine Yönelik Analizler.....	37
<b>Tablo 2.1.</b> Avrupa Birliğinde Kobi Tanımı.....	84
<b>Tablo 2.2.</b> Basel II'ye göre KOBİ Kredileri Sınıflandırması.....	87
<b>Tablo 2.3.</b> Türkiye'de Kullanılan KOBİ Tanımları .....	90
<b>Tablo 2.4.</b> KOBİ'lerin Ülke Ekonomileri İçindeki Yeri.....	108
<b>Tablo 2.5.</b> AB'de KOBİ'lerin katma değer ve istihdam payları .....	111
<b>Tablo 2.6.</b> İmalat Sanayindeki İşletmelerin Ölçeklerine Göre Dağılımı .....	113
<b>Tablo 2.7.</b> İmalat Sanayisindeki işletmelerin istihdamdaki dağılımı.....	113
<b>Tablo 3.1.</b> Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	118
<b>Tablo 3.2.</b> Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	119
<b>Tablo 3.3.</b> Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	119
<b>Tablo 3.4.</b> Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	120
<b>Tablo 3.5.</b> Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	121
<b>Tablo 3.6.</b> Stratejik Planların Uygulanmalarına Göre Dağılımı.....	122
<b>Tablo 3.7.</b> Stratejik Yönetim Modelinin Bilinmesi Durumu.....	122

<b>Tablo 3.8.</b> Stratejik Yöntem, Araç ve Tekniklerin Bilinmesi Durumuna Göre Dağılımı.....	123
<b>Tablo 3.9.</b> İşletmelerde Kullanılan Stratejik Yöntem, Araç ve Tekniklerin .....	124
<b>Tablo 3.10.</b> İşletmelerde Stratejik Plan Hazırlayanlara Göre Dağılımı. ....	125
<b>Tablo 3.11.</b> Stratejik Hedeflere Göre Dağılım.....	126
<b>Tablo 3.12.</b> Stratejik Planların Uygulanmasıyla Stratejik Yönetim Modelinin Bilinmesi Durumunun Karşılaştırması.....	127
<b>Tablo 3.13.</b> Stratejik Planların Uygulanmasıyla Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Tekniklerinin Kullanılması Durumunun Karşılaştırması.....	128
<b>Tablo 3.14.</b> Stratejik Planların Uygulanmasıyla Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Tekniklerinin Kullanılması Durumunun Karşılaştırması.....	129

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.1.</b> Stratejik Planlamanın Stratejik Yönetim İçerisindeki Yeri.....	26
<b>Şekil 1.2.</b> Stratejik Yönetim Süreç Akım Şeması.....	29
<b>Şekil 1.3.</b> SWOT Analizi.....	34
<b>Şekil 1.4.</b> SWOT Matrisi ve İzlenecek Stratejiler.....	38



## GİRİŞ

Ülkemizde işletmelerin tamamına yakını küçük ve orta büyüklüktedir. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de KOBİ’ler, ekonominin dinamik ve sürükleyici unsurlarından biridir ve ülkemizin sosyo-ekonomik gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak bu işletmelerin yarattıkları katma değer in toplam katma değere oranı oldukça düşüktür.

KOBİ’ler, genel olarak az düzeyde yönetim giderleri ile faaliyet gösteren ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak nitelendirilebilir (Uludağ VD, 1990).

Özellikle son dönemlerde yaşanan global krizler, ülkemizde en çok orta ölçekli işletmelere zarar vermiş; bir çoğunun faaliyetinin sona ermesine, bir kısmının da ağır finansal darbeler almasına yol açmıştır. Diğer taraftan globalleşme ile birlikte dünyanın neredeyse tek pazar haline gelmesi ile büyük-küçük tüm şirketler arasında büyük bir rekabet baş göstermiştir.

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

Geleneksel yöntemlerle yönetilen KOBİ'ler, her geçen gün sertleşen rekabette avantaj taşıyamamakta ve gittikçe zorlanmaktadır. Yeni şartlarda eski donanımlar neredeyse tamamen farklılık ve uyumsuzluk göstermektedir.

Büyük şirketler globalleşirken KOBİ'ler güçlüklerle mücadele etmektedir. . Bir bütün olarak değerlendirildiğinde ticarete önemli bir yere sahip olmalarına rağmen, bir çok KOBİ yeni ticaret platformunda ne şekilde hareket edeceğini ve ne şekilde mevcudiyetini koruyacağını bilememektedir. Dahası KOBİ'lerin birçoğu başta kendi yapılarını ve hedeflerini çok iyi bilmemekte, içinde buldukları pazarı, rakipleri ve pazar şartlarını yeterince tanımamaktadır. Tüm bu bilgilere sahip değilken KOBİ'lerin kendi yol haritalarını çizmeleri ve geleceğin pazar şartlarına uyum sağlamaları oldukça güç görünmektedir.

Birçok devlet teşviği, ulusal ve uluslar arası kredi desteklerine rağmen KOBİ'ler, mevcudiyetini korumakta güçlük çekmekte ve birçoğu faaliyetine son vermektedir.

Tüm bu olumsuzlukların yanı sıra “babadan kalma” yöntemlerin ötesinde, günümüz şartlarına uygun belli bir strateji ve hedefle hareket eden KOBİ'lerin kendi faaliyet alanlarında rakiplerinin önüne geçtikleri hatta alanlarında markalaştıkları da gözlenmektedir.

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

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajları elde edebilmelerini sağlayan stratejik yönetim modelinin temeli, işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile dış çevresinin ortaya çıkardığı fırsat ve tehditler arasında bir uyum sağlayarak, uygun ve etkili stratejiler geliştirme ve uygulamaya dayanmaktadır. (S. Kraus, 2009, s.39).

Bu çalışmada stratejik yönetimin KOBİ'ler için ne derece önemli olduğu, uygulanma düzeyi, etkisi ve başarısını incelemek amaçlanmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde KOBİ'ler, ikinci bölümde ise stratejik yönetim hakkında açıklayıcı ve tanımlayıcı bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise KOBİ'lerde stratejik yönetimin uygulanmasına yönelik bir araştırma yapılmıştır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin stratejik planlama yapıp yapmadıkları, mevcut yöneticilerin eğitim, kişilik ve demografik özellikleri, stratejik yönetime bakış açıları ve özelliklerinin bakış açılarını etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Ayrıca, işletmelerdeki stratejik kararların hangi yönetim düzeyinde alındığı ve uygulandığı, ne tür plan ve hedeflerin yer aldığı, ne tür sistemin izlendiği, hangi araçların kullanıldığı araştırmanın diğer amaçlarını oluşturmaktadır.

Yapılan araştırmanın sonucu değerlendirilmiş; işletmelerin stratejik yönetim sistemi ile stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerini yeterince bilmedikleri ve kullanmadıkları görülmüştür. Bununla birlikte işletmelerin değişime ve rekabete açık oldukları aynı zamanda daha çok büyüme stratejilerini tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Sonuç olarak KOBİ'lerin, her geçen gün değişim gösteren ticaret hayatında varlıklarını koruyabilmek ve gelişmek için basite indirgenmiş bir stratejik yönetim sistemi ile harekete geçmelerinin sağlıklı olacağı öngörülmektedir. KOBİ'lerin, düşük bütçeli ve basit olan uygulama ve araçlarla stratejik yönetim konusunda bilinçlenmeleri ve harekete geçmeleri gerektiği sonucuna varılmıştır.

Bu bilincin yerleşmesi için, stratejik planlama yapabilme donanımına sahip profesyonellerin kadroya dahil edilmesi ya da danışmanlardan destek alınmasının etkin olacağı n görülmektedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **STRATEJİK YÖNETİM**

Strateji, kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayanır. Bunlardan biri: Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla, ikincisi ise, eski Yunan General Strategos'un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır. Türkçe'de strateji sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır. Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur. Son yıllarda işletmecilik literatüründe ve özellikle yönetim ve karar teorilerinde strateji kavramı, oldukça önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır. (Aktan, 2008, s.5)

İşletme yönetimi açısından ele alındığı zaman strateji kavramına doğuşundan günümüze kadar geçen süre içinde farklı anlamlar yüklenmiştir ve buna bağlı olarak da farklı strateji tanımları yapılmıştır. Bütün bu tanımlar yakından incelendiği zaman, beş farklı yaklaşımla strateji kavramının incelendiği görülür. Strateji kimileri tarafından plan, kimileri tarafından bir taktikler bütünü, bir model, çevre içinde bir konumlama ve nihayet bir bakış açısı olarak görülmekte ve buna göre tanımlanmaktadır. (Eren, 2005, s.24)

Bir Plan Olarak Strateji: Strateji bilinçli bir şekilde niyet edilen faaliyetler dizisi ve istenilen durumu gerçekleştirmek için kullanılan bir rehber olarak görülür. Strateji, bir pazarı ele geçirmeye çalışan işletmenin, bu amaçla yapacağı faaliyetler ve planlardır.

Bir Taktikler Bütünü Olarak Strateji: Bir plan olarak stratejiler genel veya özel olabilir. Özel bir durum için geliştirilen örgütsel davranışlara strateji denir.

Bir Model Olarak Strateji: Bir strateji, ister plan olsun, isterse özel bir durum için geliştirilen bir taktik, gerçekleştirilmesi gereken bir durumdur. Bir niyet veya plan kendi başına etkili olmaz. Dolayısıyla strateji sonuç alan bir davranış olarak tanımlanmalıdır. Bu açıdan strateji, gerçek bir durum ve birbirini takip eden faaliyetler modelidir.

Konum Olarak Strateji: Strateji, örgütün kendi çevresi içindeki yerini belirleyen bir anlam taşır. Planlanmış bir çaba ile veya örgütsel bir davranış sonucu olarak gelinen noktayı, örgüt kaynaklarının çevre içindeki odaklandığı yeri, mamul/pazar alanını belirtir.

Bir Bakış Açısı Olarak Strateji: Konum olarak strateji örgütün çevre içindeki yerine ve konumuna dikkat çekerken, bakış açısı olarak strateji örgüt içine yoğunlaşır. Dış dünyanın ve örgütün algılanma şekli önem kazanır. Stratejiyi kavram

olarak görür ve zihni bir tasarım olarak tarif eder. Her strateji bir niyettir ve örgütün davranışlarını düzenleyen bir model oluşturur. (Eren, 2005, s.25)

Yukarıdaki tanımlar da dikkate alınarak strateji şu şekilde tanımlanabilir: “Strateji, işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir”.

Stratejinin genel özellikleri kısaca aşağıdaki biçimde sıralanabilir.

- “Strateji, bir analiz etme sanatıdır: Bu sanat bir düşünme yöntemi ve açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş, karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgilidir.
- Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur: Bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.
- Strateji işletmenin çevresiyle etkileşimsel ilişkilerini düzenler: Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına olanak verir.
- Strateji devamlı olarak tekrarlanan (rutin) işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir: Stratejik seçimler, işletmenin uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için monoton (rutin) karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.

- Strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur: Böylece strateji işletmenin günlük hayatı içinde cereyan eden olayların ve alınan kararların yön vericisi veya pusulası da olmaktadır. Yönetmek, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktır. Doğaldır ki, strateji, yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamakta, aksine oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kaideleri açıklığa kavuşturur.” (Ülgen, Mirze, 2004, s.24)

Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsuru (çalışanları) cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır: Strateji güdüleyici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Halbuki onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici bilgiler sunuldukça ve gidilecek amaçları da kesin bir şekilde belirledikçe, çalışma hırsları ve cesaretleri de artacaktır. Böylece çalışanlar ve özellikle yöneticiler taktik faaliyetlerinin taslağını kolayca yapabilecekler ve kişisel faaliyetlerinin genel amaçlara uygunluğunu kolayca belirlemiş olacaklardır.

Strateji karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirler: İşletmenin mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümünü ve takvimini içerir. Bu dağılım, bir pazarda, bir sanayi kolunda veya bir ekonomik faaliyette rakip güçleri ortadan kaldırmak için olasılığa dayanan olayları lehte esaslar üzerine kurmak için ayrıntılandırılmış bir öngörüdür. (Dinçer, 1998, s.14-15-17-18.)



Geleceğe yönelik kararlar alınmasında etkili olan stratejik yönetimin genel özellikleri ise aşağıdaki gibi özetlenebilir. (Dinçer, 1998, s.36)

Bir bütün olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur.

- “Stratejik yönetim gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgili olduğundan, belirlenen zaman ufku içinde işletmenin ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
- Stratejik yönetim bir yandan işletmeyi, birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görürken, diğer yandan bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilendiğinden, bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçaların üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur.
- Stratejik yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlar. İşletmeler içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Bu sebeple, stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip eder.
- Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır. Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.

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

İşletmelerin rakipleri ile aralarındaki farklılıkları tespit etmelerini, eksikliklerini görerek kendilerini yenilemelerini ve geleceği tahmin etmelerini sağlayan stratejik yönetimin yararları ise aşağıdaki gibi özetlenebilir. (Akgemici, 2008, s.8-9)

Stratejik yönetim, organizasyonlarda değişen durumları önceden sezme gücü verir.

- “Stratejik yönetimde organizasyonel sınırlar daha esnektir ve geleceğe ilişkin düşüncelerin ortaya çıkmasına olanak sağlar.
- Stratejik yönetim, gerçekleştirilebilir amaçlar belirlenmesini sağlar.
- Stratejik yönetim, iş kararlarının sisteme edilmesini olanaklı kılar.

- Stratejik yönetim, bir işletmenin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder.
- Stratejik yönetim, organizasyonel performans ve süreç kalitesi üzerine odaklanılmasını sağlar.
- Stratejik yönetim, işletmedeki iletişimin gelişmesine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.
- Stratejik yönetim, değişime kolay bir şekilde adapte olunmasını sağlayacak bir örgütsel kültür oluşturulmasına katkı sağlar.” (Aktan, 2008, s.6)

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

Organizasyonda tepe yönetimince belirlenen stratejilerin uygulayıcısı konumundaki alt kademe yöneticilerinin belirlenen stratejinin dışında kararlar almaması gerekmektedir. Zira bu durum başarıyı olumsuz biçimde etkileyecektir.

- “Stratejik yönetimde hazırlanan planların etkili olması başarı için tek başına yeterli olmadığından, aynı zamanda beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı olunması gerekmektedir.
- Stratejik yönetimde başarının anahtarlarından bir diğeri de yöneticilerin geleceği öngörebilme, değişimleri yakalayabilme, hızlı karar alma ve uygulama gibi yeteneklere sahip olması gerekmektedir.

- Öte yandan bir önceki maddeyle paralel olarak stratejilerin uygulayıcılarının da gerekli yeteneklere sahip olması gerekliliği stratejinin, bir ekip işi olmasının sonucudur.
- Stratejinin başarılı olması için strateji oluşturma sürecinde insan faktörünün göz ardı edilmemesi, bunun için de çalışmaların gereğinden fazla analitik düşünce etkisinde kalarak tamamen sayılara endeksli olarak yürütülmemesi gerekmektedir.
- Son olarak stratejik yönetim işletmenin geleceğe yönelik vizyonunu yansıttığından, işletmenin başarısı için stratejik yönetimin tek başına yeterli olması beklenmemelidir.” (Eren, 2005, s.16)

## **1.1. STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ**

### **1.1.1. Amaç, Hedef ve Strateji**

Amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır. Amaçlar, işletme kaynaklarını gelecekte ulaşmak istenen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine, yani strateji oluşumuna temel teşkil eder, strateji ve misyon amaçlarının gerçekleştirilmesinde bir araç konumundadır. (Aktan, 2008, s.5-6)

Amaçlar, işletmenin erişmeyi arzuladığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur. Hedeflerin bir diğer özelliği ise, daha açık ve ölçülebilir olmalarıdır.

Amaçlar, işletmenin strateji veya planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflerin oluşmasına da temel teşkil ederler. (Eren, 2005, s.17)

Amaçlar, güç ya da kaynakların hangi yöne doğru harekete geçirileceğine ilişkin tercihleri tanımlar. Bu nedenle amaç, kavramsaldir. Diğer bir deyişle ilerlemenin yönünü belirler. Hedef ise ilerlenecek yön üzerinde ulaşılacak noktaları belirler. Bu nedenle hedef, sayısaldir ve bu özelliği sayesinde uygulamadaki gelişmelerin izlenmesini ve değerlendirilmesini sağlar. (Pamuk, 1997, s. 22)

Amaçlar bir organizasyonun gelecekte başarmayı umduğu şeyleri ifade etmektedir. Bu bakımdan gelecekteki bir durumu ya da şu andaki çabaların bir sonucunu temsil etmektedirler. Hedefler ise, özellikle amaçlara nasıl ulaşılabileceğini açıklayan sonuçlardır. Yani hedefler, genel bir kavram olan amaçların tersine somut ve özeldir. Diğer yandan amaçlar niteliksel iken, hedefler nicelikseldir. Böylece hedefler ölçülebilir ve karşılaştırılabilir. (Kazmi, 2002, s. 76)

Amaçların oluşturulması için ilkeler:

- “Amaçlar, açık ve seçik olmalıdır.
- Amaçlar gerekçi ve çekici düzeyde olmalıdır.
- Amaçlar esnek olmalıdır.
- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
- Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçları birbirinden ayırmalıdır.
- Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.
- Amaçlar, çalışanları motive edici olmalıdır.

- Amaçlar her düzeyde birbirleriyle uyumlu olmalıdır.” (Eren, 2005, s.18)

### **1.1.2. Vizyon ve Strateji**

Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarılmamış olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü düşünceleridir. Vizyon, bir kişinin kendine özgü görüş açısı ve derinliğini ifade eder. Gelecekte ne gibi işlerin yapılabileceğinin bolluğu ve zenginliği yöneticinin görüş açısına ve derinliğine bağlı olarak bu evrede ortaya konacaktır. Vizyon, yöneticinin yeniliğe, orijinalliğe ve yaratıcılığa açıklığının, başka insanların görüşlerinden ve katkılarından ilham alma derecesinin de bir göstergesidir. (Ülgen ve Mirze, 2004, s.179)

İyi bir vizyonun nitelik ve işlevleri:

- “Her yönetici ve lider için orijinaldir.
- Tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesini gerektirir.
- Başka ülkelerde faaliyet yapma eğilimlerini değerlendirme ve açıklamasını gerektirir.
- Uygulanacak stratejilerin oluşmasına katkıda bulunur.
- Stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir.” (Eren, 2005, s.19-20)

### 1.1.3. Misyon ve Strateji

Misyon bir kurum veya kuruluşun var olma nedenidir. Misyon, kelime anlamı itibariyle, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir. Misyon, işletmenin niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini göstermektedir. Her işletme yazılı olsun veya olmasın bir felsefe veya misyona sahiptir. Misyon, herhangi bir örgütün varoluş nedenidir ve onun stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmaktadır. Misyon, işletmenin uzun dönemli vizyonunu, ne olmak istediği ve kimlere hizmet vermek istediğine ilişkin olarak tanımlamaktadır. Misyon, işletmenin kendisini tanımlaması ile ilgilidir. İşletmenin faaliyette bulunduğu pazar, hizmetleri, fonksiyonları veya faaliyetleri bu tanımlamanın temel unsurlarını oluşturmaktadır. Tanımlanmış bir misyona sahip olan bir işletmede, çalışanlar ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi kavrayacaklardır. Bu da onların gelecekte yapacakları işlerde daha başarılı olmalarını sağlayacaktır. (Doğan, 2000, s.188)

Vizyon ve Misyon, anlamları en çok karıştırılan kavramlardan ikisidir. Gerçekte bu iki kavram birbirinden çok farklı anlamlar taşır. Bir işletmenin vizyonu ve misyonu aynı ya da benzer olabilmektedir. Ancak, vizyon ve misyon tam anlamıyla benzer kavramlar değildir. Vizyon, gelecekte, şimdi var olan konumdan daha iyi bir konumu anlatırken; misyon, şu andaki durumu anlatmaktadır. Bir vizyon başarıldığında, yeni bir vizyon geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Bir misyonsa uzun süreler aynı kalabilecektir. Vizyon, kuruluşlardaki insanları geleceğe yönlendirmekte tek başına yeterli olmamaktadır. İnsanların amacı ya da misyonu anlamaları

gerekmektedir. Misyon, “varoluş nedenini açıklayan, amacı net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir” ve “niçin?” sorusuna cevap vermektedir. (Akgemici, 2008, s.25)

Vizyon, işletme amaçları ile çok yakından ilişkilidir. Misyon ise davranış biçimi ile ilgilidir. Vizyon, bir gelecek görüşünün yanında, işletmeyi ve onun faaliyette bulunmasını sağlayan kişilerin hislerini de ifade etmektedir. İşletmenin niçin var olduğu ve ne yapmayı tasarladığının en sade ifadesi ise “misyon”dur. “Misyon”un insan tarafı ve dünyada misyonlar arasındaki farklılıklar “vizyon” olarak adlandırılacaktır. Öyle ise, vizyon olmadan misyon olmaz; misyon olmadan da gerçekleştirilmesi öngörülen hedefe yani vizyona ulaşamaz. (Dinçer, 1998, s.9.) Vizyon ve misyon kavramlarına ilişkin bazı özellikler Tablo 1.1'de özetlenmektedir.



**Tablo 1.1 Vizyon ve Misyonu İlişkin Bazı Önemli Özellikler**

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

Kaynak: Akgemici, 2008, s.26

Vizyon ve misyonun işletme başarısındaki fonksiyonları şu şekildedir (Dinçer, 1998, s 27)

- “Vizyonun en önemli fonksiyonu işletmeye bir gelecek tasvir etmesidir. Bunun yanında vizyon, organizasyonların stratejilerini seçmelerinde, amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde yol göstermektedir.
- Vizyonun diğer bir fonksiyonu ise yöneticilere motivasyon ve ek bir sinerji sağlamasıdır. Ancak bunun için de organizasyondaki tüm bireylerin aynı vizyonu paylaşmaları gerekmektedir. Bu bakımdan lider tarafından

vizyonun oluşturulması sürecinde diğer çalışanların da katılımının sağlanması ve organizasyon içindeki herkes tarafından benimsenmesi de başarıda etkili olacaktır.

- Misyon ise, vizyonu ve genel amaçları somut hale getirerek yapılacakları tespit eder. Böylece çalışanlar için sağlam bir hedef ortaya koyarak herkesin tek tek değil, ortaklaşa olarak ne yapacağını tespit eder. Bu bakımdan organizasyonun misyonu, herkes tarafından paylaşılan ortak bir değer olmak zorundadır.
- Öte yandan misyon, çalışanlara bir kimlik ve aidiyet duygusu kazandırarak onların daha istekli çalışmalarını ve organizasyonun etkinliğini sağlamaktadır.” (Doğan, 2000, S.192)

#### **1.1.4. Politika ve Strateji**

Politika, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yola denir. İşletme literatüründe birbirleriyle karıştırılan terimler ikisi de strateji ile politikadır. Çünkü bu iki terimi birbirinden kesinlikle ayırt etmeye imkan yoktur. Politika, yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. İlke ve kurallar ise yoruma imkân tanımadıkları için oldukça katı ve verilmiş durumlara uygulanabilecek pratik çarelerdir. Bu açıdan politika ileride açıklayacağımız taktiğe daha çok yaklaşıır. (Ülgen ve Mirze, 2004, s.28)

Eren' e göre ise politika, "yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır." Bu açıdan politika, uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar bütünü oluşturduğundan yoruma imkan tanımamakta ve bu nedenle taktiğe benzemektedir. Öte yandan "ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan şirketin bütününe ilgilendiren bir karar türü" olan stratejiden farklı olarak politika, işletmenin bir fonksiyonu ile ilgili ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Bu nedenle politika bir kere belirlendikten sonra sık sık değişmezken, strateji ne olacağının kestirilemediği bir ortamda belirlendiğinden sürekli olarak değiştirilebilir. Diğer taraftan gerek politika gerekse strateji uzun süreler için belirlenmektedir. Ancak politika stratejiye göre daha az esnektir. (Eren, 2005, s. 21-22)

Çoğu zaman birbiri ile karıştırılan politika ve strateji kavramlarının farkları Tablo 1.2'de özetlenmektedir.

**Tablo 1.2 Politika ve Strateji Arasındaki Farklar**

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

Kaynak: Dinçer, 1998, s. 22

### 1.1.5. Taktik ve Strateji

Taktik, özel kısa fikir ve hedeflerden oluşan stratejinin gerçekleşmesine yardımcı olan ayrıntı ve programlardır. İşletmenin kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmek için, “değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlardır”. Örneğin, bir banka dealer (satıcı) grubunun yaptığı işlemler taktik sınıfındadır. Gün içerisinde elindeki dolu kasayı boşaltıp, piyasa düşünce yeniden kasayı doldurmak gibi işlemler taktik sayılabilir.

Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Strateji, amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planıdır. Taktik, bu yerleştirilen güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir. Olaylar yaşanırken veya cereyan ederken meydana gelecek durumları önceden görerek uygulama alternatifleri ve ayrıntıları hazırlanır. Taktik daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama, sanatından oluşur. Bazı hallerde taktik uygulamalar esnasında saptanabilir. Bu yüzden taktik de aslında strateji gibi amaca hizmet eden bir amaç olmasına rağmen özet, kısa fikir ve hareketlerden oluştuğuna göre bazen çok kısa sürede genel strateji düşüncesine aykırı düşebilir. Örneğin savaşta karşı orduyu ortadan kaldırmak stratejisi içinde düzene konulmuş bir ordunun taktik gereği ani olarak geri çekilmesi veya kısmî bir yörede güçlerini artırıyormuş gibi göstermesi aslında stratejinin uygulamasına ilişkin bir manevradır. (Eren, 2000, s.14-15.)

İşletmenin kaynaklarından maksimum düzeyde yararlanmak için "değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlar" olan taktiklere aynı zamanda "fonksiyonel stratejiler" ya da "alt stratejiler" de denilmektedir. Buna göre stratejik kararların ayrıntılarını

içeren taktikler, daha özel ve daha kısa dönemli fikir ve uygulamalardan, işletmenin tümünü değil, bölümlerini içine alan kararlardan, daha çok işletme içi analizlere dayalı planlardan oluşmaktadır. (Dinçer, 1998, s. 25.)

### **1.1.6. Program, Bütçe ve Strateji**

Program; strateji yapma planları yer, zaman, şahıs göstererek kısa süreli uygulama planlarıdır. Süreleri belirlemek, faaliyetlerin ayrıntılarını, uygulanacakları yer ve zamanlarını ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını belirlemektir. Başka bir ifadeyle program, bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektir. (Eren, 2000, s.15.)

Program, bir planın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektedir. Kısa süre ile ilgilidir. Programlar alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Programlar, bir defa kullanılan planlardan oluşur ve bu yönü ile politikalardan ve stratejilerden ayrılır. (Eren, 2005, s.19-20)

Bütçe, programda belirlenmiş her faaliyetin neden olacağı giderler ile bazı faaliyetlerden sağlanacak gelirlerin rakamsal ifadesidir. Bütçe, stratejik planı destekleyen ve işletmenin gelecek faaliyet yılındaki departmansal hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirecek araçları belirten planın sayısal ve parasal ifadesidir." Bütçeleme stratejik planla bağlantısı şu noktada kurulabilir: Bütçeleme, stratejik planın yürütülmesine yönelik kaynakların sağlanması ve finansman biçimlerini belirler. Mali portreyi ihmal eden bir planlama faaliyeti ise takdir ederseniz ki gerçekleştirilemez. Bütçeleme temel amaçları arasında planlama, uyumlaştırma, haberleşmeyi sağlama ve yürütmenin denetimi yer almaktadır. Stratejik planlamada

ise; "Şu an neredeyiz?", "Nerede olmayı istiyoruz?", "Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz?", "Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?", "Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl saptayabiliriz ve denetleyebiliriz?" sorularına yanıt ararken aslında bütçelemenin temel amaçlarına paralel hareket edildiğini daha net görüyoruz.

Bütçeler stratejik planda yer alan vizyon, misyon, stratejik hedefler ve amaçlarla uyumlu olmalı ve stratejik planlamaya dayalı hazırlanmalıdır. Dolayısıyla birinin diğerinden daha önemli olması gibi bir durum söz konusu değildir.

Stratejik planlama iyi bir bütçeleme ile başarıya ulaşır. Diğer yandan iyi bir stratejik plan bütçelemenin başlangıç noktasını oluşturacağından işletmeyi başarıya ulaştıracaktır. (Dinçer, 1998, s 32)

### **1.1.7. Yöntem ve Strateji**

Yöntem, politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Yöntem kullanılış özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir sorunu ele atmasına karşılık, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanır şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir. Her üç kavramın müşterek yönleri sürekli ve uzun süreli seçimlerden olmalarıdır. Yöntem ile programın birbirlerine benzer yönleri, uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işi veya bir işlemi ilgilendirmeleridir. Yapılan her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem mevcuttur. Bu açıdan bakılırsa, strateji plânlaması yaparken bir takım kantitatif ve kalitatif yöntemlerden yararlanır. Politika uygulamaları da bir takım yöntemlerin bileşmesinden oluşur. Şu halde genel fikir olarak, belirli amaçlar için yapılan her faaliyet alanında çeşitli derecelerde

yöntemler uygulanabilir. Önemli hususlardan biri de, yöntemin özellikte stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Hatta uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler meydana getirilmiştir. O halde, Yöntemler çeşitli soruların bunların çözümünde kullanılan usullerden ibrettir. Bu açıdan bakılırsa stratejik plânlama da bir sorun çözme yöntemidir. (Eren, 2000, s.13-14.)

### **1.1.8. Plan, Planlama ve Strateji**

Eren'e göre, uzun süreli seçimler ve amaçlar ile ilgili olan stratejiden farklı olarak plan "amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağıının saptanmasıdır." Öte yandan planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi bulunmakta ve bu belirsizlikler planın süresi ile doğru orantılı olarak azalıp artmaktadır. Bu bakımdan uzun süreli planlar strateji ile aynı anlamı taşıyabilmekte, ancak kısa ve orta vadeli planlar ise stratejiden farklı olarak daha kesin ve belirlilik niteliği kazanarak daha çok politika, taktik ve programa benzemektedir. Planlar daha çok hesaplanmış, rakamlandırılmış diğer bir deyişle yazılmış bir öngörü türü iken, strateji kimi zaman yazılı olmayıp sadece yöneticilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olmaktadır. (Eren, 2005, s. 24-25)

Planlama ile bir işletmede yönetim, işletmenin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli alternatif seçenekleri, yol ve araçları tespit etmektedir. Diğer bir deyişle planlama ile işletmede nelerin, nasıl, ne zaman, niçin ve kimler tarafından yapılacağı önceden düzenli olarak belirlenerek sistemli bir kurallar ya da davranışlar bütünü haline getirilmektedir. Böylece işletme faaliyetleri bir düzen içine alınmış, iş ve faaliyetlerin rastgele yapılması engellenmiş olmaktadır. (Doğan, 2000, s.194)



### 1.1.9. Stratejik Planlama

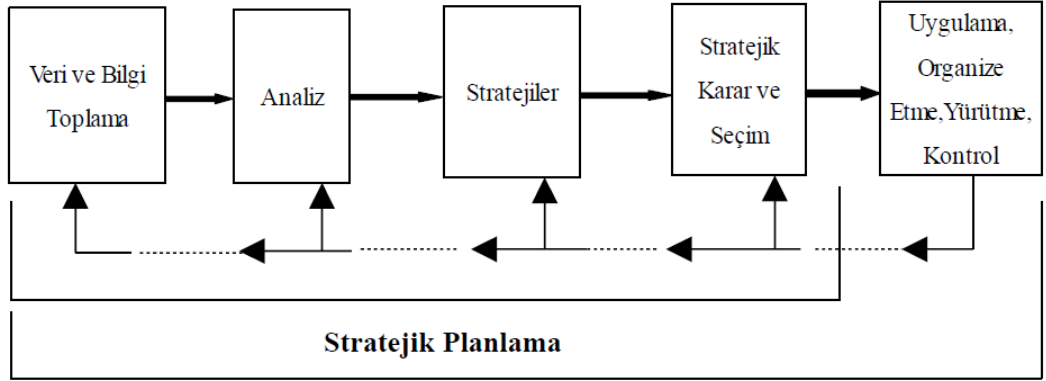
Stratejik planlama "bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışma" olarak tanımlanabilir.

Yönetim literatüründe üzerinde uzlaşmış bir stratejik planlama tanımı bulunmamakla birlikte bu tanımlardan yola çıkılarak stratejik planlamanın belli başlı özelliklerinin aşağıdaki gibi olduğu söylenebilir. (Kevser, 2007, s. 88)

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

Çoğu zaman uygulamada aynı anlamlarda kullanılmakla birlikte, yönetim literatüründe bazı yazarlar stratejik planlamanın stratejik yönetimden farklı bir kavram olduğunu ve stratejik planlamanın esas olarak stratejik yönetimin bir aşamasını oluşturduğunu ifade etmektedirler. Gerçekten de stratejik yönetimin bir organizasyonun amaçlarına ulaşılabilmesi için etkili stratejiler geliştirilmesi, bunların planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi süreci olduğu göz önünde bulundurulduğunda stratejik planlamanın stratejik yönetimin bir aşamasını oluşturduğu söylenebilir. Stratejik planlamanın stratejik yönetim içerisindeki yeri Şekil 1.1'deki gibi gösterilebilir.

**Şekil 1.1 Stratejik Planlamanın Stratejik Yönetim İçerisindeki Yeri**



Kaynak: Akgemci, 2008, s. 20.

Bazı araştırmacılara göre ise stratejik yönetim stratejik planlamanın gelişmiş bir şeklidir. Bu yazarlara göre, stratejik planlamanın yalnızca planlama üzerinde yoğunlaşması ve yönetim döngüsünün diğer unsurları olan uygulama ve kontrole yeterince yer verilmemesi stratejik planlamanın zayıf noktalarından birini oluşturmuş ve zaman içerisinde bu sorunu çözecek şekilde uygulama ve kontrolü de içeren stratejik yönetim yaklaşımı gelişmiştir. (Erkan, 2008, s.8) Tablo 1.3'te stratejik planlamanın stratejik yönetimden farkları görülmektedir.

**Tablo: 1.3 Stratejik Planlama İle Stratejik Yönetim Arasındaki Farklar**

STRATEJİK PLANLAMA	STRATEJİK YÖNETİM
<ul style="list-style-type: none"><li>• Güçlü ve zayıf yanlara dış bağlantılar (ürünler, pazarlar ve çevre gibi)</li><li>• Problem çözümü için strateji formülasyonu</li><li>• Dış çevrenin gerçeklerine odaklanma</li><li>• Yeni durumlara uyabilmek için işletmede planlı değişim</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eklenen: İç unsurlar (organizasyon, yönetim biçimi ve iklimi gibi)</li><li>• Eklenen: Uygulama ve kontrol</li><li>• Eklenen: Sosyal ve Politik açılar</li><li>• Eklenen: “Planlı öğrenme” kavramını hayata geçirecek adaptasyon yaklaşımının öğeleri</li></ul>

Kaynak: Erkan, 2008, s. 9.

İşletmenin sahip olduğu stratejik yönetim anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıkan stratejik planlamanın stratejik yönetim sürecinin unsurlarından biri olduğunu söylemek mümkündür. Zira yönetim sürecinin gerçekleştirilmesi gereken beş önemli süreçten (planlama, organize etme, yürütme, koordinasyon, kontrol) biri olan planlama, işletmenin stratejik amaçlarına ulaşabilmek için yönetmesi gereken bir süreçtir. (Akgemci, 2008, s. 19)

## 1.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

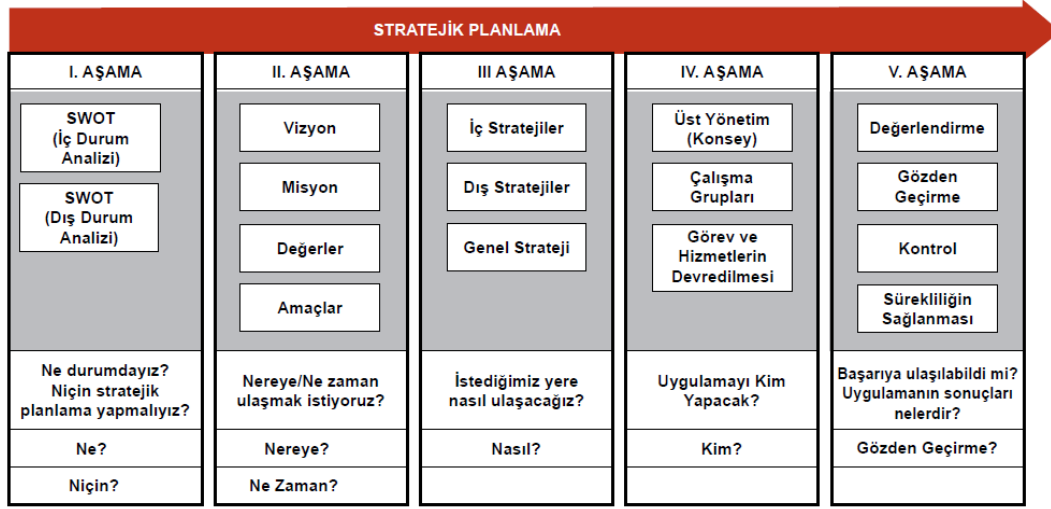
Bir işletmenin ilk kez bir işe başlaması durumunda öncelikle dış ve iç çevre koşulları değerlendirildikten sonra misyon, vizyon ve amaçlar şekillendirilerek bunlara uygun stratejiler geliştirilmelidir. Öte yandan daha önceden bir sektörde faaliyette bulunmakta olan ve misyon, vizyon ve amaçları önceden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

bir işletmenin ise dış ve iç çevre koşullarını değerlendirdikten sonra stratejiler oluşturması gerekmektedir.

İşletmenin uzun dönemde ayakta kalabilmesini ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesini sağlamaya yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümünü kapsayan stratejik yönetim süreci öncelikli olarak stratejik bilince sahip olmak ile başlar ve genel olarak aşağıda belirtildiği gibi 6 aşamadan oluşur. (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 42)

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

## Şekil 1.2 Stratejik Yönetim Süreç Akım Şeması



Kaynak: Aaker, 1995

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi stratejik planlamanın birinci. aşaması iç ve dış durum analizi yapılmasını kapsayan SWOT analizidir. Bu analiz; ne durumdayız ve neden stratejik planlama yapmalıyız sorularının yanıtını bulmayı amaçlamaktadır. Bu analiz, sadece bu iki sorunun yanıtını veriyor gibi gözükse de analizin yapıldığı alan açısından çok daha geniş kapsamlı bir sonuca ulaştırmaktadır. İşletmelerin, bağlı bulunduğu sektör içinde ne gibi fırsatlara ve güçlere sahip olduğu, karşı karşıya bulunduğu tehditler ve zayıf yönlerinin detaylıca belirlenmesi aşaması, aslında büyük bir adımı geride bırakmak anlamına gelmektedir. Nereye ve nasıl gidileceğini bilmek için öncelikle nerede ve ne durumda olduğunu bilmeyi sağlamaktadır.

İkinci aşama olan vizyon, misyon, değerler ve amaçların belirlenmesi ise nereye ve ne zaman gidileceğinin belirlenmesini sağlamaktadır.

İç strateji, dış strateji ve genel stratejiden oluşan üçüncü aşama ise işletmenin istediği yere nasıl gideceğinin yanıtını vermektedir.

Uygulamayı kimlerin yapacağını belirlenmesi dördüncü aşama ve değerlendirme süreci ise beşinci aşamayı oluşturmaktadır.

### **1.2.1. Stratejik Yönetim ve Stratejistler**

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

İşletmenin her seviyesinde strateji belirlendiği düşünüldüğünde yönetici olsun ya da olmasın stratejist olarak nitelendirilebilen kişiler bulunmaktadır. Bu bakımdan, yönetim kurulu üyeleri, CEO'lar (tepe yöneticileri), girişimciler, üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler, alt yönetim düzeyinde yöneticiler, kurumsal planlama personeli, danışmanlar ve yönetici asistanlar stratejist olarak nitelendirilmektedir. (Doğan, 2000, s.195)

Her ne kadar işletmenin her düzeyinde görev yapan ya da işletme dışından danışmanlık hizmeti veren kişilere stratejist denilse de şöyle bir ayrım yapılabilir. Stratejilerin hazırlanması ve uygulanmasından birinci derecede sorumlu olan ve stratejik seçim kararını verecek olanlar yönetici pozisyonundaki stratejistlerdir. Öte yandan stratejik yönetim sürecinin çeşitli düzeylerinde profesyonel olarak çalışan ve

konuyu stratejilerin oluşturulmasından ve uygulanmasından sorumlu olanların önüne getirerek, onların karar vermesine imkan sağlayanlar ise, genellikle profesyonel uzman stratejistlerdir. (Ülgen ve Mirze, 2004, s.59-60)

Stratejik yönetimin üst kademe yönetiminin bir fonksiyonu olması nedeni ile özellikle stratejilerin tasarlanması işletmenin herhangi bir bölümüne ya da birimine devredilemez. Ancak konuyla ilgili uzmanlara verilebilir ya da danışmanlar kullanılabilir. Özetle, stratejilerin oluşturulması ve planlanması, tepe yöneticilerinin sorumluluğunda olmakla beraber seçilen stratejileri uygulamak alt kademedeki yöneticilerin işidir. (Dinçer, 1998, s.38-39)

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

### **1.2.2. Stratejik Analiz Sürecinde SWOT**

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

geliştirmeyi, bu analizlerin sağlıklı bir şekilde yapılıp değerlendirilmesi ile sağlayacaklardır. (Akgemici, 2008, s.126)

Stratejik yönetimin en önemli konularından birisi SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi, bir organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkan sağlayan bir analiz tekniğidir. SWOT, aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır:

S: Strength (Organizasyonun güçlü/üstün olduğu yönlerinin tespit edilmesi demektir.)

W: Weakness (Organizasyonun güçsüz/zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesi demektir.)

O: Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir.)

T: Threat (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir.)

SWOT analizi, organizasyonun hem kendi iç durum değerlendirmesine, hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının, rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkan sağlar. Özetle, SWOT analizi iç ve dış durum analizini içeren bir stratejik yönetim tekniğidir. Tablo 1.4'te, basit olarak SWOT analizinin şematik gösterimi yer almaktadır.



**Tablo 1.4. SWOT Analizi**

**I. SWOT ANALIZI**

<b>İÇ DURUM ANALİZİ</b>	<b>DIŞ DURUM ANALİZİ</b>
<b>Ⓢ Güçlü Yönler</b> <b>Ⓦ Zayıf Yönler</b>	<b>Ⓞ Fırsatlar</b> <b>Ⓣ Tehlikeler</b>
<b>I. A. ORGANİZASYONDA İÇ DURUM ANALİZİ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyonun güçlü olduğu yönler</li> <li>• Organizasyonun zayıf olduğu yönler</li> <li>• Organizasyon imajı ve kültürü</li> <li>• Organizasyon yapısı, sistemi ve süreçleri</li> <li>• Organizasyonda insan kaynakları</li> <li>• Ürün ve hizmet kalitesi ve maliyeti</li> <li>• Organizasyonda teknoloji</li> <li>• Performans durumu</li> </ul>	<b>III. A. GENEL STRATEJİ, REKABET AVANTAJI VE REKABET GÜCÜ ANALİZLERİ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• McKinsey Matrisi</li> <li>• Porter Rekabet Stratejisi</li> <li>• BCG Ürün Portföy Matrisi</li> <li>• Ürün Yaşam Endeksi</li> <li>• Piyasa/Rekabet Matrisi</li> </ul>
<b>I. B. ORGANİZASYONDA DIŞ DURUM ANALİZİ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piyasa yapısı</li> <li>• Piyasadaki rekabet yapısı</li> <li>• Teknoloji</li> <li>• Müşteri gruplarının ihtiyaçları ve beklentileri</li> <li>• Demografi</li> <li>• Makro ekonomik yapı ve ekonomik istikrar</li> <li>• Politik karar alma süreci ve politik istikrar</li> </ul>	<b>III. B. İÇ STRATEJİ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyon Yapısı Stratejisi</li> <li>• İnsan Kaynakları Stratejisi</li> <li>• Eğitim Stratejisi</li> <li>• Araştırma ve Geliştirme Stratejisi</li> <li>• Teknoloji Stratejisi</li> <li>• Ürün Geliştirme Stratejisi</li> <li>• Toplum Kalite Stratejisi</li> <li>• Mali Planlama ve Finans Stratejisi</li> <li>• Organizasyonun İç İmajı</li> </ul>
<b>II. A. VİZYON BİLDİRİŞİ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği nokta veya hedefler</li> <li>• Gelecekte gerçekleştirilebilecek ideal hedefler</li> <li>• Vizyon için zaman planlaması</li> </ul>	<b>III. C. DIŞ STRATEJİ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tüketici Stratejisi</li> <li>• Pazarlama ve Satış Stratejisi</li> <li>• Dağıtım Stratejisi</li> <li>• Tanıtım ve Reklam Stratejisi</li> <li>• Organizasyonun Dış İmajı</li> </ul>
<b>II. B. MİSYON BİLDİRİŞİ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyonun varlık nedeni</li> <li>• Organizasyonun başarmak istediği amaç ve hedefler</li> <li>• İş bölümü ve görev tanımları</li> </ul>	<b>III. D. GENEL STRATEJİK YOLLAR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Büyüme ve Gelişme Stratejisi</li> <li>• Yatırım Stratejisi</li> <li>• Yeniden Yapılanma Stratejisi</li> <li>• Satış (Elden Çıkarma) Stratejisi</li> <li>• Ortak Girişim Stratejisi</li> <li>• Tasfiye Stratejisi</li> </ul>
<b>II. C. DEĞERLER VE AHLAK BİLDİRİŞİ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyon içindeki değerler, ilkeler ve ahlaki kurallar</li> <li>• Organizasyonun dış değerlere ve ahlaka bakışı (Sosyal sorumluluk)</li> <li>• Organizasyonun global değerlere bakışı</li> </ul>	<b>IV. STRATEJİK DEĞERLENDİRME</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratejik planın gözden geçirilmesi</li> <li>• Performans değerlendirilmesi ve ölçümü</li> <li>• Sonuçların izlenmesi</li> <li>• Sürekliliğin sağlanması</li> </ul>

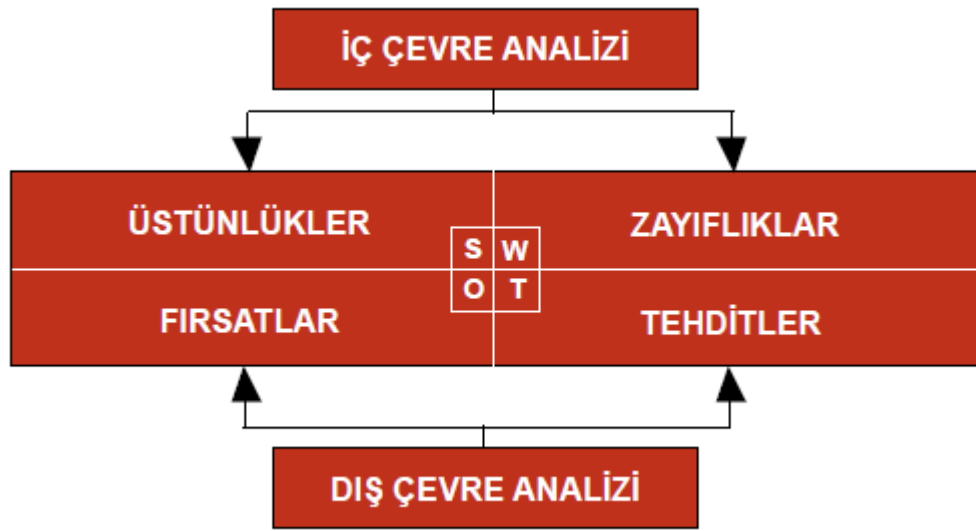
Kaynak: Aaker, 1995

Organizasyonlarda SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak, SWOT analizi yapılarak organizasyonun mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT bir “mevcut durum” analizidir. SWOT aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT bir “gelecek durum” analizidir.

SWOT analizinin en önemli yönü organizasyonun hem iç, hem de dış durum değerlendirmesine imkan tanınmasıdır. Organizasyonel başarı için organizasyondaki

yapı ve sistemin, çalışanların durumunun, çevre ve çalışma ortamının, teknoloji yapısının, müşteri profilinin, organizasyon kültürünün, performans göstergelerinin, enformasyon akışının ve benzer tüm unsurların dikkate alınması gerekir. İşte SWOT analizi bu tür bir değerlendirmeye imkan sağlar. (Eren, 2000, s.102)

**Şekil 1.3 SWOT Analizi**



Kaynak: Aaker, 1995

### **1.2.2.1. SWOT Analizinin Kapsamı ve SWOT Matrisi**

SWOT analizinde içsel durum değerlendirmesi yapılarak organizasyonun güçlü ve üstün olduğu yönleri; dışsal durum değerlendirmesi yapılarak da karşı karşıya bulunulan güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Öncelikle organizasyonda potansiyel içsel sağlamlık ve güçlülük faktörleri tespit edilmelidir. İyi bir lidere ve yetenekli yöneticilere sahip olma, yeni ve etkin

teknolojileri kullanma, yeni ürünler geliştirebilme, bilgi ve becerisi yüksek çalışanlara sahip olma gibi faktörler başlıca içsel sağlık ve güçlülük faktörleri arasında sayılabilir. Organizasyonda potansiyel içsel zayıflık ve yetersizlik göstergeleri arasında ise şu konular sayılabilir: Organizasyonda stratejik bir hedefin mevcut olmaması, lider eksikliği, yetenekli yönetici ve çalışanların bulunmaması, araştırma ve geliştirmeye önem verilmemesi, kurum kültürünün oluşmamış olması, pazarlama ve satış yeteneğinin sınırlı olması, kalite ve verimliliğin düşük olması gibi.

Son yıllarda yapılan araştırmalara göre işletmeler, yeni iş fikirlerini tanımlamak ve karşılıklarına çıkacak tehdit ve fırsatları belirlemek için dış çevrelerini analiz edebildikleri ve kendi durumlarını belirleyebildikleri ölçüde başarılı olmaktadır. Burada söz konusu olan dış çevre analizinde dikkate alınması gereken iki tür çevre bulunmaktadır. Genel çevre, toplumdaki pek çok faktörün etkisinde olan en geniş çevreyi ifade etmektedir. Sektörel çevre ise doğrudan işletme ile işletmenin rakipleriyle ilgili olan daha yakın çevreyi tanımlamaktadır. (Akgemici, 2008, s.129)

Organizasyonda potansiyel dışsal tehlikeler arasında ise başlıca şu göstergeler sayılabilir: Daha düşük maliyetle mal ve hizmet üretme gücü olan rakip firmaların pazara girme tehlikesi, rakiplerin ikame ürünleri pazara sunma ve satışlarını artırma tehlikesi, pazardaki büyümenin yavaşlama tehlikesi, devletin piyasaya olan müdahalelerinin artması, enflasyon tehlikesi, müşterilerin istek ve beklentilerinin süratle değişmesi, yeni buluşların ve teknolojik yeniliklerin çok süratli olması gibi. Tüm bu faktörler organizasyonda değerlendirilmesi gereken dışsal durum göstergeleridir. (Aktan, 1999, s.30)

Bu açıklamalar çerçevesinde SWOT analizinde durum değerlendirmesine imkan sağlayacak göstergeleri ya da unsurları şekil 1.5’te bir SWOT Matrisi üzerinde gösterilmiştir.

**Tablo 1.5 SWOT Matrisi ve SWOT Analizinin Kapsamı**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pazar payında üstünlük</li> <li>• Yüksek karlılık ve verimlilik</li> <li>• Organizasyonun pazardaki yerinin sağlamlığı</li> <li>• Pazarlama avantajları</li> <li>• Organizasyonun mali yapısının güçlü olması</li> <li>• Üretim teknolojisinin yeni olması</li> <li>• Kuruluş yeri avantajı</li> <li>• Ar-Ge avantajı</li> <li>• Kalifiye işgücü potansiyeli</li> <li>• Marka ünü ve avantajı</li> <li>• Liderlik üstünlüğü</li> <li>• Bilim ve teknoloji üstünlüğü</li> <li>• Stratejik yönetim avantajı</li> <li>• Toplam kalite yönetiminin uygulanıyor olması v.b.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalifiye olmayan işgücü</li> <li>• İnsan kaynaklarındaki yetersizlik</li> <li>• İletişim eksikliği</li> <li>• Bölümler ve kişiler arası çatışma</li> <li>• Ar-Ge dezavantajı</li> <li>• Etkin olmayan yönetim</li> <li>• Bilim ve teknoloji dezavantajı</li> <li>• Marka dezavantajı</li> <li>• Kötü organizasyon imajı</li> <li>• Personelde sık değişikliklerin yapılması v.b</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeni ürünlerin geliştirilebilmesi</li> <li>• Yeri satış ve pazarlama tekniklerine sahip olma</li> <li>• Düşük maliyet avantajı</li> <li>• Yeni Pazar fırsatları</li> <li>• İşgücü verimliliğinin yüksek olması</li> <li>• Organizasyon imajının iyi olması</li> <li>• Pazar büyüme oranının sürekli olarak artması</li> <li>• Rakiplerin azalması</li> <li>• Kaliteli ürünlere sahip olması v.s.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İç pazarda rekabetin artması</li> <li>• Dış pazarlarda rekabetin artması</li> <li>• Misten isteklerinde hızlı değişim</li> <li>• Ağır vergi yükü</li> <li>• İşgücü maliyetinde artış</li> <li>• Girdi fiyatlarının artması</li> <li>• Pazardaki büyüme oranının azalması</li> <li>• İkame ürünlerin artması</li> <li>• Rakiplerin gücünün artması</li> <li>• Misten tercihlerinin değişmesi</li> <li>• Paranın değer kaybı ve enflasyon v.s.</li> </ul>

Kaynak: Aaker, 1995

Stratejik yönetimde durum değerlendirmesi yapılırken çeşitli analizlerin yapılması gerekir. Müşteri istek ve beklentilerinin belirlenmesi için “müşteri analizi”; pazardaki rekabet yapısını ve rakiplerin gücünü tespit etmek için “rekabet analizi”; pazar yapısını öğrenmek için “piyasa/pazar analizi”; demografik yapı, devletin ekonomideki yeri ve önemini tespit etmek için “çevre analizi” gibi dışsal durum analizlerinin yapılması gerekir. (Doğan, 2009, s.84)

**Tablo 1.6 Stratejik Yönetimde Durum Değerlendirmesine Yönelik Analizler**

I. Dışsal Analiz	
<p>1. Müşteri Analizi</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Müşteri gruplarının analizi</li><li>• Müşteri istek ve ihtiyaçlarının analizi</li></ul> <p>2. Rekabet Analizi</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rakip organizasyonların, performans, imaj, kültür, yapı analizi</li><li>• Rakip organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerinin analizi</li><li>• Rakip firmaların kalite ve maliyet yapısının analizi</li></ul>	<p>3. Piyasa Analizi</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Piyasa büyüklüğünün analizi</li><li>• Piyasadaki karlılık ve maliyet analizi</li><li>• Piyasada beklenen büyüme analizi</li><li>• Piyasada kritik başarı faktörlerinin analizi</li></ul> <p>4. Çevre Analizi</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Demografi analizi</li><li>• Teknolojik durum analizi</li><li>• Devlet ile olan ilişkilerin analizi</li></ul>
II. İçsel Analiz	
<p>1. Performans Analizi</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organizasyonda satış ve karlılık analizi</li><li>• Hisse senetlerinin değerlendirilmesi analizi</li><li>• Müşterilerin tatmin olup olmadıklarının analiz edilmesi</li><li>• Ürün kalitesi analizi</li><li>• Çalışanların performanslarının değerlendirilmesine yönelik analiz</li><li>• Ürün portföy analizi</li></ul>	<p>2. Stratejik Alternatiflerin Belirlenmesi</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Geçmişteki stratejinin ve şimdiki stratejinin durum değerlendirilmesi</li><li>• Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi</li></ul>

Kaynak: Aaker, 1995

Bunun dışında organizasyonun kendi iç durumunu tespit için “performans analizi”; “stratejik alternatiflerin belirlenmesi” gibi analizlerin yapılması önem taşımaktadır. (Aktan, 1999, s.30)

Şekil 1.4’teki SWOT matrisinden anlaşılacağı üzere organizasyondaki içsel ve dışsal durum göstergelerine göre farklı stratejiler izlenebilir. Mevcut alternatifler arasında en iyi stratejik konum “SO Stratejisi” dir. En kötü stratejik konum ise “WT Stratejisi”dir. SO stratejik konum içerisinde organizasyonun yönetimde, insan kaynaklarında, satış ve pazarlamada, AR-GE de avantaj ve üstünlükleri söz konusudur. Aynı zamanda bu alanda pazara yeni ürünler sunabilme, yeni pazar olanakları, yeni teknolojik buluşlar ve saire fırsatlar söz konusudur. WT stratejik konumda ise bu konularda organizasyon dezavantajlı durumdadır.

### Şekil 1.4 SWOT Matrisi ve İzlenecek Stratejiler

<b>İÇSEL FAKTÖRLER</b> <b>DIŞSAL FAKTÖRLER</b>	<b>Güçlü Taraflar (S)</b>	<b>Zayıf Taraflar (W)</b>
		Yönetim, insan kaynakları, satış ve pazarlama, Ar-Ge'de üstünlükler
<b>Fırsatlar (O)</b>	<b>SO STRATEJİSİ</b>	<b>WO STRATEJİSİ</b>
Yeni ürün geliştirebilme, Yeni pazar fırsatları v.s.		
<b>Tehdik ve Tehlikeler (T)</b>	<b>ST STRATEJİSİ</b>	<b>WT STRATEJİSİ</b>
Enerji darboğazı, rekabet, vergiler v.s.		

Kaynak: (Aaker, 1995)

Yukarıdaki şekilde SWOT matrisi ve izlenecek stratejiler gösterilmektedir. Dışsal faktörler; fırsatlar ve tehditlerden, içsel faktörler ise güçlü ve zayıf taraflardan oluşmaktadır. Dışsal faktörler, işletmenin yer aldığı sektörün içinde bulunduğu durumla aynı niteliktedir.

Matristen de anlaşılacağı üzere organizasyonun zayıf olduğu, ancak fırsatlarla karşı karşıya bulunduğu durumda WO Stratejisi izlemesi gerekir. Yani, organizasyon sahip olduğu fırsatlardan istifade ederek güçlü konuma gelmeye çalışmalıdır. Organizasyonun güçlü olduğu, ancak dış tehdit ve tehlikelerle karşı karşıya bulunduğu durumlarda ise ST Stratejisi izlemesi gerekir. Bu durumda organizasyon güçlü olduğu yönleri avantaj olarak kullanarak, fırsat ve tehlikeleri ortadan kaldırması gerekir.

### 1.2.3. Stratejik Yönlendirme Evresi

İşletmenin stratejilerinin oluşturulması sürecinde, stratejik analiz sürecinden sonra işletmenin yaptığı işin belirlendiği, misyonunun, vizyonunun ve amaçlarının oluşturulduğu, diğer bir deyişle işletmenin gelecekte ilerleyeceği yönün tespit edildiği stratejik yönlendirme evresi gelmektedir. (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 174)

Bir organizasyonun başarısında yatan en önemli faktörler arasında vizyon ve misyon yer almaktadır. Vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği amaç ve hedefleri ifade eder. Misyon ise belirlenen amaç ve hedefler üzerinde odaklanmış bir görev duygusudur. Organizasyonel başarı için vizyon tek başına yeterli değildir. Çok çalışma, sabır, kararlılık, fedakarlık, planlı ve sistematik hareket etme ve benzeri değerlerin organizasyonda mevcut olması gerekir. Misyon olmadan bu tür değerlerin ve inançların varlığından söz edilemez. (Aktan, 1999, s.30)

Bir organizasyonda yerleşik değerler ve inançlar kurum kültürünü oluşturur. Organizasyonların başarıya ulaşması için yönetim alanında bazı evrensel ilkelerin ve değerlerin benimsenmesi ve bu değerlerin organizasyonda kurumsallaştırılması gerekir. En başta organizasyonda insan olarak tüm çalışanlara değer verilmesi, müşterilere en iyi ve kaliteli hizmetin sunulmasının amaçlanması, ekip çalışmasına önem verilmesi, doğanın ve çevrenin kirlenmemesi için özen gösterilmesi, sosyal sorumluluk anlayışının mevcut olması gerekmektedir. (Doğan, 2009, s.84-85)

Herhangi bir organizasyonda bu değer ve inançların oluşması ancak zaman içerisinde eğitim ve kültürel gelişme ile kazanılabilir. Eğitim olmaksızın bu değerlerin “kurum kültürü” olarak oluşması oldukça güçtür. Bunun için en başta

lider ve üst yöneticilerin bir vizyona ve misyona sahip olması, evrensel değerleri tanıması ve bu değerlere önem vermesi gerekir. Son yıllarda yönetim alanında yapılan çalışmalarda etkin bir vizyona ve misyona sahip olan organizasyonların, vizyon ve misyonu açık ve belirli olmayan organizasyonlara karşı daha başarılı oldukları konusunda bir görüş birliğinin mevcut olduğu gözlemlenmektedir. Yönetim alanında tanınmış uzmanlar başarı için organizasyonda yazılı bir vizyon/misyon bildirgesinin hazırlanması ve bu bildirgenin tüm organizasyon çalışanları tarafından paylaşılan ortak değer ve yansıtması ifade etmektedirler. Vizyon/misyon bildirgesinin bir tür “yazılı anayasa” şeklinde düzenlenmesi yönetim dünyasında giderek artan bir şekilde kabul görmektedir. Hemen belirtelim ki, özellikle 1990’lı yılların başından itibaren başta özel şirketler olmak üzere kamu ve üçüncü sektör organizasyonlarında yazılı vizyon/misyon bildirelerinin oluşturulduğu ve giderek yaygınlaştığı görülmektedir. (Aktan, 1999, s.30)

Yeni tehditlerin ve fırsatların birleştirilerek gözden geçirilmesine imkan tanıyan misyon ifadesinin bir işletmede belirlenmesi, kuruluş ve varlık nedenlerinin yanı sıra hangi ürünlerin, nerede ve nasıl üretileceği, hangi değerlere sahip olunacağı, rakiplerin farklılıklarının neler olacağı da tanımlanmaktadır. (Akgemici, 2008, s.28-24)

Organizasyonların başarısında oynadıkları rol göz önünde bulundurulduğunda etkin bir vizyon ve misyona sahip işletmelerin, bu kavramlara yer vermeyen işletmelere göre daha başarılı olacağı söylenebilir. İşletmelerin temel amaçları, vizyon ve misyonları doğrultusunda gelecekte başarılı olmak ve uzun vadede ayakta kalmaktır. İşletmenin diğer tüm alt amaçları ve stratejileri bu temel amaç yönlendirmektedir. Burada kastedilen ve üst yönetimin sorumluluğunda olan başarı



ekonomiktir. Kârlılık amacı, büyüme amacı, güvenlik ve özerklik amacı başlıca ekonomik amaçlardır. (Alpkan, 2000, 25-26)

Maddeler halinde sıralamak gerekirse bir organizasyon vizyon/misyon/değerler bildirgesinde başlıca şu ilkeler yer almalıdır:

- “Müşterinin önemi ve müşteriye verilen değer,
- Kaliteye olan inanç ve bu konuda organizasyonun kararlılığı,
- Organizasyonda yenilik ve yaratıcılık konusundaki istek ve bu konudaki çabaların takdir ve teşvik edilmesi,
- Çalışanlara değer verilmesi,
- Erdem ve ahlaki değerlere önem verilmesi,
- Topluma karşı olan sorumluluk,
- Çevreye ve doğaya saygı ve bu konuda organizasyonun sorumluluğu”

(Aktan, 1999, s.30)

#### **1.2.4. Strateji Oluşturma Evresi ve Strateji Seçimi**

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

Stratejik karar alma ve strateji belirleme süreci üst yönetimce stratejik tercihlerin oluşturulmasına kadar geçen süreçtir. Stratejik karar alma gelecekte ne tür

ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörlerin oluşacağı ve bunların ne yönde etkileri olacağına ilişkin bilgi eksikliği nedeniyle belirsizlik, karmaşıklık ve çatışma içeren bir süreçtir. Bu karmaşıklığı azaltmak için ise stratejistler mevcut bilgi yapıları ve algısal filtreleri yoluyla verileri basitleştirmeye ve yapılandırmaya ve daha fazla bilgi toplamak suretiyle elde ettikleri bilgileri yorumlamaya çalışmaktadırlar. (Alpkan, 2000, s. 15)

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

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

İşletmeler içinde buldukları yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek ve rakiplerine göre pazarda bir üstünlük sağlamak için mücadele etmektedirler. Bu mücadelenin başarısını belirleyen en önemli faktör ise uygun stratejilerin seçimidir. Belirli bir pazarda faaliyette bulunan işletmenin strateji seçme aşamasında, mevcut stratejilerde hiç değişiklik yapmamak, mevcut stratejileri değişiklik yaparak geliştirmek ya da yeni stratejiler oluşturmak şeklinde üç alternatifle karşılaşmaktadırlar. (Ülgen ve Mirze, 2004, s.199)

### 1.2.4.1. Temel İşletme Stratejileri

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

Her yönetim düzeyinde uygulanabilen temel stratejiler, büyüme, küçülme, durağan (mevcut durumu koruma) ve karma stratejiler olmak üzere dört ana başlıkta toplanmaktadır. (Eren, 2000, s.122)

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

İşletmeler büyümeye karar verdikten sonra en uygun (optimal) büyüklüğün ne olduğuna da karar vermelidirler. Çünkü büyümenin getireceği faydaların yanında gereksiz ya da kontrolsüz büyümenin getireceği olumsuz sonuçlar da söz konusu olabilir. Kontrolsüz, hızlı ve aşırı büyüme büyümeyi finanse edecek kaynaklara ulaşmada çeşitli zorlukların yaşanmasına neden olabilir. Ayrıca büyüme ile birlikte koordinasyonda zayıflama, işletme içinde bürokrasi, formalite ve kırtasiyeciliğin artması gibi sakıncalar da ortaya çıkabilmektedir. (Akgemici, 2008, s.249)

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

Küçülme sonunda işletme hiyerarşik basamaklarda azalma sağladığı gibi fonksiyonlarda da küçülmeye gider. Ancak küçülme stratejisi, işletmenin faaliyet sonuçlarının küçülmesi anlamına gelmez. Yönetim yapısını küçülterek, dış kaynakları kullanarak veya büyük bir transatlantik yerine küçük küçük gemilerden oluşan bir filo kurarak büyüme anlamına gelir ki bu durumda bu stratejiye "küçülerek büyüme" stratejisi denilebilir. (Dinçer, 1998, s. 295-296)

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

İşletmenin faaliyette bulunduğu işin tanımını değiştirmedeği durağan stratejiler hiç bir şey yapmama anlamına gelmemekte, işletme küçük iyileştirmeler yaparak mevcut durumunu korumaya çalışmaktadır. Bu bakımdan durağan stratejiler tercih edildiğinde işletmeler özellikle stratejik analiz, uygulama ve stratejik kontrol süreçlerine önem vermelidirler. (Eren, 2000, s. 107)

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

#### **1.2.4.2. Kurumsal Stratejiler**

Kurumsal stratejiler işletmenin tamamını kapsamakta ve bir bütün olarak kurumun tanımlanması ve stratejik iş birimlerine kaynak dağıtımının yapılmasıyla ilgilenmekte ve fonksiyonel birim politikaları, yeni yatırım kararları ve işletmenin ürün/pazar stratejilerini içermektedir. (Akgemci, 2008, s. 36)

Çeşitlendirme Stratejisi: Bir strateji terimi olarak çeşitlendirme, mevcut mamul hatları ile doğrudan ilgisi olsun ya da olmasın işletmenin yeni ürün hatları kurarak faaliyetlerini genişletmesi anlamına gelir. Çeşitlendirme stratejileri ise işletmelerin riskleri dağıtmak veya talep büyümesi, sona eren pazarları yenilemek gibi değişik amaçlarla başvurdukları, şirketin kendisi için yeni olan ürün ve pazarlara yatırım yaparak yeni stratejik işler ve iş birimleri kurması ile ilgili stratejik yönetim alternatiflerini kapsar. (Alpkan, 2000, s.28)

İşletmeler iki tür çeşitlendirme stratejisi izleyebilirler. Tek yönlü çeşitlendirmede ya mevcut mamullerle yeni pazarlara girme (pazar çeşitlendirme), ya da mevcut pazarlara yeni teknolojilere dayalı yeni mamuller sunma (mamul çeşitlendirme) şeklinde olabilmektedir. Çok yönlü çeşitlendirmede ise tamamen yeni pazarlara yeni pazarlara yeni mamullerle girme stratejisi izlenmektedir. (Dinçer, 1998, s.284-286)

Çekilme Stratejisi: İşletmenin genel performansını artırmak amacıyla müşteri gruplarını, müşteri fonksiyonlarını ya da alternatif teknolojileri tek tek veya birlikte değerlendirerek, faaliyetlerini önemli ölçüde azaltma ya da iş kapasitesinin bir ya da daha fazla bölümünü ortadan kaldırmayı amaçladığı stratejilerdir. (Kazmi, 2002, s. 168)

İşletmenin üst düzey yönetimi, işletme faaliyetlerinin iyi durumda olmaması, işletmenin büyüme ve gelişme stratejileri izlemesine rağmen amaçlarına ulaşamaması ve işletme başarısını ve satışlarını artırmak için hissedarlarının, müşterilerinin veya diğer yakın çevre unsurlarının baskısı nedeniyle bu stratejileri uygulamak zorunda kalmaktadırlar. (Eren, 2000, s.237)

### **1.2.4.3. Rekabet Stratejileri**

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

İş yönetim stratejileri ya da iş birimi stratejileri de denilen rekabet stratejileri işletme yöneticilerine özellikle rekabetçi hareket edebilme konusunda ve dış çevreleri hakkında bir düşünceye varma hususunda bir çerçeve sunmaktadır. Eğer işletmeler faaliyette buldukları sektör tarafından şekillendirilen rekabetçi güçlerini kavramazlarsa ve açık ve etkili bir şekilde rekabetçi bir yanıt veremezlerse başarılarını şansa bırakmış olurlar. (Stahl ve Grigsby, 1997, s.139-140)

Maliyet Liderliği Stratejisi: Bir işletmenin maliyetlerini düşürerek içinde bulunduğu endüstride düşük maliyetli bir konuma sahip olmasıyla işletmenin rakiplerine karşı üstünlük elde edeceğini öngören bir strateji modelidir. Maliyet liderliğini elde etmek için işletmeler verimli ve etkin tesisler kurmak, deneyimlerden kaynaklanan maliyet azalışlarını sağlamak ve genel olarak giderleri ve maliyetleri sıkı kontrol etmek zorundadırlar. (Akgemci, 2008, s.181)

Maliyet liderliği stratejisinde mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmayıp, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi ve böylece sektörde oluşan fiyatlarla, maliyetler arasındaki farkın açılmasıyla işletmenin ortalamanın üzerinde gelir elde ederek rekabet üstünlüğü elde etmesi mümkün olmaktadır. (Ülgen ve Mirze, 2004, s.260)

Farklılaştırma Stratejisi: Maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi işletmeye rekabetçi avantajlar sunan ve işletmenin sektör ortalamasının üzerinde bir gelir elde etmesini sağlayan diğer bir rekabet stratejisidir.

Tasarım, teknoloji ve performans gibi faktörlerle, rakiplerine karşı üstün özellikli ürünler yaratarak, üstün satış sonrası hizmetler sunarak, üstün dağıtım

kanalları oluşturarak, yenilik, tasarım ve reklam gibi unsurlarla güçlü bir marka yaratarak ve ürünlerini farklı ve üstün ambalajlama ile sunarak farklılaştırma yapılabilmektedir. (Campbell, 2002, s. 175)

Ancak bir rekabet stratejisi olarak farklılaşmada, işletmelerin bir pazarlama stratejisi olarak benimsedikleri ve esas olarak mal ve hizmetlerde gerçekleştirilen farklılaştırma olgusunun ötesinde, işletmenin bir bütün olarak tüm süreçlerinde ve faaliyetlerinde farklılaşmalar yapılarak rekabet üstünlüğü sağlanmaya çalışılmaktadır. (Güvercin, 2008, s. 112)

Odaklanma Stratejileri: Diğer stratejilerden pek çok farklı özelliğe sahiptir. Odaklanma stratejilerini izleyen işletmelerin en belirgin özellikleri, dar müşteri hedefi içinde var olmak istemeleridir. Bu durumda stratejik iş birimleri veya işletme yöneticileri faaliyetlerini belirli bir alıcı grubuna (müşteri kesimi) ya da seçilmiş belli bir coğrafi alana veya bölgeye yönlendirerek tüm pazara hizmet etme avantajlarını kullanmazlar. (Eren, 2000, s. 261-262)

Rekabet eden işletme sayısının çok olduğu, rekabetin çok yoğun olduğu pazarlarda, bazı küçük ve orta ölçekli işletmeler sahip oldukları varlık ve yeteneklerle bu rekabete dayanamayabilir ve bunun sonucu olarak ta rekabet gücü elde edebilmeleri mümkün olamaz. (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 269.)

Birleşik Rekabet Stratejileri: İşletmelerin ana rekabet stratejileri (maliyet liderliği ve farklılaştırma) ya da odaklanmış stratejilerden iki veya daha fazlasını aynı anda ya da birbirine yakın aralıklarla uyguladıklarında söz konusu olmaktadır. Örneğin bir işletme bir pazarda maliyet liderliği stratejisini tercih ederken, aynı



zamanda başka bir pazarda ise farklılaştırma stratejisini uygulayabilmektedir.  
(Armario, 2008, s. 490)

#### **1.2.4.4. Fonksiyonel Stratejiler**

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

Üst yönetim düzeyindeki kurumsal stratejiler ile rekabet stratejilerine uygun olarak hazırlanıp uygulanan fonksiyonel stratejiler, daha çok teknik bilgi ve uzmanlık isteyen stratejilerdir. Bu bakımdan stratejik yönetim sürecine fonksiyonel açıdan teknik bilgi ve beceri sahibi olan yöneticilerin katılımı önem taşımaktadır. (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 281)

#### **1.2.5. Strateji Uygulama Evresi**

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

İşletmenin organizasyon yapısı ile belirlenen stratejiler ve bunların uygulanması açısından aşağıdaki tespitler yapılabilir. (Eren, 2000, s. 386-387)

- “Yönetim tarafından planlanan ve seçilen strateji, organizasyonun yapısını yeniden şekillendirmektedir.

- Organizasyonun amaçlarına ulaşmak için seçilecek yapı, strateji ile uyumlu olmalıdır.
- Stratejiyi belirlerken organizasyonun yapısı, bu yapıyı oluşturan yönetici ve çalışanlar, bunların kişisel ve mesleki özellik ve becerileri de kesinlikle dikkate alınmalıdır. Diğer bir deyişle yapı da stratejiyi etkilemekte ve değiştirmektedir.
- Bir işletme organizasyon yapısında değişiklikler yapmadan yeni bir strateji uygulama konusunda başarılı olamaz.”

Stratejilerin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için, söz konusu stratejilerin fonksiyonel birimler ve çalışanlar tarafından doğru bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Bu bakımdan yöneticiler ile stratejileri uygulayıcı fonksiyonel birimler arasındaki iletişimin sürekliliği önem taşımaktadır. Stratejilerin fonksiyonel birim çalışanları tarafından açıkça ve doğru bir şekilde anlaşılabilmesi için, st düzey yöneticilerin stratejileri öncelikle fonksiyonel birimlerle paylaşması ve karşılıklı olarak müzakere etmesi gerekmektedir. Aksi halde stratejilerin çalışanlar tarafından yeterince anlaşılamaması stratejik uygulamanın önünde önemli engel teşkil eder. (zgr, 2007, s. 35)

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

Kurumsal kültür, şirket kültürü, işletme kültürü olarak ta adlandırılan örgüt kültürü işletmedeki bireyleri bir arada tutan ortak değerlerdir ve tutumlar, davranışlar ve işletmenin belleğinde toplanmış bilgilerin, değerlerin ve normların toplamıdır. Örgüt kültürü bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri, diğer bir deyişle örgütsel yaşamı düzenler ve örgütün geleceğini belirler. (Köse, 2001, s. 228)

Öte yandan örgüt kültürü, çevrenin gereklerine göre hazırlanmış olan strateji ile uyumlu olmak zorundadır. Örneğin müşteriler yüksek kalitede mal ve hizmet talep ediyorsa örgütsel kültür değerleri kalite unsuruna odaklı olacaktır. (Alpkan, 2000, s. 22) Bu bakımdan örgüt kültürünün strateji tercihi ve bunların uygulanmasındaki başarıyı etkilemesine karşılık, stratejilerin de örgüt kültürünü şekillendirdiği söylenebilir.

Stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasında belirleyici olan faktörlerden bir diğeri de stratejik liderliktir. Liderlik belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci iken; lider grup üyelerini bir amaca yönelik güdüleyen ve grup amaçları doğrultusunda etkileyen ve yönlendiren kişidir. (Akgemci, 2008, s. 512)

Stratejik liderlik son derece karmaşık ve aynı zamanda kritik öneme sahip bir yönetim sürecidir. Stratejik kararlar ve planlar etkin stratejik liderler olmadan uygulamaya geçirilemezler. İşletmelerin aşırı bürokratik ve hiyerarşik yapıda olması stratejik başarıyı engellemektedir. Bu bakımdan stratejik yönetim anlayışını benimseyemeyen ve stratejik liderlerini oluşturamayan işletmeler rakipleri ile olan mücadelesinde zorluklarla karşılaşmaktadırlar. (Değer, 2007, s.28)

### **1.2.6. Stratejik Kontrol Evresi**

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

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

Stratejilerin kontrolü, bir yandan stratejik uygulamaların nasıl gittiğini, amaçların ve planların ne kadar başarılı olduğunu göstermekte, diğer yandan da işletme çalışanlarının motivasyonu için araçlar sağlamaktadır. (Dinçer, 1998, s.52)

Modern stratejik kontrol; uygulamaların incelenmesi ve düzeltilmesi için faaliyet sonuçlarına ilişkin geri beslemenin kontrolünü, yani amaçlar ve başarı standartları ile sonuçlar arasındaki uyumun değerlendirilmesini ve buna ek olarak stratejik kararlar alınırken yapılan geleceğe yönelik tahminlerin ve varsayımların ne ölçüde isabet kaydedebileceğinin değerlendirilmesini ve çevredeki gelişmelerin stratejik gözlemlerinin sürekli olarak yapılmasını kapsar. Böylece stratejiler ve genel olarak stratejik yönetim süreci kontrol sonuçlarından gelen geri besleme ile sürekli olarak iyileştirilir. (Alpkan, 2000, s.22)

### 1.2.7. KOBİ'lerde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetimin Önemi

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

Stratejik planlamada sektörün geleceğini öngörmek çok önemli bir yere sahiptir. Geleceğe yönelik ilk adımı atabilmek için, üst yönetim, ya rakip yönetim ekiplerinin göremediği fırsatları sezebilmeli ya da öteki firmaların sahip olamayacağı yetenekleri önceden geliştirerek çıkacak fırsatları değerlendirebilmelidir. (Kısacık, 2005, s.26)

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

Başarılı bir stratejik planlama, zor seçimler yapmayı, işletmenin bütünü için söz konusu olan öncelikleri düzenlemeyi, işletmenin geleceğini öngörebilmeyi ve bu geleceği kazanmak için yöntemler geliştirmeyi içermektedir. (Howe ve Bratkovich, 1995, s.3)

KOBİ'ler yapıları itibariyle uzun vadeli planlar yapmamakta ve genel olarak ta bir planlama uzmanı istihdam edememektedirler. Bu durumda planlamayı genelde işletme sahibi ve ortaklar yapmakta ancak bu kişiler organizasyon planlarını temel istatistiki yöntemlerden ziyade sezgilerine dayalı olarak oluşturduklarından planlamada ve karar almada hata yapma olasılığı artmaktadır. (Akgemci, 2001, s.22)

İşletmelerin 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, s.51)

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, 1998, s.418-419)

Stratejik yönetim sürecini gerçekleştirmede KOBİ'ler yapısal özellikleri nedeniyle bazı avantaj ve dezavantajlara sahiptirler. (Akgemci, 2008, s.325)

### Avantajları:

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

### Dezavantajları:

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

Büyük işletmeler ile küçük işletmelerin stratejik yönetim sürecindeki farklılıkları işletmenin iç ve dış çevre analizinde ortaya çıkmaktadır. (Akgemci, 2008, s.325-326)

### 1.3. STRATEJİK YÖNETİM ARAÇ, YÖNTEM VE TEKNİKLERİ

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

Stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin KOBİ'lerde kullanımının nasıl olacağına ilişkin üç farklı görüş bulunmaktadır. Birinci görüş, bu araç ve tekniklerin KOBİ'lerin özelliklerine, faaliyet alanlarına ve işletmeye faydalı olup olmayacağına bakılmaksızın doğrudan ve hiç bir değişiklik yapmaksızın uygulanabileceğini; ikinci görüş, KOBİ'lerin özellikleri de göz önünde bulundurularak stratejik araç ve tekniklerde değişiklik ve basitleştirme yapılarak KOBİ'lerde kullanılabilceğini; üçüncü görüş ise KOBİ'lerin belli bir büyüklüğü aşmadığı ve de organizasyonun kolay kontrol edilebildiği sürece stratejik yönetim ile araç, yöntem ve tekniklerine gerek kalmaksızın faaliyetlerini yürütebileceğini savunmaktadır. (Akgemci, 2008, s.326)

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



nedenle KOBİ'ler için stratejik yönetim ile araç, yöntem ve tekniklerinin uygulanması önem taşımaktadır.

Ancak bu araç, yöntem ve tekniklerden uygun olanların tespit edilmesi ve kullanılmasında KOBİ'lerin büyük işletmelerden farklı olan özellikleri, yapıları, faaliyet alanları ve ihtiyaçları belirlenmeli, yönetim ilkeleri ile işletmedeki şimdiki ve gelecekteki eğilimler doğrultusunda bir seçim yapılmalıdır. Bu bakımdan KOBİ'lerin kullanabilecekleri stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin; KOBİ'lerin özellikleri ve faaliyet alanlarına uygun olması, her bir sorun için gerekli çözümleri sağlayabilecek ve KOBİ'lerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte olması, kullanımının kolay, çok fazla zaman gerektirmeyen ve aynı zamanda da düşük maliyetli olması ve son olarak işletmede stratejik kararlara katılanlar arasında fikir birliği ile ortak bir anlayış sağlayabilmesi gerekmektedir. (Akgemci, 2008, s.326-328)

Söz konusu araç, yöntem ve tekniklerden bazıları aşağıda belirtildiği şekildedir.

### **1.3.1. SWOT Analizi**

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

kriterlerin baş harflerinin birleşiminden yola çıkılarak bu analiz kısaca SWOT analizi olarak adlandırılmaktadır. (Stahl ve Grigsby, 1997, s.30)

Diğer bir ifadeyle etkileşim analizi de denilen (FÜTZ/SWOT Analizi), "işletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi süreci " şeklinde tanımlanabilir. (Dinçer, 1998, s.204)

İşletmeler için SWOT analizi önemlidir, çünkü bu analiz işletmenin üst düzey yöneticilerinin önemli stratejik konulara odaklanmalarını kolaylaştırmakta, problemleri gerçekleştirmelerinden önce fark edebilmelerini sağlamakta ve işletmenin güçlü yönlerini belirleyebilmelerini mümkün kılmaktadır. (Cole, 2003, s. 4041)

İşletmelerin üstünlük ve zayıflıkları, pazar durumu, finansman yapısı, üretim ve teknik kapasite, Ar-Ge potansiyeli ile yönetim ve insan kaynakları kriterlerine göre değerlendirilmektedir. Bir işletme için üstünlük, faaliyetlerin başarıyla uygulanması ve dolayısıyla da o işletmenin rakiplerine göre daha verimli ve etkili olmasını ifade ederken, zayıflık rakiplere göre daha az verimli veya etkili olma durumudur. İşletmenin uzun dönemli stratejilerinin belirlenebilmesi ve sağlıklı bir planlama yapılabilmesi için her iki durumun da değerlendirilmesi gerekmektedir. Öte yandan bir işletmenin gelecekte yararlanabileceği, kazanç sağlayabileceği ekonomik, sosyal, politik, teknolojik ve rekabetçi eğilimler işletme için fırsatları ifade ederken; işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran ya da imkansız hale getiren, diğer bir deyişle işletme başarısını engelleyebilecek tüm durumlar ise işletmenin tehditlerini oluşturmaktadır. (Üzün, 2000, s.39-41)

SWOT analizi işletmelere esas olarak iki açıdan yarar sağlamaktadır. İlki, bu analiz ile işletmenin mevcut durumu, yani analizin yapıldığı dönemdeki güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri tespit edilmektedir. İkinci olarak ise SWOT analizi ile aynı zamanda işletmenin gelecekteki durumunun ne olacağı tespit ve tahmin edilmektedir. Bu açıdan SWOT analizi işletmenin bugününden geleceğine kadar durumunu tespit etmeye yarayan kapsamlı bir analiz tekniğidir. (Akgemci, 2008, s.148)

SWOT analizi ile ilgili olarak belirtilmesi gereken önemli hususlardan biri de, bu analiz sonucunda fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflıkları belirten matrisin, işletmenin tüm üstünlük ve zayıflıklarının yer aldığı "mutlak bir liste" olmadığıdır. Zira böyle bir mutlak liste hem karmaşıklığa yol açar hem de analizi asıl amacından uzaklaştırarak beklenen faydayı sağlamaz. Bu nedenle SWOT Matrisi, çevresel fırsat ve tehditleri karşılayabilecek, rekabeti olumlu olarak etkileyebilecek belirli sayıdaki önemli üstünlük ve zayıflıkları kapsamaktadır. (Ülgen ve Mirze, 2004, s.160)

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

Öte yandan KOBİ'lerin SWOT analizinde karşılaştıkları diğer bir sorun da, özellikle küreselleşme ile genişleyen pazar hakkında büyük işletmelere nazaran tam

bilgi edinmemeleri nedeniyle, dış çevre değerlendirilmesinde fırsat ve tehditlerin tam ve doğru olarak belirlenmesinde yaşadıkları zorluklardır. (Akgemci, 2008, s.332)

### **1.3.2. Portföy Analizi**

Portföy analizi, "yatırımlarını çeşitlendirmiş bir ana şirketin işletme ve/veya stratejik iş birimi olarak mevcut yatırımlarını kullanılan çeşitli ölçülere göre değerlendirme, bunların gelecekte sağlayacakları yarar ve olanakları tahmin etme, nihayet bu değerlemeden hareket ederek işletmenin elindeki kaynakların tahsisinde yol gösterme amacıyla yapılan analitik bir tekniktir." (Eren, 2000, s.289)

1970'lerden itibaren kullanılmaya başlayan portföy analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıda işletme faaliyetini karşılaştırma, öncelikleri oluşturma ve kazananlarla kaybedenler arasında karar verme imkanı sağlamaktadır. Pek çok stratejik durumun analiz edilmesini sağladığından işletmeler için faydalı bir tekniktir. Ancak esasen iki amaçla kullanıldığı söylenebilir. Bunlardan ilki stratejik sonuçlara ulaşabilmek amacıyla, organizasyondaki birbirleriyle ilişkili faaliyetleri gözden geçirmektir. İkinci amaç ise, işletmeyi ya da rakiplerini etkileyebilecek faaliyetleri ve muhtemel portföy (yatırım) hareketlerini izleyerek daha çok gelecek yönelimli analizler yapmaktır.

Stratejik yönetim alanında stratejilerin belirlenmesinde çok yaygın olarak kullanılan portföy matrisleri ile bir işletmenin piyasada nasıl bir strateji izlemesi ve yatırımlarını hangi alanlarda yoğunlaştırması gerektiği konuları hakkında analizler yapılır. Giderek artan rekabete dayalı piyasa koşullarında rakiplerin durumunu çok

iyi bir şekilde değerlendirmek ve izlemek için portföy analizi uygun bir stratejik yönetim aracıdır. (Akgemci, 2008, s.81)

### **1.3.3. Fayda-Maliyet Analizi**

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

Özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir karar alma tekniği olan fayda-maliyet analizi ile yatırım projelerinin fayda ve maliyetleri tespit edilmeye çalışılarak daha rasyonel karar alınmasına çalışılmaktadır. (Aktan, 2008, s 9)

Fayda-Maliyet analizi ile işletme faaliyetlerinin fayda ve maliyetinin parasal karşılığının tahmin edilmesi ve karşılaştırılması suretiyle yapılmaya değer olup olmadığına ilişkin bir inceleme yapılmaktadır. İşletmelerde yeni pazarlara girme ve yeni ürünler üretme gibi stratejik kararların verilmesinde, söz konusu kararların fayda ve maliyetine ilişkin bilgiler sunarak yöneticilere kolaylık sağlayan bir yönetim aracıdır. (Akgemci, 2008, s.79)

### **1.3.4. Risk Analizi**

Yapılacak yatırımların ne ölçüde riskli olduğunu tespit edebilmek için yapılan risk analizleri, "ekonomik-mali risk", "siyasi risk", "ülke riski" vb. analizlerden oluşmaktadır. Özellikle son yıllarda yabancı sermaye yatırımlarında yaygın olarak

kullanılan risk analizleri, dış borç ihtiyacı içinde olan ülkeler için kredi değerlendirmesi yapan pek çok kuruluş tarafından uygulanmaktadır. (Aktan, 2009)

Risk analizinde öncelikli olarak bilgi varlıklarının envanteri çıkartılır, yapılan özel bir elemenin ardından tehditler, zayıf yönler ve bunlara karşılık gelen riskler belirlenerek alınması gereken önlemlere karar verilir. Burada asıl amaçlanan, risklerin tanımlanması ve bunlara yönelik gerekli tedbirlerin alınmasını ön plana çıkaran bir risk analizi sürecini başlatmaktır. Tüm bu çalışmalar sırasında belirlenen risklerin izlenmesi ve ölçülmesine yönelik teknikler, alınacak önlemlerin başarısını kontrol edebilmek bakımından önem taşımaktadır. Bu bakımdan risk analizinin her aşamasında fayda/maliyet dengesinin gözetilmesi yapılan analizi gerçekçi kılacaktır. (Yılmaz, 2007, s 69)

### **1.3.5. Değer Zinciri Analizi**

Değer zinciri analizi, "işletmenin rekabetçi avantaj elde edebilmek için, her bir değer faaliyetini ve bu faaliyetler arasındaki ilişkileri açıklayarak daha düşük maliyetlere ulaşmasını ve farklılık yaratmasını sağlayan stratejik bir araçtır." Bununla birlikte bu analiz, işletmenin tedarikçileri, müşterileri ve piyasadaki diğer işletmelerle olan ilişkilerini ortaya koyarak rekabet gücünü ölçmesini sağlamaktadır. (Kuyucak, Şengür, 2009, s. 134)

Porter tarafından geliştirilen değer zinciri analizi, işletmenin temel amacının artık değer (kâr) elde etmek olduğu üzerine kurulmuştur. Değer ise, müşterilerin işletmenin ürün ve hizmetlerine ödemeyi kabul ettikleri fiyatlarla ölçülür. Bir işletmede yapılan ürün dizaynı, üretim, pazarlama, dağıtım ve satış sonrası hizmetler

gibi faaliyetlerin iyi bir şekilde yapılması, bir yandan o işletmenin ürün veya hizmetlerinin değerini artırırken diğer yandan işletmenin rakiplerine göre üstünlük kurmasını sağlamaktadır. Bu bakımdan değer zinciri fonksiyonlarında rakiplere göre farklılık yaratmak bir rekabet avantajı sağlamaktadır. (Eren, 2005, s. 178)

### **1.3.6. Tedarik Zinciri Yönetimi**

Tedarik zinciri yönetimi "müşteriye doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyata tüm tedarik zinciri için mümkün olan en düşük maliyetle ulaşmasını sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının entegre yönetimidir. Bir başka deyişle, zincir içinde yer alan temel iş süreçlerinin entegrasyonunu sağlayarak müşteri memnuniyetini artıracak stratejilerin ve iş modellerinin oluşturulmasıdır." (Şen, 2006, s. 4)

Tedarik zinciri yönetiminden beklenen sonuçlar elde edebilmek için, tedarikçiler ile müşteriler arasında bütüncül bir düşünce ve hareket tarzı ve buna bağlı olarak karşılıklı bilgi paylaşımı, karşılıklı risk ve ödül paylaşımı, işbirliği, müşterilere hizmette aynı amaç ve aynı konuya odaklanma, süreçlerin entegrasyonu, uzun dönemli ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesinde işbirliği gibi faaliyetlerin başarı ile yürütülmesi gerekmektedir. (Mentzer, 2001, s. 1-25)

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

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

Tedarik zinciri yönetiminin KOBİ'ler için önemi, sahip oldukları esneklik, özel uzmanlık gibi avantajlarını sürdürebilmelerine imkan tanımasıdır. Zira müşterilerinin isteklerini karşılama, stok maliyetlerini en aza indirme, üretim etkinliğini geliştirme hedefleri konusunda bir denge oluşturmada sıkıntılar yaşayan KOBİ'ler tedarik zincirleri oluşturarak ve bunların etkin bir üyesi olarak bu sıkıntıları aşabileceklerdir. Özellikle bilgi teknolojilerinde son yıllarda yaşanan gelişmelerle e-pazar ve e-ticaret uygulamalarının yaygınlaşması KOBİ'lere yeni fırsatlar ve imkanlar sunmaktadır. (Akgemci, 2008, s. 334-335)

### **1.3.7. Benchmarking (Kıyaslama)**

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

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

Bir tanıma göre, "benchmarking" nihai amacı performansı artırmak olan kesintisiz bir öğrenme sürecidir. Daha açık bir tanımla kıyaslama, konusunda en iyi olmak amacıyla, kendi süreçlerini, aynı ya da benzer nitelikte olan kurumlardaki süreçleri, önceden belirlenmiş bir prosedüre göre inceleyen, o süreçlerdeki



uygulamalardan ders almaya çalışan ve bunu kesintisiz olarak yapan bir çalışmadır. (Saraç, 2005, s. 54-55)

Aktan'a göre benchmarking, "performans düzeyini artırmak için bir organizasyonun kendi içinde ve /veya diğer organizasyonlardaki "en iyi uygulamayı (bestpractice)" tespit ederek kendi organizasyonuna uyarlamasıdır. Çoğu kez "taklitçilik" olarak eleştirilen "benchmarking"ın temel felsefesinde "aynen almak" değil "adapte etmek" düşüncesi vardır. Öte yandan benchmarking yalnızca kıyaslama yapmanın ötesinde, aynı zamanda başka organizasyonlarla kıyaslama yaparak en iyi uygulamaları bulmak ve organizasyonun kendi yapısına ve süreçlerine bunları uyarlamaktır. Bu açıdan benchmarking kavramı "en iyi uygulamaların adaptasyonu" olarak tanımlanabilir. (Aktan, 2008, s. 15)

Başka bir tanıma göre ise benchmarking, sürekli olarak çalışma ve analizler yapılarak, en iyi ve seçkin uygulamaların organizasyonun iç ve dış süreçlerine adapte edildiği (uyarlandığı) ve uygulama sonuçlarının tespit edilerek değerlendirildiği bir performans geliştirme sürecidir. Diğer bir deyişle, en iyi performansın nasıl gerçekleştirilebileceğine ilişkin bir öğrenme sürecidir. (Jarrar, Zairi, 2001, s 75)

Benchmarking tekniği işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini analiz edebilmelerine yardım ettiğinden, KOBİ'ler için önem taşımaktadır. Çünkü zayıf özelliklerini bilen KOBİ'ler faaliyetlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yürütebileceklerdir. Bununla birlikte benchmarking tekniğini uygulayan bir KOBİ, kalite standartlarının gereklerini yerine getirmeye çalışacak ve eğitim ve personel geliştirmenin önemini daha iyi kavrayabilecektir. Aynı zamanda kaynak sıkıntısı

çeken bir KOBİ bu teknik ile dış kaynaklı kuruluşlarla işbirliği içinde olma zorunluluğu da hissedecektir. (Kaya, Gündüz, 2004, s. 32)

Öte yandan benchmarking tekniği uygulamak isteyen KOBİ'ler, kendi faaliyet alanlarında, kendi kaynak ve kapasitelerine benzer en iyi performansa sahip işletmeleri bulma konusunda ve kıyaslama faaliyetlerinde veri olarak kullanılan performans ölçütleri geliştirme ve performans ölçme konusunda zorluk yaşayabilmektedirler. Bu nedenle KOBİ'ler alternatif veri kaynaklarını ve performans ölçütlerini geliştirerek benchmarking süreçlerinde kullanmak zorundadırlar. (Akgemci, 2008, s. 331)

### **1.3.8. Toplam Kalite Yönetimi**

Toplam kalite yönetimi, "mal ve hizmet kalitesi"ni daha geniş anlamda da "organizasyon kalitesini sürekli olarak iyileştirmek için organizasyonda yapılması gereken tüm çabaları ifade etmektedir." Bu açıdan bir işletmede toplam kalite yönetiminin, "müşterinin isteklerini tatmin edecek ürünleri ve hizmeti üretmek; şirketi çalışma prosedürlerini iyileştirici, daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek kârlılığa yönlendirmek; çalışanların şirket hedefine ulaşma yolunda potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardım etmek, şirket politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etmek" gibi üç temel hedefi bulunmaktadır. (Aktan, 2009)

Bir tanıma göre toplam kalite yönetimi, "müşteri tatminini kısa vadeli kâr amacının üstünde tutan, mevcut ya da potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması doğrultusunda mal ile hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi için

organizasyonun bütün çalışanlarının aktif katılımını sağlamayı amaçlayan bir yönetim teknolojisi "olarak tanımlanmaktadır. (Kayalı, Aktaş, 2003, s. 38)

Powell' a göre toplam kalite yönetimi 12 unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; kararlı liderlik, toplam kalite yönetimi adaptasyonu ve iletişimi, yakın müşteri ilişkileri, yakın tedarikçi ilişkileri, benchmarking (kıyaslama), artan ve sürekli eğitim, açık organizasyon, çalışanların yetkilendirilmesi, sıfır-hata anlayışı, esnek üretim, süreç geliştirme ile ölçme ve değerlendirmedir. (Powell, 1995, s. 19)

1980'lerde büyük işletmelerin düşük maliyetli ve yüksek kaliteli üretim ile uluslararası rekabette başarı sağlamaları, kalite konusundaki çalışmaların daha sistematik bir yaklaşımla ele alınmasını gerektirmiş ve böylece toplam kalite yönetimi felsefesi önem kazanmıştır. Teknolojinin çok ileri düzeylere ulaştığı ve rekabetin de alabildiğine arttığı günümüzde, artık işletme büyüklüğü fark etmeksizin kalitenin işletme başarısındaki rolü artmıştır. Bu açıdan KOBİ'lerin toplam kalite yönetimini etkin bir şekilde uygulama gerekliliği ortaya çıkmıştır. (Akgemci, 2008, s. 330)

KOBİ'lerde toplam kalite yönetiminin gerekliliğinin temel nedenleri ile toplam kalite yönetimin önemi ise aşağıdaki gibi özetlenebilir. (Kayalı ve Aktaş, 2003, s. 38-40)

- Gerek iç pazarda gerekse uluslararası pazardaki rekabetin artık kalitesiz mal ve hizmete tahammülünün olmaması nedeniyle KOBİ'ler hayatta kalabilmeleri için ürün, hizmet ve insan kalitesinin önemini kavramaya başlamışlardır.

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

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının günümüz yoğun rekabet koşullarında ayakta kalmak için uğraş veren KOBİ'ler üzerindeki etkileri de aşağıdaki gibi sıralanabilir. (Öztürk ve Gür, 2001, s 194)

- “KOBİ çalışanlarında kalite hakkında bilinçlenmenin artması ile birlikte, ürün ve hizmet kalitesi ile verimlilik de artacaktır.
- Kalitesizlik maliyeti denilen girdi, işçilik ve müşteriden geri dönüşler azalacağından maliyetler düşecek ve bu da rekabet gücünü artıracaktır.

- Toplam kalite yönetimi sürecinde eğitim sürekli olarak uygulanacağından, çalışanların mesleki bilgi ve becerileri artacak ve böylece hatalar azalacaktır.
- KOBİ'ler büyük ölçekli işletmelerle daha büyük bir uyum içerisinde çalışacak ve böylece büyük işletmelerle işbirliği olanakları artacaktır.
- Katılımcı yönetimin etkisi ve ödüllendirme ve takdir etme uygulamaları ile çalışanların motivasyonu ve morali yükselecek, bu da beraberinde iş mükemmelliğini getirecektir.
- KOBİ'lerin "kaliteyi müşteri belirler" anlayışını benimsemesiyle müşteri isteklerinin tatmini, temel işletme felsefesi haline gelecektir.”

### **1.3.9. BalancedScorecard**

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

"Dengeli sonuç kartı" olarak Türkçeye çevrilebilen balancedscorecard yöntemi, (Güner, 2008, s. 249-250) bilgi toplumu işletmelerinin karşı karşıya kaldığı stratejik uygulamalardaki başarısızlık ve geleneksel performans sistemlerinin yetersiz kalması sorununa etkili çözüm önerileri getirerek işletmelerin hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunmaktadır. Diğer bir deyişle balancedscorecard, işletmenin vizyonunun, misyonunun ve stratejisinin finansal olmayan ölçütleri de içeren performans ölçütlerine dönüştürüldüğü bir çerçeve sunarak, işletmelerin performans değerlendirme alanında yaşadıkları problemlere çözüm bulmayı amaçlamaktadır.

"Bir şirketin tüm seviyelerinde çalışmakta olan elemanlar için finansal ve finansal olmayan ölçülerin bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgulayan bir sistem" olarak tanımlanabilen balancedscorecard, işletmelerin geçmiş dönemlerde ortaya koydukları ölçütler ile gelecekteki performanslarını etkileyecek etmenlere ilişkin ölçülerin birleştirilmesini sağlar. Öte yandan bu yöntemin hedef ve ölçüleri, işletmenin uzun dönemde ulaşmak istediği yere göre oluşturulan vizyon ve stratejisi dikkate alınarak belirlenir. (Güçlü, 2003, s. 83)

Kaplan ve Norton'a göre balancedscorecard ile işletmenin performansı finansman, müşteriler, iç işleyiş süreçleri ile öğrenme ve gelişme olmak üzere dört açıdan değerlendirilirken; bu yönetim tekniği işletmenin rekabetçi pazar ve teknolojik çevredeki değişiklikler karşısında strateji geliştirebilmesine yardımcı olmakta, ayrıca aynı zamanda işletmeye stratejilerinin uygulanması sürecini iyi yönetebilmesi için bir çerçeve sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle balancedscorecard ile işletme, stratejisini açıklayıp güncelleyebilir, stratejisini işletmenin bütününe yayabilir, işletme stratejisi ve amaçlarını bir düzen içine alabilir, stratejisini geliştirebilmek için işletmenin performans görünümünü periyodik olarak takip edebilir. (Kaplan ve Norton, 1996, s. 83-85)

Bir stratejik yönetim tekniği olarak balancedscorecard daha çok büyük işletmelerde uygulanmaktadır. KOBİ'ler açısından ise daha yeni bir kavram olan balancedscorecard tekniğinin sistematığı ve yaklaşımının bu işletmeler tarafından bilinmesi önem taşımaktadır. (Akgemci, 2008, s. 333) Zira "dengeli değerlendirme çizelgesi" de denilen bu yöntemin temelinde "öğrenme" önemli bir unsur olarak yer aldığından, çalışanlar öğrenme ve gelişmeleri sonucunda işletmenin içindeki süreçleri daha etkili ve verimli olarak gerçekleştirebilecekler ve böylece müşteri

memnuniyetinin artırılması ve artan satışlar sonucunda da başarı sağlanması mümkün olabilecektir. (Ülgen ve Mirze, 2004, s 411)

### **1.3.10. Elektronik Ticaret**

20. yy'ın son çeyreğinde özellikle iletişim ve bilgi teknolojilerinde görülen hızlı gelişmeler, günlük yaşamda ve hemen hemen her alanda bilgisayar kullanımının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Aynı dönemde küresel rekabetin de alabildiğine artması ile birlikte işletmeler de bu gelişmeleri yakından takip etmek durumunda kalmışlardır.

Bu gelişmelerin bir ürünü olarak ortaya çıkan ve bilgi toplumunun gerekliliklerinden biri olan elektronik ticaret gerek işletme, gerekse ülke bazında rekabet üstünlükleri yaratma ve toplumsal refahın sağlanması konusunda stratejik bir öneme kavuşmuştur.

Çeşitli uluslararası kuruluşlarca farklı tanımları yapılan elektronik ticaret genel olarak, "bilgisayar ağları aracılığı ile ürünlerin üretilmesi, tanıtımının, satışının, ödemesinin ve dağıtımının yapılması" şeklinde tanımlanabilir. Yapılan bu söz konusu işlemler, sayısal biçime dönüştürülmüş yazılı metin, ses ve video görüntülerinin işlenmesi ve işletilmesini de içermektedir. (Çolakoğlu, 2002, s. 364)

Bir tanıma göre elektronik ticaret (e-ticaret), " Telekomünikasyon ağları aracılığı ile ticari işlemlerin yürütülmesi, iş ilişkilerinin sürdürülmesi ve işletme bilgilerinin paylaşımıdır. İşletmeler arasındaki operasyonel sınırların çok geçişken olduğu günümüz iş dünyasında ulusal ve uluslararası iş süreçlerini birbirinden

ayırmak neredeyse imkansız hale gelmiştir. Bu nedenle e-ticaret, tek bir firma içindeki ticaretin desteklendiği kurumsal süreçlerin yanı sıra, şirketler arasındaki işlemleri ve satış ilişkilerini de içerir. (Zwass, 1996, s 3)

Yalnızca satıcı ile alıcı arasındaki ilişkilerin ötesinde tüm ticari işlemleri de kapsayan elektronik ticaret çoğunlukla internet ve diğer ağlar aracılığı ile yapılan ticaret olarak algılanmaktadır. Bilgisayar, telefon, faks, elektronik ödeme ve para transferi sistemleri, internet, elektronik veri değişimi gibi araçların kullanıldığı e-ticarette, zaman ve mekan sınırı olmaksızın ticari işlemlerde bir ya da birden fazla insan tarafından ses, görüntü ve yazılı metinlerin aynı zamanda interaktif bir şekilde iletilebilmesi söz konusu olduğundan, geleneksel ticaret yöntemine göre işlemlerin daha kısa sürelerde ve daha düşük maliyetlerle gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır. (Canpolat, 2001)

İşletmeler arasında rekabetin artması elektronik ticaret uygulamalarının da yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Ancak yine de ülke ekonomileri için önemli bir yer tutan KOBİ'lerde e-ticaret uygulamaları büyük işletmelere göre daha düşük seviyelerdedir.

Ancak sahip oldukları esnek yapıları nedeniyle müşterilerinin beklentilerine daha hızlı yanıt verebilme yeteneklerinin, büyük işletmelere göre e-ticarette bir üstünlük sağladığı kabul edilmektedir. Diğer taraftan KOBİ'lerin önemli dezavantajlarından biri olan uzak bölgelerdeki pazar ve müşterilere ulaşamama sorunu da e-ticaret ve internetle çözülebilmektedir. (İşler, 2008, s. 286-287)



Günümüzde hangi ölçekte olursa olsun tüm işletmelere ve özellikle de KOBİ'lere hız ve esneklik, kalite, yenilik, maliyet ve verimlilik gibi konularda avantajlar sunan elektronik ticaret, böylece rekabet gücünün oluşturulması ve artırılmasını da sağlamaktadır.

Özetle e-ticaret faaliyetleri KOBİ'lere, yeni pazarlara girme fırsatı sağlamakta, işlemleri hızlandırdığından ve insan unsurunu da minimum düzeye indirdiğinden maliyetleri düşürmekte, alıcı ile satıcı arasındaki ilişkilerin daha elverişli koşullarda yapılabilmesine imkan verdiği için ürün ve hizmet kalitesinin artmasına yardımcı olmakta ve bilgi paylaşımını artırdığından iş süreçlerinin ve genel olarak ekonominin verimliliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır. (Akgemci, 2008, s. 336)

### **1.3.11. Değişim Mühendisliği**

Yönetim bilimi alanında yeni bir kavram olan değişim mühendisliği, genel olarak bir organizasyondaki genel yapının, sistemin ve süreçlerin köklü ve radikal bir şekilde yeniden düzenlenmesi şeklinde tanımlanabilir.

Değişim mühendisliği konusundaki çalışmalarıyla tanınan Hammer ve Champy'e göre "değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır." (Hammer ve Champy, 1993)

Bir stratejik yönetim aracı olarak değişim mühendisliği, işletmelerin müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve ucuz hizmet sunabilmelerini kısacası çağın gerektirdiği koşullara adapte olabilmelerini sağlamaktadır. İşletmeler değişim mühendisliği ile verimliliklerini artırmak, hissedarlarına katkılarını maksimize etmek ve gereksiz iş ve işlemleri ortadan kaldırmak gibi amaçlarla, işletme bünyesindeki tüm iş süreç ve faaliyetlerini gözden geçirerek köklü ve büyük değişiklikler yapmaktadırlar. (Akgemci, 2008, s. 67)

Değişim mühendisliği tanımından da anlaşıldığı gibi, işletmedeki alışlagelmiş yöntemlerin bir tarafa bırakılarak, her şeyin en baştan yeniden belirlenmesi, düzenlenmesi olduğundan diğer yönetim tekniklerine göre uygulanması zor ve de riskli bir sistemdir. (Aydoğan ve Altuğ, 2006, s. 96) Böyle radikal bir dönüşümün gerçekleştirilebilmesi işletmeler için yüksek maliyet anlamına gelmektedir. Bu nedenle değişim mühendisliğinin KOBİ'lerde uygulanabilirliğinin büyük işletmelere göre daha zor olduğu söylenebilir.

### **1.3.12. Senaryo Analizi**

Senaryo analizi, farklı sektörlerdeki pek çok işletmede karşılaşılan stratejik belirsizlikler ile sürekli olarak başa çıkabilmede etkili olan bir tekniktir. Senaryo planlama, geleceğe ilişkin tek bir doğru ve kesin bir stratejik tepki belirleme yerine, belirsiz gelecekle ilgili bir dizi görüş ortaya koymaktadır. (Clemons, 1995, s. 66)

Senaryo analizi, yöneticilere geleceğe ilişkin birbirinden farklı pek çok değişik görüntü sunabildiği için, çevresel belirsizlikler karşısında daha hazırlıklı ve

donanımlı olunmasını sağlar. İşletmeler, gelecekteki belirsizliğin yüksek olması, geçmişte maliyeti yüksek pek çok sürpriz yaşanmış olması, içinde bulunulan sektörün önemli değişimler içinde bulunması veya bu yönde bir olasılığın bulunması, rakiplerinin senaryo analizi kullanıyor olmaları gibi nedenlerle senaryo analizi tekniğinden yararlanmaktadırlar. (Şahin, 2002, s. 35- 36)

Senaryo analizi, geleceğe ilişkin belirsizliklerin azaltılmasına yönelik bir teknik olduğundan büyük ya da küçük tüm işletmeler açısından önem taşımaktadır. Bu bakımdan KOBİ'ler de özellikle kriz ya da kriz beklentisinin bulunduğu dönemlerde gelecek yönelimli stratejiler belirleyebilmek, gelecekteki risk ve belirsizliklere karşı hazırlıklı olabilmek ve daha isabetli kararlar verebilmek için bu analizden yararlanabilirler.

### **1.3.13. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**

Yönetim bilimi literatüründe "dış kaynak kullanımı" kavramı farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bir tanıma göre dış kaynak kullanımı (outsourcing), " Üretim bileşenleri ve katma değer yaratan diğer faaliyetlerin dış kaynaklara bağımlılığını" ifade etmektedir. Diğer bir tanıma göre ise, "genel anlamda dış kaynak kullanımı, bir işletmede mal ve hizmetlerin başka firmalardan tedarik edilmesi" olarak tanımlanmaktadır. (Gilley ve Rasheed, 2000, s.764)

Dış kaynak kullanımı, işletmenin bazı faaliyetlerini, konusunda uzman başka bir işletmeye veya tedarikçiye belli bir sözleşme çerçevesinde yaptırmasıdır. Bu bakımdan dış kaynak kullanımı, işletmelerin asıl olarak kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere yönelmelerini ve asıl faaliyet alanları dışındaki konularda ise

özellikle o konuda uzmanlaşmış işletmelerden yararlanmayı amaçlayan bir stratejik yönetim tekniğidir. (Uçkun ve Yüksel, 2007, s.29)

Maliyetleri azaltma, belirli faaliyetlerde performans ve verimliliği artırma, esneklik sağlama, belirli faaliyetlerde uzmanlaşma, yeniliklere erişimi kolaylaştırma gibi potansiyel faydaları (McIvor, 2005, s. 21-23) olan dış kaynak kullanımı büyük küçük tüm işletmeler için önem taşımaktadır.

Özellikle kısıtlı kaynakları olan küçük işletmeler için önemli stratejik araçlardan biri olan dış kaynak kullanımı, genel olarak KOBİ'lerin kıt kaynak sorununun çözülmesinde ve asıl faaliyet alanında yoğunlaşarak rekabetçi üstünlükler sağlanmasında etkili olmaktadır. (Akgemci, 2008, s. 336-337)

Öte yandan KOBİ'lerin dış kaynak kullanımı kararı verme konusunda büyük işletmelere göre dezavantajlı durumda bulunduğu söylenebilir. Zira KOBİ'ler bu kararlar verilmeden önce yapılması gereken niceliksel ve niteliksel analizler konusunda uzmanlaşmış kadrolara sahip değillerdir. Ayrıca KOBİ'lerin dış kaynak kullanımından beklenen faydayı sağlamak için birlikte iş yaptıkları işletmeleri doğru seçmeleri gerekmektedir.

#### **1.3.14. Öğrenen Organizasyonlar**

1990 yılında Peter Senge tarafından ortaya çıkarılan "öğrenen organizasyon" kavramı, "bilgi üretimi, temini ve iletimi alanlarında etkin olan ve kurumsal davranışları yeni bilgi ve öngörüler çerçevesinde dönüştüren organizasyondur." Diğer bir tanımla öğrenen organizasyon, "pazar unsurlarının sürekli değiştiği, yeni

teknolojilerin çok kısa aralıklarla ortaya çıktığı, ürünlerin çok kısa zamanda demode hale geldiği, rakiplerin hızla çoğaldığı, belirsizliklerin hakim olduğu hızlı değişim ortamında yeni bilgi yaratan, öğrenen, uygulayan ve sonuçlarından yeniden öğrenen organizasyondur." (Akgemci, 2008, s 98)

Öğrenen organizasyon kavramı esas olarak, bilgi yaratma, öğrenme, çalışanların bu yönde motivasyonu, ulaşılan sonuçları organizasyon bilgisi haline getirerek bu bilgiyi de sorun çözmede kullanma temeline dayanmaktadır. Diğer yandan bu kavram, organizasyonların insan kaynaklarına önem vererek bu kaynaklarını geliştirmelerini ve bu kaynakları verimli kullanarak hayatta kalabilmelerini sağlayacak stratejileri geliştirebilmelerine imkan sağlamaktadır. (Aydoğan ve Altuğ, 2006, s. 97)

KOBİ'lerin esnek yapıda olmaları, müşteriye ve pazara yakın olmaları, öğrenen organizasyon yapısını oluşturmada avantaj sağlamaktadır. Öte yandan çalışanların bireysel olarak öğrenme sürecine katılabilmesi küçük işletmelerde daha kolay olmakta, işletme ile kendisini özdeşleştiren çalışanların öğrenme sürecine katkıları daha fazla olmaktadır. Ayrıca KOBİ'lerin büyük işletmelere nazaran daha az bürokratik yapıda olması, öğrenilen bilginin, organizasyonun her bir köşesine hızlı ve etkin bir şekilde iletilmesini kolaylaştırmaktadır. (Akgemci, 2008, s. 333-334)

KOBİ'ler öğrenen organizasyon anlayışını benimsedikleri ölçüde yukarıda değinilen yeni stratejik yönetim araç ve tekniklerini uygulamada başarılı olabileceklerdir. Ancak bu başarının gerçekleşmesi önündeki en önemli engel ise özellikle aile işletmesi niteliğindeki veya sahip yöneticilerin bulunduğu KOBİ'lerde

değişime karşı ortaya konulan direnç ve önyargılardır. Bu engeli aşabilen KOBİ'ler ise öğrenen organizasyon olmayı başararak rakiplerine üstünlük sağlayabilme fırsatını elde edebileceklerdir.

Stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin KOBİ'lerde uygulanabilirliği açısından bir değerlendirme yapıldığında; KOBİ'lerin yukarıda belirtilen tüm araç ve teknikleri kullanmasının mümkün olmadığı, çünkü KOBİ'lerin bu araç ve tekniklerin tümünü aynı anda uygulayabilecek organizasyon yapısına, bilgiye, zamana ve finansal güce sahip olmadığı, bu nedenle de KOBİ'lerin söz konusu araç, yöntem ve tekniklerden işletme organizasyonunun ve çalışanlarının uyum sağlayabileceği kendi özelliklerine, faaliyet alanlarına ve ihtiyaçlarına uygun, kullanımı kolay ve maliyeti düşük olanların seçilerek kullanılmasının daha rasyonel bir yaklaşım olduğu söylenebilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

Ülkemizde her yüz işletmeden doksan sekizi Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler'dir. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; sermayeleri kısıtlı, üretimleri daha çok el emeğine dayalı, çevredeki teknolojik değişikliklere sermaye yetersizliği nedeniyle yer veremeyen, ölçek ekonomisinin yaratılamaması nedeniyle rekabette zorlanan ancak çabuk karar verme yeteneğine sahip olan işletmelerdir.

Doğru bir stratejik yöntem uygulamak için Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin tanımını doğru yapmak, ekonomideki yerlerini iyi analiz etmek, üstün ve zayıf yönlerini bilmek gerekir."Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler"in, daha çok kullanılan adıyla KOBİ'lerin tanımlanması ve büyüklük kriterleri tartışmalıdır. KOBİ'lerin tanımı konusunda karmaşa yaşanmaktadır. Bütün ekonomilerin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen bugün Dünya literatüründe üzerinde görüş birliği sağlanmış KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Tanımlamalar genellikle ülkelerin ekonomilerinin büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle KOBİ tanımı hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşımaktadır.

## 2.1. KOBİ TANIMI

Bu kavramın tanımı, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı kurulması hakkında kanunda yer almaktadır. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, ülkemiz sanayisinin önemli bir yeri olan küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerini desteklemek ve rekabet güçlerini geliştirmek ve böylece ulusal ekonomiye katkılarını arttırmak amacıyla 12 Nisan 1990 tarihinde 3624 sayılı yasa ile kurulmuştur. Sanayi ve Ticaret Bakanlığının ilgili kuruluşu olarak çalışmalarını sürdüren KOSGEB; Süreç Grupları, Enstitüler aracılığıyla faaliyetlerini çeşitli illerde sürdürmektedir. (KOSGEB, 2003)

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme İdaresi Başkanlığı hakkında kanunun “tanımlara” ilişkin 2.Maddesinde kanunda geçen “işletmeler” deyimini; 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.

Ülkeler arasında tek bir KOBİ tanımı bulunmadığı gibi aynı ülke içindeki farklı kurum ve kuruluşlarda da ortak bir tanım sağlanamamıştır. Türkiye’de KOBİ’lere finansman desteği sağlayan Türkiye Halk Bankası’nın yaptığı tanımlar şöyledir: (Halkbank, 2003)



Halkbank, teşvik belgeli işletmelerde iş gören sayısı 1-150 arası olup, sabit yatırımları 100 Milyar TL'yi aşmayanları; normal KOBİ'lerde ise iş gören sayısı 1-250 arası olup, toplam makine ve ekipmanlarının kayıtlı net değeri 400 Milyar TL'yi aşmayanları KOBİ olarak değerlendirmektedir.

18 Ocak 2001 tarih ve 2429 sayılı KOBİ Teşvik Kararnamesinde yer alan tanımlama ise aşağıdaki gibidir:

İmalat 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 işletmelerde; "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 sınıfına girmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımlanmasında, bu işletmeleri büyük işletmelerden ayıran özelliklerinin belirtilmesi gerekmekte olup (Müftüoğlu, 2007, s. 44), böylece söz konusu işletmelerin farklı nitel ya da nicel ölçütlerini dikkate alan tanımlar yapılabilmektedir.

KOBİ tanımında artık nitel ve nicel ölçütlerin bileşiminin alınması gerektiği savunulmaktadır. Ancak nicel ve nitel ölçütlerden de hangilerinin baz alınacağı konusunda net bir sonuca varılamamıştır. Nitel ölçütler; sanayileşme düzeyi, zaman, ekonomik düzey, kullanılan üretim tekniği, kullanılan teknoloji, üretilen malın özellikleri, faaliyette bulunulan işkolu (Akgemci, 2001, s 7), işletme sahibi, girişimci ve yöneticinin aynı kişi olması ve bütün riskleri üzerinde toplamak suretiyle

işletmeyle bütünleşmesi, işletme sahibinin ve aile bireylerinin fiilen çalışması, üst yönetimde uzmanlaşmanın ya da profesyonelleşmenin sağlanamaması, sermaye gücünün ve finansman varlığının yetersizliği, pazar payının küçük olması ve pazardaki etkinliğin yetersiz olması, işletme yönetimi ile çalışanlar arasında doğrudan bir ilişkinin olması şeklinde sıralanabilir. Nicel ölçütler ise; işletmede istihdam edilen personel sayısı, sabit varlıkların miktarı ve değeri, makine sayısı ve makine parkı değeri, toplam sermaye, aktif veya pasif toplamı veya bilanço büyüklüğü, öz sermaye, sabit sermaye, işletme kapasitesi ve kapasite kullanım derecesi, satış tutarı, kar hacmi, piyasa payı, ödenen vergi tutarı olarak sıralanabilir.

### **2.1.1. Avrupa Birliği KOBİ Tanımı**

Türkiye’de KOBİ tanımlaması geliştirilirken, Avrupa Birliği standartlarına uyulması gereklidir ve tanımlamalarda personel sayısı, toplam aktif büyüklük, toplam satışlar, pazar payı, ortaklık yapısındaki bağımsızlık düzeyi gibi ölçütler kullanılmalıdır.

KOBİ’lerin ekonomi içindeki payının işletme sayısı açısından % 99’a ulaştığı ve toplam istihdamın üçte ikisini sağladığı (Dulupçu, 2005, s. 542) Avrupa Birliği’nde üye ülkelerin ekonomik gücü, faaliyette bulunan sektörün ya da işkolunun özel yapısına göre farklı tanımlar yapılmaktadır. Ancak AB’nin genişleme ve derinleşme süreci (Stammen, 2008, s. 196-209) ile bütünleşme düzeyinin artmasıyla KOBİ mevzuatında da hem birlik hem de üye ülkeler düzeyinde bir uyum sağlanmaya çalışılmaktadır.

AB farklı KOBİ tanımı ve ifadelerinin rekabete zarar verdiğini göz önüne alarak 7/2/1996 tarihli Konsey Kararı ile KOBİ tanımında personel sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık derecesini 3 temel kriter olarak almıştır. (Sayın ve Fazlıoğlu 1997, s.4).

AB'nin ortak tanımına göre, sermayesinin % 25'inden fazlası büyük işletmelere ait olmayan işletmeler "KOBİ" olarak kabul edilirken; 50 kişiden az işçi çalıştıran, yıllık cirosu 7 milyon ECU'yu ve yıllık bilanço değeri 5 milyon ECU'yu aşmayan işletmeler "küçük" işletme; 50 ila 250 işçi çalıştıran ve yıllık cirosu 40 milyon ECU'yu ve yıllık bilançosu 27 milyon ECU'yu aşmayan işletmeler "orta" ölçekli işletme olarak tanımlanmıştır. Öte yandan 10 kişiden az işçi çalıştıran işletmeler ise "çok küçük işletme" olarak nitelendirilmiştir. (Güney ve Akbay, 2008, s. 152) Söz konusu tanımda, nicel ölçütlere ağırlık verilmiş, nitel ölçütlerden ise yalnızca bağımsızlık ölçütüne yer verilmiştir.

**Tablo 2.1 Avrupa Birliğinde Kobi Tanımı**

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

Kaynak: Sayın ve Fazlıoğlu, 1997

Ekonomideki değişiklikler (enflasyon rakamlarındaki artışlar, v.b.), yeni finansal veriler içeren bir KOBİ tanımının yapılmasını zorunlu kılmıştır. (Dulupçu, 2005, s.543)

Avrupa Komisyonu'nun 6 Mayıs 2003 tarihli tavsiye kararına istinaden 1 Ocak 2005 tarihinden itibaren geçerli olan KOBİ tanımı şu şekildedir. Çalışan sayısında herhangi bir değişiklik yapılmazken, yıllık cirosu 50 milyon Euro'yu veya yıllık bilançosu 43 milyon Euro'yu aşmayan işletmeler "orta" ölçekli, yıllık cirosu 10 milyon Euro'yu veya yıllık bilançosu 10 milyon Euro'yu aşmayan işletmeler de "küçük" ölçekli işletme olarak nitelendirilmiştir. Bu KOBİ tanımında nicel ölçütlere ağırlık verilmiş, tek nitel ölçüt olan bağımsızlık ölçütü % 25 olarak aynen korunmuştur. Bununla birlikte bu tanıma kadar çok küçük (mikro) işletmeler için yıllık bilanço ve ciro değerleri belirtilmezken, bu tanımla birlikte yıllık cirosu iki milyon Euro'yu veya yıllık bilançosu iki milyon Euro'yu aşmayan işletmeler ise "çok küçük işletme" olarak tanımlanmıştır. (Türk, 2007, s. 14)

Tanımda esas alınan ölçütlerin hepsinin bir arada bulunması gerekmektedir. Örneğin bir işletme çalışan sayısı, yıllık bilanço ve ciro ölçütleri bakımından KOBİ tanımına uyarken, sadece bağımsızlık ölçütünü sağlamazsa bile KOBİ olarak nitelendirilememektedir. Son olarak AB'nin yaptığı bu resmi KOBİ tanımı üye ülkeler açısından bir "üst" tanım niteliği taşımakta, ancak her bir ülke tanımdaki sınırları aşmamak kaydıyla farklı amaçlar için farklı tanımlar geliştirebilmektedir. (Müftüoğlu, 2007, s. 123-125)

### **2.1.2. Basel-II Kriterlerine Göre KOBİ Tanımı**

Basel-II, yüzyılın en önemli ekonomik olayı olarak kabul ediliyor. Etkin bir bankacılık sistemi oluşturmak ve finansal istikrara katkıda bulunmak için Basel-II önemli bir fırsattır. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında, finansman

sorunu KOBİ'lerin en önemli sorunu haline gelmiştir. Bu nedenle uluslararası finans piyasalarında yaşanan gelişmeler ve bu alanda yapılacak yasal düzenlemeler büyük önem kazanmıştır.

Basel komitesi, 1974 yılında G-10 ülkelerinin Merkez Bankası Başkanları tarafından oluşturulmuş bir kuruluştur. Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS) bünyesinde faaliyet göstermektedir. Basel Komitesi tarafından 1988 yılında “Basel 1” standartları olarak adlandırılan Sermaye Yeterliliği Uzlaşısı yayımlanmıştır. “Basel 1” standartları ile bankaların uymaları gereken kriterler belirlenmiş ve bankaların krizlere karşı dayanıklılığı arttırılmaya çalışılmıştır. (Turgut, 2007, s.30)

Zamanla mali piyasalardaki gelişmelerle işlemlerin karmaşıklaşması nedeniyle “Basel 1” kriterleri yetersiz kalmıştır. Bu nedenle G-10 ile AB ülkelerinde 2007 yılı başından, Türkiye'de ise 2009 yılı başından itibaren uygulanmak üzere kabul edilen (Yörük, 2007) Basel II Standartları'nın KOBİ'ler Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Anket Uygulaması, D.E. Basel II" düzenlemeleri, esas itibariyle bankacılık sektörüyle ilgili standartlar getirmekte iken reel sektörü de yakından ilgilendirmekte ve bankaların en önemli müşterileri olan KOBİ'leri dolaylı olarak etkilemektedir. (Basel II, 2006, s. 19)

Düzenlemelerin KOBİ'ler için dolaylı etkisi bankalar için minimum sermaye yükümlülüğü düzenlemelerinden kaynaklanmakta, böylece KOBİ tanımına giren ve belli koşulları yerine getiren işletmelere bankalardan kredi temin etmede öncelikli ve ayrıcalıklı işlem görme olanağı sağlanmaktadır. (Yörük, 2007, s. 371)

KOBİ tanımı, Basel II standartlarına göre yıllık satış cirosunun 50 milyon Euro'nun altında olması gerekmektedir. KOBİ tanımı yalnızca yıllık satış cirosu ölçütüne göre yapılmaktadır. Belirlenen üst sınır olduğundan, yıllık satış cirosu bu değer altındaki işletmeler de kullandıkları kredi miktarına göre sınıflara ayrılmaktadır. (Ankara Ticaret Odası, 2007, s 33)

**Tablo 2.2 Basel II'ye göre KOBİ Kredileri Sınıflandırması**

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

Kaynak: Ankara Ticaret Odası 2007, s:33)

Sınıflandırmaya göre, satışları 50 milyon Euro'dan düşük olan işletmenin bir bankadan kullandığı kredi miktarı 1 milyon Euro'nun altında ise o işletme "Perakende KOBİ", 1 milyon Euro'nun üzerinde ise "Kurumsal KOBİ" olarak nitelendirilmektedir. Bir KOBİ bir bankadan 1 milyon Euro'nun üzerinde kredi kullanıldığında "kurumsal" portföyde, başka bir bankadan 1 milyon Euro'nun altında kredi kullandığında ise "perakende" portföyde değerlendirilebilmektedir. (Turgut, 2007, s. 39)

Türkiye'deki büyük sanayi firmaları dışındaki işletmelerin "perakende" KOBİ kategorisinde değerlendirileceği söylenebilir. (Basel II, 2006, s. 21)

### 2.1.3. Türkiye'de KOBİ Tanımı

Türkiye'de de her bir kurum ya da kuruluş 18 Kasım 2005 tarihine kadar kendi KOBİ tanımını yapmaktaydı. KOBİ'leri tanımlayabilmek için birçok kriter kullanılmıştır. KOBİ tanımını etkileyen belli başlı faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir. (Akgemci, 2001, s.7)

- Zaman
- Ekonomik Düzey
- Sanayileşme Düzeyi
- Kullanılan Teknoloji
- Pazarın Büyüklüğü
- Faaliyette Bulunulan İşkolu
- Kullanılan Üretim Tekniği
- Üretilen Malın Özellikleri
- İş gören Sayısı
- Kuruluş
- Araştırmalar.

Türkiye de KOBİ sayısına ilişkin değerlendirmeler çok çeşitli büyüklükleri içermektedir. Stratejilerin ve politikaların yöneleceği “büyüklük” bilinmediği için de kaynaklar doğru kullanılamamaktadır. Bu yüzden KOBİ'lerin kullanımına sunulan fonlar ve krediler doğru sayı bilinemediğinden kısa sürede tükenmektedir. (Akgemci, 2001, s.7)

Küçük bir büfe, tek kişilik pencere yıkama işlerinden imalat sektörüne kadar birçok kuruluş küçük işletme olarak kabul edilmektedir. İşletme ölçeği için tanımlama yapmanın oldukça pratik nedenleri bulunmaktadır. Devlet desteği alabilmek, kredi avantajlarından yararlanabilmek, ilgili danışmanlık kuruluşlarından destek alabilmek ve sözleşmeler yapabilmek için firma ölçeğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte her tür işletmenin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik politikaların belirlenmesinde de tanımlamalar büyük kolaylık sağlayacaktır.

KOSGEB'e göre 1-50 arası işçi çalıştıran işletmeler "küçük", 51-150 arası işçi çalıştıran işletmeler "orta" ölçekli işletme olarak kabul edilirken; Hazine Müsteşarlığı'na göre ise 10-49 arası işçi çalıştıran işletmeler "küçük", 50-250 arası işçi çalıştıran işletmeler "orta" ölçekli işletme olarak tanımlanmaktaydı. (Özer, 2007, s.42)

Kuruluşların yapmış oldukları bu tanımlar hukuki olmaktan ziyade ekonomik nitelik taşımaktadır. Özellikle teşviklerin arttığı dönemlerde bazı olanaklardan yararlanabilme konusunda, söz konusu tanımlar daha çok hukuki nitelik kazanmaktaydı. (Özdemir, 2006, s. 35-36)



**Tablo 2.3 Türkiye’de Kullanılan KOBİ Tanımları**

KURULUŞ	TANIM KAPSAMI	TANIM KRİTERLERİ	MİKRO ÖLÇEKLİ İŞLETME	KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETME	ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME
KOSGEB	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı	-	- 1-50 işçi	51-150 işçi
HALKBANK	İmalat Sanayi, Turizm, Yazılım Geliştirme	İşçi Sayısı	-	-	1-250 İşçi
		Sabit Yatırım Tutarı (Euro)	230.000	230.000	230.000
Hazine Müsteşarlığı	İmalat Sanayi, Turizm, Tarımsal Sanayi, Eğitim, Sağlık, Yazılım Geliştirme	İşçi Sayısı	1-9 İşçi	10-49 İşçi	50-250 İşçi
		Yatırım Tutarı, KOBİ, Teşvik Belgesine Konu Yatırım Tutarı (€)	350.000	350.000	350.000

DIŞ TİCARET MÜSTEŐARLI ĐI	İmalat Sanayi	İŞi Sayısı	-	-	1-200 İŞi
		Sabit Yatırım Tutarı (€)	-	-	1.830.000
EXIMBANK	İmalat Sanayi	İŞi Sayısı	-	-	1-200 İŞi

Kaynak: Özdemir, 2006, s. 35-36

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

Bakanlar Kurulu'nun 19.10.2005 tarih ve 9617 sayılı kararı ile "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" 6 ay sonra yürürlüğe girmek üzere 18.11.2005 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. (2005)

2005 yılında yayımlanan KOBİ tanımına ilişkin yönetmelikte, yıllık net satış hasılatı veya mali bilanço için belirlenen üst limit 25 milyon lira yıllık çalışan istihdamı üst limiti ise 250 olarak belirlenmişti. Daha fazla KOBİ'nin devlet desteklerinden yararlanmasına imkan sağlayacak mevzuat değişikliği Resmi Gazete'nin 4 Kasım 2012 tarihli sayısında yayımlanarak yürürlüğe girdi.

Yapılan düzenlemeyle, 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan ekonomik birimler, girişimler KOBİ tanımı kapsamına dâhil edildi.

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik 04/11/2012 tarihli ve 28457 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girdi. Bu yönetmelik değişikliği kapsamında, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) tanımı; “250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca “KOBİ” olarak adlandırılan ekonomik birimleri, girişimleri” şeklinde değiştirildi. (Resmi Gazete)

Yapılan düzenleme ile mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletme tanımları günün koşulları dikkate alınarak yeniden belirlendi. Buna göre;10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri1AVRUPA BİRLİĞİ Global İş Köprüleri Girişimi Konferans Bildirisi, İstanbul, 1 Ekim 2012 . Devamını oku ... »milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler mikro işletme olarak tanımlanırken; mikro üst sınırı olan 1 milyon TL1507 - TÜBİTAK KOBİ AR-GE BAŞLANGIÇ DESTEK PROGRAMI. Devamını oku ... » limiti mikro işletme lehine olması amacıyla değiştirilmemiştir. 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 8

milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler ise küçük işletme olarak tanımlanmış olup; yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu 51511- TÜBİTAK ÖNCELİKLİ ALANLAR ARAŞTIRMA TEKNOLOJİ GELİŞTİRME VE YENİLİK PROJELERİ DESTEKLEME PROGRAMI. Devamını oku ... » milyondan TL'den 8 milyon TL'ye çıkarılmıştır. 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler orta büyüklükteki işletmeler olarak tanımlanmış olup; yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu 25 milyon TL'den 40 milyon TL'ye çıkarılmıştır. (Resmi Gazete)

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

## **2.2. KOBİ'LERİN YAPISAL ÖZELLİKLERİ**

KOBİ'ler büyük işletmelerle kıyaslandığında farklılıklara sahiptir. KOBİ'lerin farklı niteliklerinden bazıları avantaj sağlarken bazıları da dezavantaj sağlamaktadır. KOBİ'lerin yönetim, finans ve üretim konularında yeterli olmamaları, karar almada tek yöneticiye bağımlı olmaları dezavantajlarıdır. Personeliyle yakın ilişkiler kurabilmeleri, pazarı yakından takip edebilmeleri, meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilmeleri büyük şirketlere göre avantajlı taraflarıdır.

### 2.2.1. Yönetim Yapıları Açısından KOBİ'ler

KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu aile işletmesi niteliğindedir. (Craig, 2008, s.353) Aile işletmesi olmak KOBİ'lere bir takım avantaj ve dezavantajlar sağlamaktadır. Örneğin aile şirketi niteliğindeki KOBİ'ler ekonomik krizlere karşı daha dirençli olmaktadır. (Yazar, 2007)

Aile şirketi olmayan kurumlarda da görülen kurumsallaşamama sorunu, söz konusu niteliği taşıyan KOBİ'lerde daha belirgin olarak yaşanmaktadır. Kurumsallaşma tanımlamalarında ortak payda, örgütlerin kişilerden bağımsız bir yapıya kavuşturulmasıdır.

Aile şirketi olan KOBİ'lerde işletme sahiplerinin iş başında olmaları, yetki dağılımının belirsizliği ve aile içi sorunların işe yansıtılması gibi nedenlerle geleneksel yönetimin uygulanması kurumsallaşmayı güçleştirmektedir.

Aslında aile şirketlerinin kendi finansman kaynaklarına sahip olmaları, bağımsız hareket etme yeteneğine, yerinde ve zamanında kararlar alabilmelerine olanak vermektedir.

Uzun dönemde işletmenin planlı büyümesi, varlığını ve başarısını devam ettirebilmesi, dolayısıyla işletmenin kurucularından, üyelerinden farklı bir kimliğe kavuşabilmesi için gerekliliğinin yanında, küreselleşmeye bağlı olarak küresel işletme olma zorunluluğu, değişimlerin ve teknolojik yeniliklerin rekabetteki belirleyiciliği gibi nedenler de kurumsallaşmayı KOBİ'ler için zorunlu hale getirmiştir. (Çakıcı ve Özer, 2008, s. 43)

Ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük çoğunluğunda, işletme sahibi işle ilgili faaliyetlere doğrudan katılmaktadır. Ancak işletme ölçeği büyüdükçe bu katılım zorlaşmaktadır. İlk olarak üretim aşamasından itibaren işletme sahibinin yetkilerini devretme zorunluluğu ortaya çıkmakta ve işletme yönetiminde yönetsel becerilere sahip, ticari konularda uzmanlaşmış nitelikli elemanların istihdam edilmesi ihtiyacı doğmaktadır. (Gümüştekin, 2005, s. 75)

İşletmelerdeki profesyonel sayısı ve profesyonel tercihinin kurumsal uyum ve denge gözetilerek belirlenmesi, işletmedeki profesyonelleşmenin de ya profesyonel yöneticilerin işin başına getirilmesi ya da işin başındaki aile bireylerinin profesyonelleştirilmesi yoluyla sağlanması gerekmektedir.

KOBİ'ler ile büyük işletmeleri kıyasladığımız da şu farklılıklar gözlenir; KOBİ'ler de iş sahibi aynı zamanda yöneticisi üretim süreci içinde çalışanlarla iç içe olduklarından üretim kararlarını isabetli ve hızlı bir şekilde alabilmektedirler. Büyük firmalarda ise geniş bir hiyerarşik karar alma mekanizması olduğundan ve karar alıcılar üretim hattından uzakta, konuya vakıf olmadıklarından dolayı yanlış kararlar alabilmekte veya doğruyu bulana kadar değişen piyasa koşullarına ayak uydurmakta geç kalmaktadırlar. Diğer taraftan büyük işletmelerde sorunların farklı birimlerdeki uzmanlarca tartışılması, işletme için daha doğru ve sağlıklı karar alma imkanı yaratabilmektedir.

KOBİ'lerde yönetici durumundaki işletme sahibi işletmeyi bağımsız kararlar olarak yönetmektedir. Büyük işletmelerdeki profesyonel yöneticiler ise yönetim tarafından denetlenmektedir.

KOBİ'lerde işletme sahibi aynı zamanda yöneticidir. Bu nedenle yöneticiliği sürekli. Büyük işletmelerde ise yönetim işlevi profesyonel yöneticiler tarafından gerçekleştirilir. Ancak yöneticilik sürekli değildir, görev başka bir yöneticiye devredilebilir. (Müftüoğlu, 2007, s. 73)

KOBİ'lerde işletme sahibi ile çalışan personel arasında yakın bir ilişki vardır. Basit iş bölümüyle faaliyetler yürütülür. Bu da işletmelere daha esnek bir yapı sağlar. Bu esneklikten dolayı çevredeki değişikliklere kısa sürede uyum sağlanır. Büyük işletmelerde ise ast-üst ilişkileri vardır. Bu bürokrasi ise esnekliği azaltmaktadır. KOBİ'ler üretim ve satışlarının değişen piyasa koşullarına uydurmada büyük firmalara göre daha fazla esnekliğe sahiptirler.

KOBİ'lerde bütün yetki ve sorumluluklar işletme sahibindedir. Büyük işletmelerde ise işbölümüne dayanan bir organizasyon olduğundan her yönetici kendi görevinden sorumludur.

Küçük işletmelerde daha çok kısa ve orta vadeli planlar yapıldığından daha çok taktik planlar önem taşımakta, büyük işletmeler ise uzun vadeli planlara göre yönetildiğinden daha çok stratejik planlama önem kazanmaktadır. Orta ölçekli işletmeler ise her ikisi ortasında yer aldığından küçük işletmelere yaklaştıkça taktik planlar, büyük işletmelere yaklaştıkça ise stratejik planlamanın önemi artmaktadır. (Gümüştekin, 2005, s. 77)

### 2.2.2. Personel Yapıları Açısından KOBİ'ler

KOBİ'ler nitelikli personel temin edebilmek için gerekli maddi ve manevi çalışma ortamını yeterince sağlayamadıklarından bu konuda sıkıntı yaşamaktadırlar. (Kangal, 2007, s.24) Bir personel istihdam etmek için gerekli olan yatırım harcaması daha azdır.

KOBİ'lerde çoğunlukla aile üyelerinin istihdam edildiği görülmektedir. Küçük bir işletmede işletme sahibi ve varsa tüm aile fertleri diğer çalışanlarla birlikte üretime katılmaktadırlar. İşletme büyüklüğü arttıkça aile üyeleri daha çok işletmenin yönetiminde görev almaktadırlar.

KOBİ'lerde çalışan personelin büyük işletmelerde istihdam edilenlerden farkları aşağıdaki gibi özetlenebilir. (Müftüoğlu, 2007, s. 74-77)

- “KOBİ'lerde iş sahibi- yönetici ile personel arasında daha yakın bir ilişki vardır. Böylelikle bir aile havası içerisinde personellerin işlerini sevmeleri sağlanmakta verimlilik ve kalite artmaktadır. Büyük işletmelerde ise yönetici personel arasında daha kurumsal ilişki vardır.
- KOBİ'lerde işgücü genelde daha çok genç ve niteliksiz işçilerden oluşurken büyük işletmeler daha nitelikli ve eğitilmiş elemanlardan oluşmaktadır. KOBİ'lerde eğitim genel olarak ustaların yanında işin başında eğitim şeklinde gerçekleştirilmektedir.
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yöneticiler birden çok konuya hakim olmalıdır. Büyük işletmelerde ise her bölüm için farklı bir yönetici görevlidir.



- K uc k ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibinin personel üzerindeki otoritesi daha fazla olup, personel sorunlarını ve isteklerini yönetime, işletme sahibine doğrudan iletebilmektedir. Oysa büyük işletmelerde bu tür kişisel ilişkiler bulunmadığından, çalışanlar sorun ve isteklerini ancak sendikalar aracılığı ile yönetime iletebilmektedirler.
- Sermaye yapıları g cl  büyük işletmeler personele daha yüksek bir ücret düzeyi ile diğer ekonomik ve sosyal imkanları sağlayabilirken, k c k ve orta ölçekli işletmelerde çalışan personel hem daha az ücret almakta, hem de diğer ekonomik ve sosyal haklardan daha az yararlanabilmektedir.
- KOBİ'lerde personele daha az ücret ödenmektedir. Bu da daha az maliyetle daha çok istihdam imkanı sağlamaktadır. Büyük işletmeler daha nitelikli ve eğitimi elemanlardan oluŐmakta, daha yüksek maaŐla çalışmaktadır.
- KOBİ'lerde personel tek bir alanda uzman olmayıp, işletmedeki temel iŐlevlerin hepsini bilmektedir. Herhangi bir eleman eksikliğinde işletmede çalışan diğer bir personel tarafından bu boŐluk kapatılır. “

### **2.2.3. Üretim Yapıları Açısından KOBİ'ler**

KOBİ'ler üretim ve satışlarının değişen piyasa koşullarına uydurmada büyük firmalara göre daha fazla esnekliğe sahiptirler. Birbirinden farklı ihtiyaçları karŐılayacak nitelikte ürünler üretebilme konusunda yaratıcı ve yenilikçi girişimcilik ruhuna sahip k c k ve orta ölçekli işletmelerin önemi ortaya çıkmaktadır. (Sarıaslan, 1994, s. 39)

KOBİ'ler büyük işletmelerin yapamadığı ya da yapmak istemedikleri yeni fikir, ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılması konusunda avantaj elde etmektedirler. (Çatal, 2007, s.343)

KOBİ'ler teknolojik yeniliklere uyum sağlama fırsatlarını değerlendirebildikleri, üretim yapılarını bu doğrultuda değiştirip yenileyebildikleri ölçüde, söz konusu ülkeler küresel rekabette yol alabileceklerdir. (Güldiken, 2006, s. 147)

KOBİ'lerde daha çok emek yoğun üretim teknikleri kullanılırken, büyük işletmelerde yüksek derecede teknoloji ve otomasyon sistemlerine dayalı sermaye yoğun üretim teknikleri kullanılmaktadır.

Büyük işletmelerde büyük miktarlarda üretim yaparak birim ürün başına düşen sabit maliyetler azaltılmakta bunun sonucunda da daha düşük fiyatlar uygulanabilmektedir. Küçük işletmelerde uygulanan atölye tipi üretim tarzı ise daha pahalı bir üretim tipidir.

Büyük işletmeler ölçek ekonomilerinin sağladığı düşük birim maliyeti sonucu düşük fiyat belirleyebilme ve ileri teknoloji kullanımı sonucu daha kaliteli ürün üretebilme üstünlüklerine sahip iken, küçük ve orta ölçekli işletmeler sahip oldukları esnek yapıları sayesinde farklı işler yapabilme, değişik siparişler alabilme ve sipariş sahibinin özel isteklerini yerine getirebilme avantajlarına sahiptirler. Burada KOBİ'ler için iki çeşit esneklik söz konusu olmaktadır: Ürün esnekliği ile işletme zor ve standart dışı siparişleri karşılayabilmekte, özel müşteri isteklerine göre farklı

nitelikte ürünler üretebilmektedir. İşlem esnekliği (ürün karması esnekliği) ise, işletmeye üretimdeki değişikliklere kolay uyum sağlayabilmesi için, etkin maliyetle az miktarda üretim yapabilme yeteneği kazandırmaktadır. (Kuratko, 2001, s 296)

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

#### **2.2.4. Finansal Yapıları Açısından KOBİ'ler**

KOBİ'ler çoğunlukla öz sermaye kullanılmak suretiyle kurulmaktadır. Bu aşamada öz sermayenin yetersiz olması, girişimciler için engel teşkil etmekte ve ilerleyen yıllarda işletmelerin başarısızlığına yol açmaktadır. (Aras ve Müslümov, 2001, s. 10-11)

KOBİ'lerin öz kaynaklarının yetersiz olması, bu işletmeleri dış kaynak kullanmaya zorlamaktadır. Söz konusu kaynağı para piyasalarından, sermaye piyasalarından, satıcı kredilerinden, risk sermayesi yoluyla finansmandan, ve leasing, faktoring gibi alternatif finansman araçlarından temin edebilmektedirler. (Aras ve Müslümov, 2001, s. 11-22)

Bankalar nezdinde kredibilitelerinin düşük olması uzun vadeli kredi temininde zorluklarla karşılaşmaktadırlar.

KOBİ'lerde büyük işletmelerden farklı olarak ayrı bir finansman bölümü bulunmamaktadır. İşletmenin finansmanı konusunda gerekli yetkinliğe sahip personeli bulunmamaktadır. Bu durum KOBİ'lerin karşısına çıkan finansal imkanların yeterince değerlendirilememesine neden olmaktadır.

KOBİ'ler sermaye piyasalarından yeterince yararlanamamaktadır. Ortak olmak isteyen tasarruf sahiplerinin, daha riskli gördükleri küçük ve orta ölçekli işletmeler yerine yatırım açısından daha cazip ve kârlı gördükleri büyük işletmeleri tercih etmektedir. (Güldiken, 2006, s. 148)

Bankalar ya da diğer kredi kuruluşları büyük işletmeleri KOBİ'lere göre daha güvenli kabul etmektedir. Bu nedenle ülkemizde olduğu gibi pek çok ülkede KOBİ'lere kredi temin üzere özel kurumlar ve bankalar faaliyet göstermekte, öte yandan devletler de bu sorunun çözümüne yönelik çeşitli teşvikler uygulamaktadır.

KOBİ'lerde sermaye yoğunluğunun büyük işletmelere nazaran düşük olması ve daha çok emek yoğun teknolojilerin kullanılması nedeniyle, sabit varlıklar üzerinden ayrılan amortisman oranı daha düşük seviyelerde bulunmaktadır. (Müftüoğlu, 2007, s. 64-69)

### **2.2.5. Pazarlama İşlevine İlişkin Yapısal Özellikleri Açısından KOBİ'ler**

KOBİ'ler pazarlama ile ilgili, ekonomik koşulların gerektirdiği gibi davranmamak, çevre analizi ve erken uyarı sistemlerinden yoksunluk, yeni pazar kanallarının yaratılamaması, dağıtım sorunları, pazar bilgisi ve eksikliği, rekabetçi

fiyat belirlenememesi, ürün geliştirme, kalite ve standart sağlamadaki yetersizlik gibi pek çok sorunla karşılaşmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, hedef pazarların tanımlanması ve pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde yetersiz kalmaktadırlar. (Akgemci, 2001, s. 30)

Pazar paylarının sınırlı olması yanında tedarik ve pazarlamada pazarlık güçlükleri zayıftır. Büyük işletmelerin reklam, araştırma-geliştirme olanaklarından yararlanamazlar.

Bazı görüşlere göre de değişimlere daha kolay uyum sağlayabilme nitelikleri ile teknolojik yeniliklerin sağladığı pazar fırsatlarından daha kolay yararlanabilecekleri şeklindedir.

Küreselleşme ile birlikte işletmeler uluslararası pazarlara açılma fırsatı bulmuşlardır. KOBİ'lerin dış pazarlara açılma nedenleri şu şekilde sıralanabilir: İç pazardaki talebin azalması, iç pazardaki rekabetten kurtularak riski azaltma isteği, dış pazarlardaki vergi ve diğer teşvik avantajlarından yararlanma isteği, ihracat yoluyla satış ve kârı arttırma isteğidir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin pazarlama işlevine ilişkin genel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir. (Müftüoğlu, 2007, s. 64-69)

- “KOBİ’ler de diğer bölümlerinde olduğu gibi pazarlama işlevi gereği gibi yerine getirebilecek uzman personel istihdam edilememesinin nedeni de bunun işletmeye getireceği mali yüküdür.

- KOBİ'ler gerekli mali güce sahip olmamaları nedeniyle reklam, satış sonrası hizmetler ve kredili satış gibi pazarlama araçlarından yeterince yararlanamamaktadırlar.
- KOBİ'lerde pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde, piyasa araştırmalarından çok işletme sahibinin sezgilerinden ve nispeten yetersiz düzeydeki tecrübelerinden yola çıkılmaktadır.
- KOBİ'ler de dış pazarlara açılma maliyetinin yüksekliği, yabancı dil problemi ve yabancı ülke mevzuatına yeterince hakim olamamaktan dolayı ihracat yapma potansiyeli düşmektedir. Bu nedenle pek çok ülkede devlet tarafından KOBİ'lere yönelik ihracatı özendirici teşvikler uygulanmaktadır.
- KOBİ'lerin kitlesele üretim yerine daha çok sipariş üzerine üretim yaptıkları düşünüldüğünde, müşterileri ile yakın ilişki içinde olmaları farklı nitelikteki müşteri isteklerinin yerine getirilebilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması konusunda avantaj yaratmaktadır. Ancak büyük işletmelerin sahip olduğu pahalı ve karmaşık yapıdaki satış kanallarından ve satış organizasyonlarından yeterince yararlanamamaktadırlar.”

KOBİ'lerin özellikle dış pazarlara açılmada karşılaştıkları sorunlarının çözümünde, KOBİ'lerin ürettiği mal ve hizmetleri dış pazarlarda tanıtabilecek ihracat ve büyük pazarlama organizasyonlarının kurulması, aynı üretim alanındaki KOBİ'lerin sektörel dış ticaret şirketleri ve dış ticaret sermaye şirketleri (Özdemir ve Karaca, 2007) şeklinde örgütlenecek ihracat ve pazarlamada işbirliğinin sağlanması, standartizasyon, kalite ve tüketicinin korunması gibi konularda KOBİ'lerin eğitilmesi, uluslararası fuar ve sergilere katılmalarının özendirilmesi, bilgisayar ve

network gibi teknolojik imkanlardan maksimum düzeyde yararlanmalarının sağlanması (Özgen ve Doğan, 1998, s. 16-20) gibi önlemler etkili olabilecektir.

### **2.3. KOBİ'LERİN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ**

KOBİ'ler tüm ülke ekonomileri için büyük önem taşımaktadır. Yenilikçidir. Esnek yapıya sahiptir. Yeni iş imkanları yaratarak işsizliği azaltma da rolleri vardır. Bölgesel kalkınmayı sağlama da, bölgeler arası dengesizlikleri ortadan kaldırma da önem taşımaktadır. Ayrıca büyük işletmeler ara malı temin etmektedir.

Küreselleşme ile birlikte günümüz piyasa koşullarının ve teknolojilerin çok hızlı değişmesi, rekabetin artması, tüketicilerin bilinç düzeyinin gelişmesi ile birlikte çok farklı nitelik, çeşit ve kalitede mal ve hizmet talep etmeleri ve tüm bu değişikliklere büyük işletmelerin çok kısa sürede cevap verememektedir. Bu durum KOBİ'lerin ülke ekonomilerindeki önemlerinin artmasına neden olmuştur. (Müftüoğlu, 2007, s. 64-69)

Esnek yapıları ile KOBİ'ler piyasa koşullarındaki, teknolojiye ve tüketici beklentilerindeki değişikliklere uyum sağlamada büyük işletmelere göre avantaj sahibidirler.

#### **2.3.1. KOBİ'lerin Küresel Ekonomideki Yeri ve Önemi**

Genel olarak iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki yeniliklerin de etkisiyle sermayenin, işgücünün, bilginin ve teknolojinin sınır tanımadığı, ekonomiden kültür

ve siyasete kadar pek çok alanda ülkelerin birbirine yakınlaşmasını sağlayan bir süreç (Aktan ve Şen, 2001, s.104-106) olan küreselleşme ile tüm dünyanın pazar haline dönüşmesi işletmeler açısından pek çok fırsat ortaya çıkarmıştır.

Müşteriye özel ve benzersiz ürünler üretebilme konusunda rekabet yaşanmaktadır. Küreselleşme ile birlikte piyasaların uluslararasılaşması, işletmelerin küresel ölçekte alım-satım ve işbirliğini kolaylaştırırken, diğer yandan tüketicilere en iyi teklifi bulmak için küresel çapta fiyat karşılaştırabilme imkanı da sağlamaktadır. (Recklies, 2001)

Küreselleşme ile birlikte ekonomideki daha küçük ve hızlı birimler daha başarılı olacağından, büyük işletmeler de ayakta kalabilmek için bölünerek yeniden örgütlenmek zorunda kalacaklardır. (Atıcı, 2006, s. 5)

KOBİ'lerin rekabette başarılı olabilmesi için büyük işletmelerin girmedikleri, ya da girmek istemedikleri piyasalara ve pazarlara yoğunlaşmaları gerekmektedir. Küresel rekabet, küçük işletmelerin stratejik konumunu daha önemli hale getirmiştir. Bu nedenle de tüketicilerin çok farklı ihtiyaç ve beklentilerini anlayabilmek için stratejik analiz yapmanın küçük işletmelerin başarısındaki en önemli unsurlardan biri haline gelmiştir. (Fawzy, 2002, s. 57-58)

KOBİ'ler rakipleri tarafından taklit edilemeyen ve tüketicilere özel fiyatlarla sunulabilen ürün ve hizmetler geliştirip satabilme imkanı bulmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, küresel rekabette yeniliklere önem vermeleri gerektiğini ifade etmektedir. (Susman, 2007, s.1)



KOBİ'lerin ülke ekonomilerine etkileri şu şekildedir;

- “Yeni iş imkanları ve alanları yaratmaktadır. Daha düşük gelir grubuna dahil kişilere istihdam olanakları sağlamaları ve büyük işletmelere göre daha geniş coğrafyada faaliyette bulunmaları nedeniyle bölgeler arası ekonomik dengesizliklerin giderilmesine ve daha adil bir gelir dağılımının sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. (Atıcı, 2006, s. 32-33)
- Yenilikçi faaliyetleri ile gelecekte endüstriyel gelişme için uygun koşullar oluşturmaktadır.
- Piyasada rekabeti arttırmaktadır.
- Esnek yapıları ile ekonomiye dinamizm kazandırmaktadır.
- Değişimlere daha kısa sürede uyum sağladıklarından sanayileşme sürecini hızlandırmaktadır.
- Ekonomide ortaya çıkan konjonktürel dalgalanmaların olumsuz etkilerini gidererek, geçici talep artışlarını telafi edebilmekte ve ani fiyat artışlarını engellemektedirler.
- Genellikle ikinci el sermaye malları satın almak ve kazandırmak suretiyle iş oluşturulmasında ve kaynak kullanımında etkinlik sağlamaktadırlar. Bu durum da piyasaya girişte ve genişlemede uzun dönemli maliyetleri aşağıya çekmektedir.
- Küçük birikimlerle aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara yönlendirilmesinde etkili olmaktadır.
- Büyük işletmeler için ara malı sağlamaktadırlar.
- Tekelciliğin kırılmasında önemli rol oynamaktadırlar.”

KOBİ'ler sayıları, sanayi üretimindeki payları, milli gelire olan katkıları (Erkoç, 2006, s.18) yarattıkları istihdam, katma değer ve ödedikleri vergiler itibariyle ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahiptirler. (Tablo 2.4)

**Tablo 2.4. KOBİ'lerin Ülke Ekonomileri İçindeki Yeri**

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

Kaynak: Cansız, 2008, s. 5

\*Türkiye'de KOBİ'lerin banka kredilerinden aldığı pay tam olarak bilinmemektedir.

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

Türkiye'de KOBİ'lerin toplam üretim, yatırım ve katma değer içindeki payları değerlendirildiğinde ise, gelişmiş ülkelerdekilere göre daha düşük düzeylerde olsa da

yine de ortalamaya yakın değerlerdedir. Türkiye'de KOBİ'ler toplam yatırımların % 38'ini, toplam katma değerin ise %26,5'ini oluşturmaktadır. (Devlet Planlama Teşkilatı, 2004, s.9)

Toplam kredilerden KOBİ'lerin aldıkları pay açısından da lkemizdeki KOBİ'ler gelişmiş ülkelerin gerisindedir.

KOBİ'ler toplam işletmelerin % 95'ini, toplam istihdamın % 66'sını toplam üretim de % 55'ini karşılarken (Aktürk ve şenol, 2009, s. 108), KOBİ'lerin ülke ekonomilerine etkileri, ülkelerin farklı yapılarına göre değişiklik göstermektedir (Atıcı, 2006, s. 5-20).

KOBİ'ler büyük bir güce sahip olan en gelişmiş ülkelerde de önemli bir yere sahiptir. Örneğin ABD'deki 5,7 milyon işletmeden yalnızca 14 bini 500 ve daha fazla işçi çalıştırmaktadır. (Berthon, 2008, s. 28) Bu lkelerde KOBİ'ler GSMH'ye, milli istihdama ve ihracat performansına büyük katkıda bulunmaktadır.

Japonya'da, KOBİ'ler düşük maliyetli, yüksek kaliteli ürünler üreterek ekonomiye katkıda bulunmaktadır.

Hindistan da KOBİ'ler yarattıkları istihdam nedeniyle ülke ekonomisinde önemli bir role sahiptir ve devlet tarafından desteklenmektedirler.

in'de KOBİ'ler toplam işletmelerin % 99'unu, toplam istihdamın % 78'ini ve toplam katma değerin % 66'sını oluşturarak, yeni iş olanaklarının yaratılmasında, mali gelirlerin arttırılmasında, kırsal iş fazlasının emiliminde, ihracatın

geliştirilmesinde ve yurtiçi ürünlerin gelişmesinin desteklenmesinde büyük rol oynamaktadırlar.

KOBİ'lerin küresel ekonomideki önemi anlaşılmış ve bu doğrultuda pek çok ülkede küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik çalışmalarda da artış görülmüştür. (Özgür, 2007, s. 59)

### 2.3.2. Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin Yeri ve Önemi

Avrupa Birliği (AB)'nin ABD, Rusya, Japonya ve Çin gibi ülkelerle yaşadığı rekabet, KOBİ'lere yönelik ortak politikalar geliştirmesini zorunlu kılmaktadır.

İşsizliğin giderek artması, geçmişte uygulanan yanlış yatırım kararları ile yeni sanayileşen ülkelerin yarattığı küresel rekabet nedeniyle tekstil, demir-çelik gibi geleneksel sanayi dallarında büyük ölçüde atıl kapasite oluşması ve teknolojik gelişmenin ABD ve Japonya'nın gerisinde kalması (Güney ve Akbay, 2008, s. 148-149) gibi sorunlar AB üyesi ülkelerdeki ekonomik sorunların temelini oluşturmaktadır. Bu açıdan özellikle işsizliğin azaltılması, istihdam yaratılması ve girişimciliğin yaygınlaştırılmasındaki etkileri göz önünde bulundurulduğunda KOBİ'lerin desteklenmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 2.5 AB'de KOBİ'lerin katma değer ve istihdam payları**

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

Kaynak: Commission of the European Communities, 2005

KOBİ'lere yönelik işletme politikası, AB'de Çok Yıllı Program (MAP) ve Bütünleştirilmiş Program çerçevesinde yürütülmekte olup, bir taraftan Avrupa Yatırım Bankası, Yatırım Fonu, Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu ve Avrupa Sosyal Fonu gibi finansman mekanizmaları ve yapısal fonlarla KOBİ'lerin mali yapılarının güçlendirilmesi amaçlanmakta, öte yandan Büyüme ve Çevre Programı, Büyüme ve İstihdam Girişimi, Avrupa Bilgi Merkezleri, Firmalararası İşbirliği Programı, Standardizasyon ve EUREKA için Avrupa Ağı gibi KOBİ'lerin işletme performanslarını ve üretim güçlerini arttırmaya yönelik mekanizmalar uygulanmaktadır. (KOSGEB, 2005, s. 1-15)

Avrupa Komisyonu tarafından 25 Haziran 2008 tarihi itibarıyla yürürlüğe giren "Avrupa Birliği İçin Küçük İşletmeler Yasası" ile 10 adet ilke kabul edilmiştir. (Erkan, 2008, s. 2-6)

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

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

### 2.3.3. Türkiye'de KOBİ'lerin Yeri ve Önemi

KOBİ'ler Türkiye'de de ekonomik ve sosyal gelişmede önemli rol oynamaktadırlar. Ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin nitelikleri ve sermaye yapılarıyla rekabette tek başlarına başarılı olamayacakları anlaşıldığından kamu ve özel sektör kuruluşları ile sivil toplum örgütleri tarafından desteklenmeleri gerektiği görüşü benimsenmiştir. (Devlet Planlama Teşkilatı, 2007, s. 7)

KOBİ'lere kredi temini, teknoloji, yazılım ve bilgisayar sistemleri, istihdam, marka oluşturma ve tanıtım, yurtdışı pazar araştırma, ihracata yönlendirme, yeni girişimci ve iş geliştirme, yurtiçi ve yurtdışı fuar, danışmanlık ve eğitim gibi pek çok konuda destek sağlanmaktadır.

Türkiye'deki KOBİ'lere ilişkin tespitler:

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

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

**Tablo 2.6 İmalat Sanayindeki İşletmelerin Ölçeklerine Göre Dağılımı**

Kaynak: Devlet planlama Teşkilatı, 2007, s.3

Türkiye'de KOBİ'ler toplam istihdamın % 76,7'sini (Devlet Planlama Teşkilatı 2007, s. 23-24) oluştururken, imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmeler arasında KOBİ tanımına giren işletmelerin toplam istihdam içindeki payı % 69,7' dir.

**Tablo 2.7 İmalat Sanayisindeki İşletmelerin İstihdamdaki Dağılımı**

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

Kaynak: Cansız, 2008, s. 35

Türkiye'de KOBİ'lerin toplam krediler içindeki payı henüz tam olarak bilinmemekte olup, bazı kaynaklara göre bu oran % 5-10 arasında değişirken (Alptürk, 2008, s.273. ve Atangüç, 2007, s.143), bazı araştırmalar ise bu oranın % 20'leri geçtiğini iddia etmektedir. (Devlet Planlama Teşkilatı, 2007, s.24)

Türkiye'deki KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu gelir vergisi mükellefidir. Ülkemizde toplam vergi gelirleri içinde gelir vergisi oranının % 20-25 dolayında (Bu oran 2005 yılında % 20,3 iken, 2008 yılında % 23,4'tür.) (Gelir İdaresi Başkanlığı, 2009) Gelir, Kurumlar ve Katma Değer Vergisinin Genel Bütçe Vergi Gelirleri İçindeki Payı (1988-2008) olduğu düşünüldüğünde toplam vergi gelirleri içindeki payının düşük olduğu söylenebilir. Ancak ödedikleri Gelir Vergisi'ne Katma Değer Vergisi (KDV) eklendiğinde toplam vergi gelirleri içinde KOBİ'lerin daha büyük bir paya sahip oldukları söylenebilir. (Atangüç, 2007, s. 141) Toplam vergi gelirlerinin büyük bir çoğunluğu (% 60-70) dolaylı vergilerden sağlanır.

#### **2.3.4. Ekonomik Krizler Karşısında KOBİ'lerin Durumu**

Ekonomik kriz, reel sektör krizi ve finansal kriz olarak iki ana başlıkta toplanmaktadır. "Mal-hizmet ve işgücü piyasalarındaki miktarlarda yani üretimde ve/veya istihdamda ciddi daralmalar" biçiminde ortaya çıkan reel krizler durgunluk, işsizlik ve enflasyon krizleri biçiminde sınıflandırılabilir. (Kibritçioğlu, 2001, s. 174-178)

Finansal krizler ise "Bir ülkedeki arz ve talep dengesinin çeşitli içsel ve dışsal faktörlerin etkisiyle değişmesi ve bu değişimin çeşitli şekillerde yansması" şeklinde ortaya çıkan ve "finansal piyasalardaki simetrik olmayan, ahlaki risk (moral hazard) ve tersine seçim (adverseselection) problemleri nedeni ile fonların verimli yatırım kanallarına etkin olarak dönüşmemesi" ya da "genel olarak herhangi bir mal, hizmet, üretim faktörü veya finans piyasalarında fiyat ve/veya miktarlarda kabul edilebilir bir değişme sınırının ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalar" olarak tanımlanır. Finansal krizler ise parasal, bankacılık ve borçlanma krizleri şeklinde üçe ayrılabilir. (Ekşi, 2007, s. 5-6)

Türkiye’de krizlerin ortaya çıkmasında ülkemizdeki ekonominin dışa bağımlılığı, mali piyasaların kırılgan yapısı, yüksek enflasyon, faizin ve dövizin aşırı dalgalanması, uygulanan ekonomik politikaların eksik ve olumsuz yönleri gibi nedenlerin yanında yoğun sermaye girişlerinin neden olduğu "balon etkisi" nin bir sonucu olarak ekonomideki yapay genişleme, buna bağlı olarak ortaya çıkan ulusal para arzının artması, spekülasyon şeklinde borsanın yükselmesi ve ulusal paranın değer kazanması ile dış ticaret dengesinin ithalat lehine bozulması da etkili olmuştur. (Ekşi, 2007, s. 29-30)



Ekonomik krizlerin KOBİ'ler üzerindeki olumsuz etkileri aşağıdaki gibi özetlenebilir. (Titiz ve Çarıkçı, 2001, s. 205)

Yönetim kararlarının merkezileşmesi, uyum yeteneğinin azalması, hızlı karar verme baskısı, güvenin sarsılması, gerilimlerin artması ve beklenmeyen maliyetlerin ortaya çıkmasıdır.

Ayrıca yeni pazar arayışları ve dış pazarlara açılma gereği, maliyetlerin azaltılması gereği, kalitenin önem kazanması, öz kaynakların öneminin anlaşılması ve AR-GE 'nin önem kazanması gibi olumlu etkileri de vardır.

Ekonomik kriz dönemlerinde, istihdam yaratma, bölgeler arası dengesizlikleri azaltma, gelirin daha adil dağılımını sağlama ve değişen pazar koşullarına uyum sağlama yetenekleri ile ekonomik büyüme ve kalkınmanın, sosyal gelişmenin önemli bir unsuru olan KOBİ'lerin daha etkin, planlı ve rasyonel bir biçimde yönetilmesi ve dolayısıyla krizlerden en az zararla çıkabilme imkanının sağlanması ülke ekonomisi açısından büyük önem taşımaktadır. (Yalçın ve Gafuroğlu, 2008, s. 436)

KOBİ'lerin ekonomik kriz dönemlerini minimum zararla atlatabilmeleri ve hatta bazı durumlarda krizi fırsata dönüştürerek kara geçebilmeleri için geleneksel yönetim tarzları dışında, işletme yöneticilerinin stratejik düşünebilme yeteneğine sahip olmaları ve stratejik yönetimi etkin bir yönetim tarzı olarak uygulamaları gerekmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde; küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejik yönetimin ne derece bilinip uygulandığına yönelik yapılan araştırma ve sonuçlarına yer verilmektedir.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı küçük ve orta ölçekli işletmelerin stratejik yönetime nasıl baktıkları ve uygulama düzeylerini belirlemektir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin stratejik planlama yapıp yapmadıkları, mevcut yöneticilerin eğitim, kişilik ve demografik özellikleri, stratejik yönetime bakış açıları ve özelliklerinin bakış açılarını etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Ayrıca, işletmelerdeki stratejik kararların hangi yönetim düzeyinde alındığı ve uygulandığı, ne tür plan ve hedeflerin yer aldığı, ne tür sistemin izlendiği, hangi araçların kullanıldığı araştırmanın diğer amaçlarını oluşturmaktadır.,

## **3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

KOBİ'lerde stratejik yönetim uygulamalarını içeren araştırma, anket yöntemlerinden yazılı anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. KOBİ'lerde birer yönetici ile irtibat kurulmuş olup anket ile ilgili destekleri istenmiş ve anket formları kendilerine iletilmiştir. Bu anket formları ilgili çalışanlara dağıtılmış ve doldurulması sağlanmıştır.

### **3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evrenini Kocaeli ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Tuzla Organize Sanayi Bölgesi ile TAYSAD Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerden random metoduyla seçilerek tespit edilebilen ve araştırmaya destek veren yöneticilerin bulunduğu 3adet küçük ve orta ölçekli işletmede çalışan 107 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Gönderilen anket formlarının kendilerine ulaştığı tespit edilen 375 kişinin 107'sinden geri dönüş sağlanmıştır; geri dönüş oranı % 28,5'tir.

### **3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmada modern anket yöntemlerinden biri olan yazılı anket yöntemi tercih edilmiştir.

375 yöneticiye anket gönderilmesine karşın 107 kişiden dönüş olması nedeniyle, araştırma bulgularının örneklem dışında evreni temsil etmediğinin dikkate alınması gerekmektedir. Bu nedenle, yapılan araştırma yalnızca örneklem olarak seçilen ve ankete katılan kişilerle sınırlı olarak bir fikir vermektedir.

### **3.2.3. Veri Toplama Yöntemi ve Soruların Niteliği**

Araştırmada verilerin toplanması işletmelere gönderilen anket formlarının doldurtularak aynı şekilde geri gönderilmesinin sağlanması şeklinde yapılmıştır. Anket formlarında araştırmanın amacı, önemi ve doldurulması sırasında dikkat edilecek noktalar açıkça belirtilmiştir.

Anket formu 11 adet sorudan oluşmaktadır. Bu soruların 5'i yönetici profilini belirlemeye yönelik kişisel sorular olup 6'sı işletmelerde uygulanan stratejik planlamaya yöneliktir. Araştırma soruları 'evet' ve 'hayır'a göre gruplandırılmıştır.

### **3.2.4. Araştırmanın Soruları**

Araştırmada KOBİ'lerin stratejik yönetim uygulamalarını ve faaliyetlerini tespit edebilmek amacıyla aşağıdaki sorulara cevap bulunmaya çalışılmıştır.

- 1- KOBİ'lerde stratejik planlar uygulanmakta mıdır?
- 2- KOBİ'lerde stratejik yönetim modeli yeterince bilinmekte ve uygulanmakta mıdır?
- 3- KOBİ'lerde stratejik yönetim araç, yöntem ve teknikleri yeterince bilinmekte ve kullanılmakta mıdır?

- 4- KOBİ'lerde hangi stratejik yönetim araçları kullanılmaktadır?
- 5- KOBİ'lerde stratejik planlar, kimler tarafından hazırlanmaktadır?
- 6- KOBİ'lerde stratejik planlamada hedeflenen nedir?

### **3.2.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler**

Araştırmada elde edilen anket veriler, excell programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

## **3.3. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BİLGİ VE BULGULAR**

Çalışmada değerlendirmeye alınan 102 anket formuyla; işletmede çalışanların sayısı, yöneticilerin yaşı, cinsiyeti, öğrenim düzeyi, çalışma süreleri ve işletmenin stratejik yönetim ve stratejik planlamaya ilişkin bilgi ve uygulamaları konusunda bilgiler elde edilmiştir.

### **3.3.1. İşletmelere Ait Demografik Bilgiler**

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

#### **3.3.1.1. İşletmelerin Faaliyet Alanları**

Ankete katılan işletmelerin tamamı, otomotiv ve otomotiv yan sanayi kuruluşudur. Birinci işletmenin faaliyetleri binek ve hafif ticari araç distribütörlüğü,

Otobüs üretimi ve motosiklet distribütörlüğünü kapsayan otomotiv faaliyetleridir. İkinci işletme otomotiv yedek parça üretimi yapmaktadır. Üçüncü işletme ise akü sektöründe faaliyet göstermekte olup distribütör statüsünde çalışmaktadır.

### **3.3.1.2. İşletmelerin Çalışan Sayıları**

Ankete katılan işletmelerde 50 ile 249 arası çalışan bulunmaktadır. Genel olarak çalışanların %70'i mavi yakalıdır.

### **3.3.1.3. İşletmelerin Yönetim Yapısı**

Ankete katılan işletmelerin tamamı aile bireyleri tarafından yönetilmektedir. İşletmelerden birisi ise aile dışından bir ortakla (yabancı bir şirket) birlikte yönetilmektedir ve hisselerinin %49'u yabancı ortağa aittir.

## **3.3.2. İşletme Yöneticilerine Ait Demografik Bilgiler**

İşletme yöneticilerine ait demografik bulgular, yöneticinin yaşı, cinsiyeti, işletmedeki pozisyonu, çalışma süresi ve öğrenim durumuna ilişkin bilgilerden oluşmaktadır.

### **3.3.2.1. Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonları**

Yöneticilerin pozisyonlarına göre dağılımı Tablo 3.1'de görülmektedir.

## **Tablo 3.1 Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı**

<b>Pozisyon</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Orta Düzey Yönetici	20	19,6
Üst Düzey Yönetici	82	80,4
<b>TOPLAM</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>

Yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına göre dağılımı incelendiğinde %19,6'sının (20 kişi) orta düzey yönetici, % 80,4'ünün (82 kişi) üst düzey yönetici olduğu saptanmıştır.

### 3.3.2.2. Yöneticilerin Yaşları

Yöneticilerin yaşlarına göre dağılımı Tablo 3.2'de görülmektedir.

**Tablo 3.2 Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı**

<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
21-30	17	16,6
31-40	31	30,4
41-50	31	30,4
51 ve üzeri	23	22,5
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>

Yöneticilerin yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde %16,6'sının (17 kişi) 21-30 yaş aralığında; % 30,4'ünün (31 kişi) 31-40 yaş aralığında; % 30,4'ünün (31 kişi) 41-50 yaş aralığında; % 22,5'inin (23 kişi) 51 yaş ve üzeri olduğu saptanmıştır.

### 3.3.2.3. Yöneticilerin Cinsiyetleri

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3.3'te görülmektedir.

**Tablo 3.3 Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Cinsiyet	N	%
Erkek	81	79,4
Kadın	21	20,6
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde %79,4'ünün (81 kişi) erkek; % 20,6'sının (21 kişi) kadın olduğu saptanmıştır.

### 3.3.2.4. Yöneticilerin Öğrenim Durumları

Yöneticilerin öğrenim durumlarına göre dağılımı Tablo 3.4'te görülmektedir.

**Tablo 3.4 Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı**

Öğrenim Durumu	N	%
İlköğretim	1	0,98
Lise ve Dengi Okullar	33	32,35
Lisans	55	53,92
Yüksek Lisans	9	8,82
Doktora	4	3,92
<b>TOPLAM</b>	<b>102</b>	<b>100,00</b>



Yöneticilerin öğrenim durumlarına göre dağılımı incelendiğinde % 0,98'inin (1 kişi) ilköğretim; % 32,35'inin (33 kişi) lise ve dengi okullar, % 53,92'sinin (33 kişi) lisans; % 8,82'sinin (9 kişi) yüksek lisans, % 3,92'sinin (4 kişi) doktora mezunu olduğu saptanmıştır.

### 3.3.2.5. Yöneticilerin Kıdemleri

Yöneticilerin kıdem durumlarına göre dağılımı Tablo 3.5'te görülmektedir.

**Tablo 3.5 Yöneticilerin Kıdem Durumlarına Göre Dağılımı**

<b>Kıdem</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1 yıldan az	17	16,67
1-3	15	14,71
4-6	43	42,16
7-9	18	17,65
10 yıl ve üzeri	9	8,82
<b>TOPLAM</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>

Yöneticilerin kıdem durumlarına göre dağılımı incelendiğinde % 16,67'sinin (17 kişi) 1 yıldan az; % 14,71'inin (15 kişi) 1-3 yıl arası, % 42,16'sının (43 kişi) 4-6 yıl arası; % 17,65'inin (18 kişi) 7-9 yıl arası, % 8,82'sinin (9 kişi) 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu saptanmıştır.

### 3.3.3. Stratejik Plan İle İlgili Bilgiler

Yanıtlanan anketlerde stratejik plan ile ilgili olarak işletmelerin stratejik plan uygulamaları ve stratejik planın kimler tarafından hazırlandığına ilişkin bilgiler elde edilmiştir.

#### 3.3.3.1. Stratejik Planların Uygulanması

Stratejik planların uygulanmalarına göre dağılımı Tablo 3.6'da görülmektedir.

**Tablo 3.6 Stratejik Planların Uygulanmalarına Göre Dağılımı**

<b>Uygulanma Durumu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evet	71	69,60
Hayır	31	30,40
<b>TOPLAM</b>	<b>102</b>	<b>100,00</b>

Araştırmanın yapıldığı şirketlerde stratejik planların uygulanma durumlarına göre dağılımı incelendiğinde % 69,60'ı (71 kişi) uygulandığını; % 30,40'ı (31 kişi) uygulanmadığını belirtmiştir.

#### 3.3.3.2. Stratejik Yönetim Modelinin Bilinmesi Durumu

Stratejik yönetim modelinin bilinmesi durumuna göre dağılımı Tablo 3.7'de yer almaktadır.

**Tablo 3.7 Stratejik Yönetim Modelinin Bilinmesi Durumu**

<b>Stratejik Yönetim Modelinin Bilinmesi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evet	47	% 46,08
Hayır	55	% 53,92
<b>TOPLAM</b>	<b>102</b>	<b>100,00</b>

Yöneticilerin stratejik yönetim modelini bilmeleri durumlarına göre dağılımı incelendiğinde % 46,08'sinin (47 kişi) biliyor olduğu; % 53,92'sinin (55 kişi) bilmediği saptanmıştır.

### **3.3.3.3. Stratejik Yönetim araç, Yöntem ve Teknikleri**

İşletmelerde yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin bilinmesi durumuna göre dağılımı Tablo 3.8'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.8 Stratejik Yöntem, Araç ve Tekniklerin Bilinmesi Durumuna Göre**

#### **Dağılımı**

<b>Bilinme Durumu</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Evet	72	70,58
Hayır	30	29,41
<b>TOPLAM</b>	<b>102</b>	<b>100,00</b>

Yöneticilerin stratejik yönetim araç ve tekniklerini bilmeleri durumlarına göre dağılımı incelendiğinde % 70,58'inin (72 kişi) biliyor olduğu; % 29,41'inin (30 kişi) bilmediği saptanmıştır.

#### 3.3.3.4. Kullanılan Stratejik Yöntem, Araç ve Teknikleri

İşletmelerde kullanılan stratejik yöntem, araç ve tekniklere göre dağılımı Tablo 3.9'da gösterilmektedir.

**Tablo 3.9 İşletmelerde Kullanılan Stratejik Yöntem, Araç ve Tekniklere Göre Dağılımı**

Kullanım	N	%
SWOT Analizi	16	15,68
Risk Analizi	26	25,49
Fayda-Maliyet Analizi	27	26,47
Portföy Analizi	7	6,86
Değer Zinciri Analizi	5	4,90
Benchmarking	21	20,58
Toplam Kalite Yönetimi	0	0,00
Değişim Mühendisliği	0	0,00
Senaryo Analizi	0	0,00
E-Ticaret	0	0,00
Balanced Scorecard	0	0,00

Öğrenen Organizasyon	0	0,00
Dış Kaynak Kullanımı	0	0,00
<b>TOPLAM</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>

Kullanılan stratejik yönetim araç ve tekniklere göre dağılımı incelendiğinde % 15,68'inin (16 kişi) SWOT analizi; % 25,49'unun (26 kişi) risk analizi; % 26,47'sinin (27 kişi) fayda-maliyet analizi; % 6,86'sının (7 kişi) portföy analizi; % 4,90'ının (5 kişi) değer zinciri analizi; % 20,58'ının (21 kişi) benchmarking kullandığı; toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, senaryo analizi, e-ticaret, balanced scorecard, öğrenen organizasyon ve dış kaynak kullanımının ise hiç kullanılmadığı saptanmıştır.

### 3.3.3.5. Stratejik Planları Hazırlayanlar

Stratejik planları hazırlayan kişilerin dağılımı Tablo 3.10'da görülmektedir.

**Tablo 3.10 İşletmelerde Stratejik Plan Hazırlayanlara Göre Dağılımı**

<b>Pozisyon</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Üst Düzey Yöneticiler	78	76,4
Yönetim Kurulu	8	7,84
İşletme Sahipleri	8	7,84
Fonksiyonel Birimler	6	5,88
Dışarıdan Uzmanlar	2	1,96
Diğer Çalışanlar	0,00	0,00
<b>TOPLAM</b>	<b>102</b>	<b>100,00</b>

İşletmelerde stratejik planları hazırlayanlara göre dağılımı incelendiğinde %76,4'ünün (78 kişi) üst düzey yönetici, %7,84'ünün (8 kişi) yönetim kurulu üyesi, %7,84'ünün (8 kişi) işletme sahibi, %5,88'inin (6 kişi) fonksiyonel birim yöneticisi, %1,96'sının (2 kişi) dışarıdan uzmanlar olduğu tespit edilmiştir.

### 3.3.3.6. İşletmelerin Stratejik Hedefleri

İşletmelerde uygulanan stratejik hedeflere göre dağılım Tablo 3.11'te görülmektedir.

**Tablo 3.11 Stratejik Hedeflere Göre Dağılım**

<b>Hedefler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Pazar payını arttırma	29	28,43
Yeni pazarlara açılma	24	23,52
Yeni ürünler geliştirme	15	14,70
Mevcut durumu koruma	12	11,76
Küçülme ve tasarruf yapma	22	21,56
<b>TOPLAM</b>	<b>102</b>	<b>100,00</b>

İşletmelerde uygulanan stratejik hedeflere göre dağılım incelendiğinde yöneticilerin % 28,43'ü (29 kişi) pazar payını arttırma, % 23,52'si (24 kişi) yeni pazarlara açılma, % 14,70'i (15 kişi) yeni ürünler geliştirme, % 11,76'sı (12 kişi)

mevcut duruma koruma, % 21,56'sı (22 kişi) küçülme ve tasarruf yapma olduğu saptanmıştır.

### 3.3.4. Çapraz Tablolarda İnceleme

#### 3.3.4.1 Stratejik Planların Uygulanmasıyla Stratejik Yönetim Modelinin Bilinmesi Durumunun Karşılaştırması

İşletmelerde uygulanan Stratejik Planların Uygulanmasıyla Stratejik Yönetim Modelinin Bilinmesi Durumunun Karşılaştırması Tablo 3.12'te görülmektedir.

**Tablo 3.12. Stratejik Planların Uygulanmasıyla Stratejik Yönetim Modelinin Bilinmesi Durumunun Karşılaştırması**

		Şirketinizde stratejik yönetim modeli yeterince bilinmekte midir?	
		EVET	HAYIR
Şirketinizde stratejik planlar uygulanmakta mıdır?	EVET	34,31%	35,29%
	HAYIR	14,71%	15,69%

Araştırmanın yapıldığı şirketlerde %34,31'i stratejik yönetim modelinin bilindiğini ve stratejik planların uygulandığını; %15,69'u hem stratejik yönetim modelinin bilinmediğini hem de stratejik planların uygulanmadığını; %35,29'u stratejik planların uygulanmadığını ancak stratejik yönetim modelinin bilinmediğini; %14,71'i stratejik yönetim modelinin bilindiğini ancak stratejik planların uygulanmadığını belirtmiştir.

### 3.3.4.2 Stratejik Planların Uygulanmasıyla Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Tekniklerinin Kullanılması Durumunun Karşılaştırması

İşletmelerde uygulanan Stratejik Planların Uygulanmasıyla Stratejik Yönetim Modelinin Bilinmesi Durumunun Karşılaştırması Tablo 3.13'te görülmektedir.

**Tablo 3.13. Stratejik Planların Uygulanmasıyla Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Tekniklerinin Kullanılması Durumunun Karşılaştırması**

		Şirketinizde stratejik planlar uygulanmakta mıdır?	
		EVET	HAYIR
Şirketinizde stratejik yönetim araç, yöntem ve teknikleri yeterince kullanılmakta mıdır?	EVET	49,02%	21,57%
	HAYIR	20,59%	8,82%

Araştırmanın yapıldığı şirketlerde %49,02'si stratejik planların uygulandığını ve stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerin kullanıldığını; %8,82'si hem stratejik planların uygulanmadığını hem de stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerin kullanılmadığını; %21,57'si stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerin kullanıldığını ancak stratejik planların uygulanmadığını; %20,59'u stratejik planların uygulandığını ancak stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerin kullanılmadığını belirtmiştir.

### 3.3.4.3 Stratejik Yönetim Modelinin Bilinmesiyle, Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Tekniklerinin Kullanılması Durumunun Karşılaştırması



İşletmelerde uygulanan Stratejik Yönetim Modelinin Bilinmesiyle, Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Tekniklerinin Kullanılması Durumunun Karşılaştırması Tablo 3.14’da görülmektedir.

**Tablo 3.14. Stratejik Planların Uygulanmasıyla Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Tekniklerinin Kullanılması Durumunun Karşılaştırması**

		Şirketinizde stratejik modeli bilinmekte midir?	
		EVET	HAYIR
Şirketinizde stratejik yönetim araç, yöntem ve teknikleri yeterince kullanılmakta mıdır?	EVET	33,33%	37,25%
	HAYIR	15,69%	13,73%

Araştırmanın yapıldığı şirketlerde %33,33’ü stratejik modelin bilindiğini ve stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerin kullanıldığını; %13,73’ü hem stratejik modelin bilinmediğini hem de stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerin kullanılmadığını; %37,25’i stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerin kullanıldığını ancak stratejik modelin bilinmediğini; %15,69’u stratejik modelin bilindiğini ancak stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerin kullanılmadığını belirtmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bazı holdingler dışında çoğu zaman büyük işletmelerde bile tam anlamıyla uygulandığı tartışmalı olan stratejik yönetim modelinin ve stratejik yönetim sürecinin küçük ve orta ölçekli işletmelerde hangi kapsamda ve düzeyde uygulanabileceğine ilişkin literatürde farklı görüşler ortaya çıkması doğal bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Finansal yeterlilikler, organizasyon yapıları, aile şirketi olma özellikleri ve personel nitelikleri göz önünde bulundurulduğunda stratejik yönetim modelinin çok küçük ve küçük ölçekli işletmelerde tam anlamıyla uygulanmadığı ve/veya uygulanamayacağına ilişkin literatürdeki eleştiriler göz önünde bulundurularak bu çalışmada orta ölçekli işletmeler araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırma kapsamındaki orta ölçekli işletmelerin bir yandan küçük ya da büyük işletmelerle benzer özellikleri olsa da diğer yandan onlardan farklı nitelik ve yapıya sahip oldukları kabul edilmektedir. Orta boy işletmelerde yapı küçük işletmelere oranla çok basit değilken, büyük işletmelere oranla da çok karmaşık değildir. Çoğunlukla heterojen, bölümlenmemiş ve tam oturmamış pazarlarda faaliyet gösteren orta ölçekli işletmeler gelişme ve yenilik yapma açısından optimal büyüklüğün avantajlarını kullanmakta; mevcut metot ve ürünleri taklit etme, pazarda ve teknolojiye ortaya çıkan değişikliklere çabuk ve etkin bir şekilde cevap verme,

fırsatları hızlı bir şekilde değerlendirme ve daha esnek hareket etme açısından daha başarılı olmaktadır. Diğer yandan küçük bir yönetim ekibi tarafından yönetilen orta ölçekli işletmelerde bireysel kısıtlar nedeniyle karar almada yetersizlik görülmektedir. Yönetimin yapılandırılmış planlamadan yoksunluğu, sınırlı bir alanda küçük ölçekle çalışmaları ve yetersiz tecrübe eğrisine sahip olmalarının bir sonucu olarak yüksek maliyetlerle çalışmaları en büyük dezavantajları olmaktadır. (Kaya, 2001, s.52)

Ankete katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu stratejik planların üst düzey yöneticiler, yönetim kurulları ve işletme sahipleri tarafından hazırlandığını belirtmişlerdir. Bu sonuçlar literatürde stratejik planlamanın üst yönetimin aktif olarak katılması gereken üst düzey bir faaliyet olduğu savını destekler niteliktedir. Ancak stratejik planların uygulanmasında fonksiyonel birimlerin etkin katılımının sağlanamaması stratejik planların başarısının önündeki engellerden biri olmaktadır.

Ankete katılan kişilerin stratejik yönetim faaliyetlerine ilişkin vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde, %87,25'inin işletmelerinin ortak amaç ve hedefleri olduğunu, yaklaşık % 67'sinin de misyon ve vizyona sahip olduğunu belirttikleri görülmüştür. Bu bakımdan işletmelerin stratejik yönetim faaliyetleri içinde ortak amaç, hedef, vizyon ve misyon belirleme faaliyetlerine daha olumlu baktıkları saptanmıştır.

Ancak stratejik yönetim süreci işletmenin vizyon, misyon, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi aşamasından uygulama sonuçlarının kontrolü ve

değerlendirilmesine kadar süren ve aynı zamanda değerlendirme sonuçlarının tekrar yönetim sürecine dahil edildiği kapsamlı faaliyetler bütününden oluşmaktadır.

Öte yandan stratejik yönetim ve stratejik planlamanın en önemli adımlarından biri de işletme stratejileri belirlenirken, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının, uzak ve yakın çevredeki fırsat ve tehditlerin, rakiplerinin ve müşterilerinin sistemli bir şekilde analiz edilmesidir. Ankete cevap veren kişiler içinde SWOT analizini kısmen veya tamamen kullandığını belirtenlerin oranı % 15,68'dir. Öte yandan SWOT analizini bilmedikleri, hiç kullanmadıkları ya da az kullandıklarını ifade edenlerin yarıdan fazlasının çevre ve rakip analizleri, büyük bir çoğunluğunun da işletme analizi yaptıklarını ifade ettikleri görülmüştür.

Bu çelişkili sonuçlar işletmelerin çoğunluğunun stratejik yönetim faaliyetleri içinde işletme, dış çevre ve rakip analizlerini bilinçli bir şekilde yürütmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Öte yandan bu sonuçlar küreselleşme ile birlikte genişleyen pazarda özellikle dış çevrenin değerlendirilmesinde KOBİ'lerin büyük işletmelere göre daha çok zorlandıkları görüşünü de destekler niteliktedir. KOBİ'lerin yaşadıkları bu zorluk dış çevrelerindeki fırsat ve tehditler hakkında yeterli bilgiye ulaşamamalarından kaynaklanmaktadır.

Anket kapsamındaki kişilerin stratejik yönetimin önemini ve yararlarını tam olarak bilmedikleri düşünüldüğünde stratejik yönetim sürecinin söz konusu işletmelerde etkin bir şekilde işlemediği ve yeterli düzeyde stratejik bilinç ile yürütülmediği ifade edilebilir. Aynı zamanda bu sonuçlar araştırmaya katılan orta ölçekli işletmelerde stratejik yönetim modelinin yeterince bilinip uygulanmadığını da göstermektedir.

Öte yandan konu ile ilgili olarak daha önce yapılan araştırmalar KOBİ'lerin stratejik planlar geliştirmek konusunda yetersiz ve isteksiz olduklarını ve işletmenin üretim süreçlerini mevcut koşullara göre değerlendirmek yolunu daha çok tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. (Gözlü, Yenen ve Baykaş, 2005, s. 21)

Stratejik yönetimin işletmede üst yönetimin bir fonksiyonu olması nedeniyle stratejik planların üst düzey yöneticiler ve/veya stratejistler tarafından hazırlanması genel olarak kabul görürken, seçilen planların uygulanabilirliğinin işletmedeki fonksiyonel birimlerle görüşülmesi stratejilerin başarı ile uygulanmasında etkili olacaktır.

Ankete katılan kişilerin stratejik planlama tuzaklarına düşmeleri ve çelişki oluşturacak cevaplar vermeleri, ankete katılan orta ölçekli işletmelerin formal stratejik planlamayı yeterince bilmedikleri ve uygulamadıklarını göstermektedir.

En çok tercih edilen stratejik araç ve teknikleri fayda - maliyet ve risk analizleridir. Bunların dışında toplam kalite yönetimi ve portföy analizlerinin de nispeten daha çok kullanıldığı gözlenmiştir. Ancak yine de stratejik yönetimin temeli ve aynı zamanda en önemli araç ve tekniği olan SWOT'un ve benchmarking, elektronik ticaret, dış kaynak kullanımı, öğrenen organizasyon gibi etkili diğer araçların kullanımının yeterli düzeyde olmadığı görölmüştür. Bu bakımdan araştırma kapsamındaki işletmelerin stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerini yeterince bilmedikleri ve kullanmadıkları sonucuna ulaşılabilir.

Genel olarak bir işletmede stratejik yönetimden söz edebilmek için ilk olarak üst yönetimin veya işletme sahibinin stratejik bilince ve stratejik bakış açısına sahip olması ve stratejik yönetimin gerekliliğine inanması gerekmektedir.

Ankete cevap veren işletme yöneticilerinin stratejik tercihleri değerlendirildiğinde, yöneticilerin çoğunun (% 77,45) rakiplerden önce değişmenin daha avantajlı olduğunu belirttikleri görülmüştür. Aynı zamanda işletmelerin stratejik hedef tercihlerine bakıldığında ise yine büyük bir çoğunluğunun yeni pazarlara açılma, yeni ürünler geliştirme ve pazar payını artırma hedeflerini benimsedikleri görülmüştür. Bu bakımdan yöneticilerin çoğunluğunun değişime, yeniliklere açık ve büyüme eğilimli oldukları söylenebilir.

Araştırma sonuçları kişilerin çok büyük bir oranda küçülme stratejilerine olumsuz baktıklarını ve yeni pazarlara açılma konusunda ihtiyatlı davranmaya gerek duymadan stratejik tercihlerini belirlediklerini göstermektedir.

Literatürde kabul gören bir görüşe göre işletmelerde stratejist konumundaki yöneticilerin yaş, eğitim düzeyi, kıdem ve tecrübe gibi demografik özelliklerinin stratejik tercihlerini belirlediği kabul edilmektedir.

Hambrick ve Mason yöneticilerin yaş, cinsiyet, kıdem ve sosyo-ekonomik geçmişleri gibi demografik özelliklerinin stratejik karar ve davranışlarını etkilediğini belirtirken; genç ve kıdemi düşük yöneticilerin risk alabilen ve yeniliklere açık, daha yaşlı ve tecrübeli yöneticilerin ise yeniliklere karşı mesafeli ve statükocu olduklarını iddia etmektedir.

Miller'e göre örgütsel kıdemi yüksek yöneticiler daha az bilgi kaynağından yararlanırken bilgi toplama ve analiz etme işlerine daha az vakit ayırırlar. Hambrick ve Fukutomi de üst yöneticinin kıdemi arttıkça daha az bilgi kaynağına başvurma ihtiyacı hissettiğini savunmaktadırlar.

Ankete katılan işletme yöneticilerinin tamamının eğitim düzeyinin yüksek (55'inin lisans, 9'unun yüksek lisans, 4'ünün doktora), yaş bakımından çoğunluğunun orta yaş grubunda (30-50 yaş aralığında) ve kıdem bakımından da genel olarak tecrübeli oldukları görülmüştür.

Yöneticilerin orta yaşta olmalarına ve kıdemlerinin yüksek olmasına rağmen, verdikleri cevaplardan büyük bir çoğunluğunun değişime ve rekabete açık olması eğitim seviyelerinin yüksek olması ile açıklanabilir.

Yöneticilerin yaş ve kıdemleri ile stratejik tercihleri arasındaki ilişkiye bakıldığında genel olarak dağılımların birbirine yakın olduğu gözlenirken 50 yaş altındaki yöneticilerin yeniliklere ve değişime daha açık oldukları söylenebilir.

Yapılan araştırma sonucun göre işletme yöneticilerinin stratejik karar ve tercihlerinin kişilik ve demografik özelliklerine göre farklılaştığı söylenebilir.

Büyük işletmelerde eğitim düzeyi yüksek kişiler çalışmakta olduğundan stratejik planlama uygulanmaktadır. Küçük işletmelerde stratejik bilinç bulunmamakta ve uygulanması güç durumdadır.

## KAYNAKLAR

- Aaker, D.A., 1995 Strategic Market Management, Newyork: John Wiley & Sons, Inc.
- Akgemci T. (2001). KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, KOSGEB Yayını, Ankara.
- Akgemci T. (2008). Stratejik Yönetim, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Akın, H.B. (2002). Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar, S.Ü. Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 3,
- Aktan, C. C. (1999) 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (2) Stratejik Yönetim. İstanbul: TÜGİAD Yayını
- Aktan, C.C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Çimento İşveren Dergisi, Cilt 22, Sayı 4, s.4-21.
- Aktan, C.C. (2009). Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim, <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh278.pdf> (15.07.2009)
- Aktan, C.C. (2009). Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri ve Kamu Yönetiminde Uygulanması, <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf> (21.08.2009)
- Aktan, C.C., Şen, H. (2001). Globalleşme ve Türkiye, Mercek Dergisi, Yıl 6, Sayı 21, s. 104-112.
- Aktürk, A., Şenol, H. (2009). KOBİ'ler Açısından Basel II Uzlaşısının Kredi Piyasasına Etkileri ve Alternatif Finansman Yöntemleri, SDÜ Vizyoner Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, s. 104-113.
- Akpınar, H., Edin, M. (2007). Rekabet İstihbaratı, Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 7, Sayı 28, s. 1-8.
- Alpkan L. (2000). Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Alptürk E. (2008). Ekonominin Dinamosu: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler-KOBİ Rehberi, Yaklaşım Yayıncılık, Ankara.



- Analoui F., Karami, A. (2003). *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*, Thomson Learning, London.
- Ankara Ticaret Odası (2007). *BaselII "KOBİ'lerin Kredi Riski ve Derecelendirilmesi"*, Ankara.
- Aras, G., Müslümov, A. (2001). *Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri: Finansman, Ekonomik Sorunları ve Çözüm Önerileri*, (Yayımlanmış Tebliğ), 21. Yüzyılda KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Çözümleri Sempozyumu, Kıbrıs.
- Armario, J.M., Ruiz, D.M. and Armario, E.M. (2008). *Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises*, *Journal of Small Business Management*, Volume 46(4), pp. 485-511.
- Atangüç, Ö. (2007). *Türk Ekonomisinde KOBİ'ler ve Ekonomik Büyümeye Katkıları (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atıcı, G.B. (2006). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ekonomik Gelişime Etkileri, Finansman Kaynakları ve KOBİ'lerin Büyümesini Sağlayan Faktörlere İlişkin Bir Karşılaştırma (Basılmamış Doktora Tezi)*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydoğan, E., Altuğ, M. (2006). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (Kobi) Rekabet Gücünün Artırılmasında İleri Yönetim Teknolojilerinin Rolü, Makine İmalat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16, s. 87-110.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, Vol 17, No 1, pp. 99-120.
- Barringer, B.R., Bluedorn, A.C. (1999). *The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 421-444.
- Basel II ve KOBİ'ler Çalışma Grubu (2006) *Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri*, *Bankacılar Dergisi*, Sayı 58, s. 3-62.
- Bayrak, S., Akdiş, M. (2001). *Küresel Finansal Krizlerin Türkiye'ye Yansımaları ve KOBİ'ler Üzerindeki Etkileri*, *Gazi Kitabevi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1.
- Beer, M., Eisenstat, R.A. (2000). *The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning*, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 29-40.
- Berthon, P., Ewing M.T. and Napoli J. (2008). *Brand Management in Small to Medium Sized Enterprises*, *Journal of Small Business Management*, Volume 46(1), pp. 27-45.

- Beşirov, İ. (2007). Yeni Rekabet Koşullarında İşletmelerin Yol Haritası: Azerbaycan Şarap İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İsparta.
- Biggs, T. (2008). Is Small Beautiful and Worthy of Subsidy? <http://rru.worldbank.org/Documents/PapersLinks/TylersPaperonSMEs.pdf> (26.08.2009)
- Brouthers, L.E., Nakos G., Hadjimarcou J. and Brouthers K.D. (2009). Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms, Journal of International Marketing Article Postprint, Volume 17, pp. 1-46.,
- Bryson J. M. (1988). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, Jossey Bass, San Francisco.
- Bryson J.M., Alston, F.K. (2004). Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations, Jossey Bass: A Wiley Imprint, Second Edition, San Francisco.
- Bush T., Coleman, M. (2000). Leadership and Strategic Management in Education, Paul Chapman Publishing, London.
- Cameron, K.S. (1994). Strategies for Successful Organizational Downsizing, Human Resource Management, Vol 33, Number 2, pp. 189-211.
- Camillus J.C. (1986). Strategic Planning and Management Control: Systems for Survival and Success, Lexington Books, New York.
- Campbell D., Stonehouse, G. and Houston, B. (2002). Business Strategy: An Introduction, Butterworth-Heinemann, Second Edition, Burlington.
- Canpolat, Ö. (2001). E-Ticaret ve Türkiye'deki Gelişmeler, <http://www.platinmarket.com/e-ticaret.pdf> (21.08.2009)
- Cansız, M. (2008). Türkiye 'de KOBİ'ler ve KOSGEB (DPT Uzmanlık Tezi), Ankara.
- Cheng J.L.C., Hitt, M.A. (2004). Managing Multinationals in A Knowledge Economy: Economics, Culture and Human Resources, Elsevier Ltd, Oxford.
- Clemons, E.K., (1995). Using Scenario Analysis to Manage the Strategic Risks of Reengineering, Sloan Management Review, Summer 95, pp. 61-71.
- Cole G.A. (2003). Strategic Management: Theory and Practice, Thomson Learning, Second Edition, London.
- Commission of the European Communities (2005). The Activities of the European Union for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), [http://europa.eu.int/comm/enterpri se/entrepreneurship/sme envoy/pdf/sec\\_2005\\_170\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterpri se/entrepreneurship/sme envoy/pdf/sec_2005_170_en.pdf), (02.09.2009)

- Craig, J.B., Dibrell C. and Davis P.S. (2008). Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses, *Journal of Small Business Management*, *Volume* 46(3), pp. 351-371.
- Cressy, R., Olofsson, C. (1997). European Sme Financing: An Overwiev, <http://www.staff.city.ac.uk/~cressy/Teaching/BSc/EconomicsOfEntrepreneurship/References/EuroSMEfinancing.pdf> (26.08.2009)
- Çakıcı, A., Özer, B.Ş. (2008). .Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları, *C.B.Ü. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, s. 41-57.
- Çatal, M.F. (2007). Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), s. 333-352.
- Çolakoğlu, M.H. (2002). KOBİ Rehberi, TOBB Genel Yayın No Genel: 359-PM-2, Ankara.
- Davenport T.H., Leibold, M. and Voelpel, S. (2006). *Strategic Management in the Innovation Economy: Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*, Publicis and Wiley, Germany.
- Değer, B. (2007). 21. Yüzyılda Üst Düzey Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler ve Stratejik Liderlik (Basılmamış Yüksek Lisans Projesi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Demir N., Birbil, D., Atalay, N. ve Yıldırım, Ş. (1998). Pazarlama Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler, *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, No: 633, Ankara.
- Dess G.G., Lumpkin, G.T. and Taylor, M. (2004). *Strategic Management: Creating Competetitive Advantages*, McGraw-Hill , 2<sup>nd</sup> Edition.
- Devlet Planlama Teşkilatı (2004). KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı (2007). KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı , Ankara.
- Dinçer Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Dinçer Ö., Tatoğlu E. (2002). Türkiye'de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreç ve Uygulamaları, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Antalya, s. 387-402.
- Dinler, A.M. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon, *Paradoks: Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Yıl 5, Sayı 2.

- Dobson P., Starkey, K. and Richards, J. (2004). Strategic Management: Issues and Cases, Blackwell Publishing.
- Doğan, Ö.İ., Marangoz, M. (2002). KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama, *Dış Ticaret Dergisi*, Sayı 24, <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/ead/tanitimkoordinasyondb/kobi.doc> (27.08.2009)
- DOĞAN, S., "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000
- Doğan, S., Hatipoğlu, C. (2009). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, s. 81-99.
- Dulupçu, M.A., Çarıkçı, H.İ. ve Sungur, O. (2005). Avrupa Birliği Sürecinde KOBİ Politikası ve Bölgesel Politika İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme, 2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi: AB KOBİ'leri İle İşbirliği, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, s. 540-550.
- Dursun, İ.T. (2007). Stratejik Yönetim Yaklaşımları Açısından Sektör Analizi: Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü Örneği (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ekşi, İ.H. (2007). Finansal Krizlerin KOBİ'ler Üzerinde Etkileri ve Başarılı Başarısız KOBİ'lerin Kriz Dönemi Stratejileri (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Eren E. (2005). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınevi, 7. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. Aren, S. ve Alpkan, L. (2000). İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı 7, s. 96-123.
- Erkan, V. (2008). Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler, DPT Yayını, Ankara.
- Erkan, Y.E., (2008). "AB İçin Küçük İşletmeler Yasası" Komisyon Bildirimi, Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü Sanayi Sektörü Dairesi, [http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/AB/SanayiSektorDb/ab\\_kobi.pdf](http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/AB/SanayiSektorDb/ab_kobi.pdf) (24.04.2009)
- Erkoç, S. (2006). KOBİ'lerin Büyüme Yönelimlerinin Büyüme Stratejileri Açısından Analizi ve Aydın Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kütahya.

- Fawzy, S. (2002)..Globalization and Firm Competitiveness in The Middle East and North Africa, World Bank Publications, Washington.
- Fidrmuc, J., Korhonen, I. (2009). [The impact of the global financial crisis on business cycles in Asian emerging economies](#) , *BOFIT Discussion Papers 11/2009*, Bank of Finland, Institute for Economies in Transition.
- Freiling, J. (2007). SME Management-What Can We Learn from Entrepreneurship Theory?, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=984658](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=984658) (27.07.2009)
- Gelinas, R., Bigras Y. (2004). The Characteristics and Features of SMEs: Favorable or Unfavorable to Logistics Integration?, *Journal of Small Business Management*, Volume 42(3), pp. 263-278.
- Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB) (2009). Gelir, Kurumlar ve Katma Değer Vergisinin Genel Bütçe Vergi Gelirleri İçindeki Payı (1988-2008) , [http://www.gib.gov.tr/fileadmin/user\\_upload/VI/CVI/Tablo\\_56.xls](http://www.gib.gov.tr/fileadmin/user_upload/VI/CVI/Tablo_56.xls) (19.07.2009)
- Gelir Vergisi Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, No: 5904, Resmi Gazete No :27277, 16.06.2009.
- Gilley, K.M., Rasheed, A. (2000). Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance, *Journal of Management*, Vol 26, No 4, pp. 763-790.
- Gözlü, S., Yenen, V. Z. ve Baykaş, S. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Üretim, Kalite ve Teknoloji Sorunları: Türkiye'den Bir Örnek, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Yıl 4, Sayı 8, s. 19-28.
- Gupta V., Gollakota, K. and Srinivasan, R. (2005). *Business Policy and Strategic Management: Concepts and Applications*, Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim, *G.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, s. 61-85.
- Güldiken, N. (2006). Türkiye'de Sanayi-Teknoloji-KOBİ Politikalarına Eleştirel Bir Yaklaşım, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, s. 139-156.
- Gümüştekin, G.E. (2005). KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s. 71-93.
- Güner, M.F. (2008). Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1 , s. 247265.

- Güney, P.Ö., Akbay, O.S. (2008). Avrupa Birliği'nin Sanayi Politikası ve Türk Sanayisine Etkileri, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, s. 147-162.
- Güvercin, B. (2008). Rekabetçi Stratejik Yönetim ve Rekabet Edilebilirlik Arasındaki Köprü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Halkbank, ([www.halkbank.gov.tr](http://www.halkbank.gov.tr)) Dünyada ve Türkiye'de Kobi Tanımları, 2003
- Hammer M., Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, New York.
- Hazine Müsteşarlığı (2009). Küresel Mali Krize Karşı Politika Tedbirleri, [http://www.hazine.gov.tr/doc/Guncel/Politika\\_Tedbirleri.pdf](http://www.hazine.gov.tr/doc/Guncel/Politika_Tedbirleri.pdf) (07.09.2009)
- Hazine Müsteşarlığı (2009). KOBİ Kredileri İzleme Raporu-2007.
- Henry A. (2008). Understanding Strategic Management, Oxford University Press, New York.
- Hill C., Jones, G. (2008) Essentials of Strategic Management, South Western Cengage Learning, Second Edition.
- Hitt M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson R.E. (2008). Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases), South Western Cengage Learning, 8<sup>th</sup> Edition.
- Hoskisson, R.O., Johnson, R.A. (1992). Corporate Restructuring and Strategic Change: The Effect on Diversification Strategy and R&D Intensity, Strategic Management Journal, Vol 13, 8, pp. 625-634.
- Howe, J., Bratkovich, S. (1995). A planning guide for small and medium size wood products companies: the keys to success. NA.TP.09.95. U.S. St. Paul, MN: Department of Agriculture, Forest Service, Northeastern Area, State & Private Forestry.
- Hussey D. (1998). Strategic Management: From Theory to Implementation, Butterworth-Heinemann, Fourth Edition.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21<sup>st</sup> Century: The Role of Strategic Leadership, Academy of Management Executive, Vol 19, No 4, pp. 63-77.
- İktisadi Kalkınma Vakfı (2005). KOBİ Tanımı AB İle Uyumlaştırıldı, <http://www.ikv.org.tr/haberler2.php>. (20.04.2009)
- İşler, D.B. (2008). Rekabetçi Avantaj Yaratma Çerçevesinde KOBİ'lerde E-Ticaret ve E-Ticaretin Stratejik Kullanımı, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 13, Sayı 3, s. 277-291.

- İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Web Sitesi (2009). <http://www.iaosb.org.tr> (19.12.2009)
- İzmir Kalkınma Ajansı (2008). İzmir Bölgesi (TR31) Mevcut Durum Raporu, İzmir
- İzmir Ticaret Odası Web Sitesi (2009). <http://www.izto.org.tr> (18.12.2009)
- Jalan P.K. (2004). Industrial Sector Reforms in Globalization Era, Sarup&Sons, First Edition, New Delhi.
- Jarrar, Y.F., Zairi, M. (2001). Future Trends in Benchmarking for Competitive Advantage: A Global Survey, The 6<sup>th</sup> TQM World Congress, Saint Petersburg, pp. 74-81.
- Kadioğlu, İ.A. (2009). Kamu ve Özel Sektörde Stratejik Yönetim Anlayış ve Süreçlerinin Karşılaştırılması (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kangal, F.G. (2007). Küçük İşletmelerin Kurumsallaşmasında Değişim Süreci ve Bir Araştırma (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, Vol 74, No 1, pp. 75-85.
- Karaevli, A. (2008). Yönetici Yedekleme Planı Bir Örgütün Değişim Kapasitesini Nasıl Azaltabilir?, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Vol 5, No 2, s. 145-167.
- Katsioloudes M.I. (2002) Global Strategic Planning: Cultural Perspectives for Profit and Nonprofit Organizations, Butterworth-Heinemann, Woburn.
- Kaya, E.Ü., Gündüz, S. (2004). Küçük Ölçekli İşletmelerde Kıyaslama Tekniğinin Uygulanması: Kuramsal Bir Çerçeve, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, s.30-34.
- Kaya, N. (2001). Orta Büyüklükteki İşletmelerde Rekabet Biçimleri ve Bir Saha Araştırması, Yönetim, Yıl 2, Sayı 40, s. 51-60.
- Kayalı, C.A., Aktaş, H. (2003). Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Krizi ve Toplam Kalite Yönetimi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, s. 31-49.
- Kazmi A. (2002). Business Policy and Strategic Management, Tata McGraw-Hill, Second Edition, New Delhi.
- Kellner D. (2002). Theorizing Globalization, *Sociological Theory*, Vol 20, No 3, pp.285-305
- Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi Web Sitesi (2009). <http://www.kosbi.org.tr> . (19.12.2009)

- Kevser, M. (2007). Stratejik Planlama ve KOBİ'lerdeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kısacık, S. (2005) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri; Adanada'ki KOBİ'ler Üzerinde Bir Çalışma (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kibritçioğlu, A. (2001). "Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1969-2001" Yeni Türkiye Dergisi, Ekonomik Kriz Özel Sayısı, Cilt 1, Yıl 7, Sayı 27 (Eylül-Ekim), s. 174-182.
- Koçyiğit, M. (2006). İşletmeler Sistem ve Süreç Yönetimlerine Ne Ölçüde Stratejik Yaklaşmaktadır? Eskişehir KOBİ'lerinde Sistem ve Süreçlerin Kullanılmasına Yönelik Bir Değerlendirme, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 1, No 2, s. 43-57.
- KOSGEB (2003), KOBİ Ekonomisi, (Tarihi Gelişme), Ankara, KOSGEB Yay.
- KOSGEB (2009). Impact of global crisis in Turkey and measures taken by Turkish Government for SME and entrepreneurship financing, Torino, <http://www.oecd.org/dataoecd/38/32/42518805.ppt> (10.09.2009)
- KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü (2005). AB KOBİ Mekanizmaları ve KOBİ Destek Politikaları, Ankara.
- KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü (2004). KOBİ Ekonomisi (KOBİ'ler ve Bankacılık), Ankara.
- KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü (2005). KOSGEB Saha Araştırma Çalışması İzmir İli Değerlendirme Raporu, Ankara.
- KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü (2004). Strateji ve Stratejik Yönetim, Ankara.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy : The SME Under Globalization, Journal of International Marketing, Vol 8, No 2, pp. 12-32.
- Kraus, S., Kauranen, I. (2009). Strategic Management and Entrepreneurship: Friends or Foes, Int. Journal of Business Science and Applied Management, Volume 4, Issue 1, pp. 37-50.
- Kredi Garanti Fonu Web Sitesi (2009). <http://www.kgf.com.tr/index.htm> (18.08.2009)
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, pp. 219-242.



- Kuratko, D.F., Goodale, J.C. and Hornsby, J.S. (2001). Quality Practices for a Competitive Advantage in Smaller Firms, *Journal of Small Business Management*, Volume 39(4), pp. 293-311.
- Kurumlar Vergisi Genel Tebliği, Seri No: 4, Resmi Gazete No: 27318, 13.08.2009.
- Kuyucak, F., Şengür, Y. (2009). Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve, *KMUIİBFDergisi*, Yıl 11, Sayı 16, s. 132-147.
- Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik (2005),  
<http://destek.kosgeb.gov.tr/kobitanim/KobiTanimiYonetmeli.doc>  
(26.05.2009)
- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkındaki Kanun, No: 3624, Resmi Gazete No: 20498, 12.04.1990.
- Li, Y., Guohui, S. and Eppler, M.J. (2008). Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors Influencing Strategy Implementation, ICA Lugano Working Paper, 2008/2, s. 1-46.
- Longenecker J.G., Moore, C.W., Petty, J.W. and Palich, L.E. (2005) *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*, Thomson-South Western, 13<sup>th</sup> Edition, Ohio.
- Lucas, J.R. (1998). Anatomy of A Vision Statement, American Management Association International, February.
- Mclvor R. (2005). *The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management*, Cambridge University Press, New York.
- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. and Zacharia, Z.G. (2001). Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, Vol 22, No 2, pp. 1-25.
- Mintzberg H. (2007). *Tracking Strategies: Toward a General Theory*, Oxford University Press, New York.
- Mintzberg H. (1993). The Pitfalls of Strategic Planning, *California Management Review*, 36, 1, pp. 32-47.
- Murdick R.G., Moor, R.C., Babson, H.C. and Tomlinson, W.H. (2001). *Business Policy and Strategy: An Action Guide*, CRC Press, Sixth Edition, USA.
- Müftüoğlu M.T. (2007). *Türkiye 'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: KOBİ'ler*, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Newberry, D. (2006). The Role of Small-and Medium- Sized Enterprises in The Futures of Emerging Economies, [http://prelive.earthtrends.org/pdf\\_library/](http://prelive.earthtrends.org/pdf_library/)

[feature/ecofea sme.pdf](#). (26.08.2009)

- Odabaşı, Y. (1999). "Anket Yöntemi" Ünitesi, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Editör: Ali Atıf Bir, Anadolu Üniversitesi Yayın No:1081, Eskişehir, s. 79-97.
- OECD (2009). The Impact of the Global Crisis on SME and Entrepreneurship Financing and Policy Responses, Printing and Layout by Bel Canto F92100, Boulogne, pp.1-72.
- Özdemir S., Ersöz, H.Y. ve Sarıoğlu, İ. (2006). İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi, İTO Yayınları, Yayın No: 2006/45, İstanbul.
- Özdemir, Ş., Karaca, Y. (2007). KOBİ'ler İçin Dış Ticaret Yöntemleri ve İhracat Problemleri: Afyon İli Doğal Taş Sektöründe Bir Araştırma, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, s.1-19.
- Özer, B.Ş. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsallaşma Düzeyinin İncelenmesi: Mersin İli Örneği (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Özgen, H., Doğan, S. (1998). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları, Dış Ticaret Dergisi, Yıl 3, Sayı 9 s.16-20.
- Özgür, G. (2007). Denizli KOBİ'lerinde Stratejik Yönetim (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Özkaya, M.O., Şengül, C.M. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma" Konusuna Bakış Açısı, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, s.109-126.
- Öztürk, A., Gür, E. (2001). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 7, Sayı 7, s.189-204.
- Pamuk G., Erkut, H., Ülengin, F., Ülengin, B., Akgüç, Ö., Koşma, H., Alpay, Y. (1997). Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği, İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- Paksoy, T., Ürkmez, N.G. ve Arıcıoğlu, M.A. (2003). E-Ticaretin KOBİ'ler Tarafından Algılanışı ve Rekabette Bir Araç Olarak Kullanımı: Konya Tarım Makineleri Sanayisi'nde Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 9, s. 539-558.
- Papatya, G. (2001). Stratejik Planlama Tuzakları: Denizli İli Merkez Tekstil Alt Sektörü İşletmelerinde Araştırılması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, İstanbul, s. 621-643.

- Pearce, J.A., David, F.R. (1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line, Academy of Management Executive, May, Vol: 1, No: 2, s.109-116.
- Porter, M.E., (1996). What is Strategy?, Harvard Business Review, November-December, pp. 60-78.
- Powell, T.C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study, Strategic Management Journal, Vol 16, No 1, pp. 15-37.
- Ravald, A., Grönroos, C. (1996). The Value Concept and Relationship Marketing, European Journal of Marketing, Vol 30, No 2, pp.19-30.
- Recklies, D. (2001). Small Business-Size as a Chance or Handicap, <http://www.themanager.org/Resources/Small%20Business.htm> (14.06.2009)
- Recklies, D. (2001). Small and Medium-Sized Enterprises and Globalization, <http://www.themanager.org/Strategy/global.htm> (14.06.2009)
- Richard, B.R.Jr., (1982). The Importance of "Outsiders" in Small Firm Strategic Planning, Academy of Management Journal, Vol 25, No 1, pp. 80-93.
- Saraç, O. (2005). Benchmarking ve Stratejik Yönetim, Sayıştay Dergisi, Sayı 56, s. 5377.
- Sarıaslan, H. (1994). Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları: Çözüm İçin Bir Finansal Paket Önerisi, TOBB Yayınları, Ankara.
- Sayın, M., Fazlıoğlu, M.A. (1997). Avrupa Birliği 'nde KOBİ Destekleme Politikaları ve Diğer Teşvik Araçları, KOSGEB-Avrupa Bilgi Merkezi, Ankara.
- Schein, E.H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture, Sloan Management Review, Winter, 25, 2, pp. 3-16.
- Schermerhorn, J.(1996). Management, John Wiley&Sons Inc., Fifth Editon, New York.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, The Academy of Management Executive, Vol 1, No 3, pp. 207-219.
- Serinkan, C., Cabar, H. (2008). KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli'deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, <http://www.insanbilimleri.com> (19.08.2009)
- Stahl M.J., Grigsby, D.W. (1997). Strategic Management: Total Quality and Global Competition, Blackwell Business.

- Stammen, T. (2008). Avrupa Birliği'nin Gelişiminde Genişleme ve Derinleşme Süreci Arasındaki Diyalektik İlişki, Çev. Necati İyikan, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 15, s.196-209.
- Steiss A.W. (2003). Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations, CRC Press, New York.
- Susman, G.I. (2007). Small and Medium-Sized Enterprises and The Global Economy, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham and Northampton.
- Şahin, A., Demir, H. (2005). Tekstil ve/veya Konfeksiyon Sektörlerinde Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Pazarlama Sorunları ve Elektronik Ticaretten Beklentileri - Mersin Ölçekli Bir Uygulama-, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, s. 1-13.
- Şahin, Ş.Ö., Ülengin, F. ve Ülengin, B. (2002). Senaryo Analizi İçin Dinamik Bir Yaklaşım Önerisi, İTÜ Dergisi/B: Sosyal Bilimler Serisi, Cilt 1, Sayı 1, s. 35-46.
- Şamiloğlu, F., Uygun, M. (2001). KOBİ'lerde Ekonomik Kriz Yönetimi, Mali Çözüm, İSMMMO, 12, s. 94-105,
- Şen, E. (2006). KOBİ'lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Arttırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi, İGEME, <http://www.dkib.org.tr> ./ UserFiles/File/pratikte [darik.pdf](#). (12.04.2009)
- Thompson A., Strickland, A.J. (2001), Strategic Management, Mc Graw Hill Companies, Twelfth Edition, New York.
- Thompson J.L., Martin, F. (2005). Strategic Management: Awareness and Change, South Western Cengage Learning, 5 th edition, London.
- Titiz, İ., Çarıkçı, H.İ. (2001). Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, s. 203-218.
- Topal, Y., Kurt, M. (2003) Avrupa Birliği Sürecinde Kobi 'lerin Rekabet Stratejileri: Yenilik Stratejisi, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=383](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=383) (02.09.2009)
- Turgut, A. (2007). Bankalar ve KOBİ'ler İçin Dönüm Noktası: Basel II Standartları, Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 13, s.29-44.
- Türk, U. (2007). KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi: Sakarya 1. ve 2. OSB Uygulaması (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (2008). 2007-2008 Küresel Finans Krizi ve Türkiye: Etkiler ve Öneriler, Ankara.

- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (2009). Türkiye Ekonomisi İçin Kriz Önlemleri, Ankara.
- Türkoğlu, M. (2003). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'lerin) Büyük İşletmelerle Rekabetindeki Stratejik İşbirlikleri Yaklaşımı: Göller Bölgesi Uygulaması, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 13, Sayı 1, s. 273290.
- Uçkun, C.G., Yüksel, A. (2007). Aile Şirketlerinin Performansının Artırılmasında Bir Strateji: Dış kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing), Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi: Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, s. 25-39.
- UEAPME (2009). European SME finance Survey / Results 2009-Financial crisis being replaced by real economy crisis, [http://www.ueapme.com/IMG/pdf/090121\\_pr\\_SME\\_finance\\_roundtable.pdf](http://www.ueapme.com/IMG/pdf/090121_pr_SME_finance_roundtable.pdf) (07.09.2009)
- Ülgen H., Mirze S.K., (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Üzün C. (2000). Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.
- Yalçın, A., Gafuroğlu, Ş. (2008). Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Yönetimsel ve İşlevsel Etkilerini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 2, s. 433-448.
- Yazar, F. (2007). KOBİ'lerde Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin İmkânı, <http://stratejikiletisim.blogspot.com/2007/09/kobilerde-halkla-ilikiler.html> (14.04.2009)
- Yılmaz, M.L. (2007). İlk 500'de Faaliyet Gösteren Konya'daki İşletmelerin Stratejik Yönetime Bakış Açıları, Sorunları ve Çözüm Önerileri (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yörük, N. (2007). Basel II Standartları'nın KOBİ'ler Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Anket Uygulaması, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 22, Sayı 2, s. 367-384.
- Zwass, V. (1996). Electronic Commerce: Structures and Issues, International Journal of Electronic Commerce, Volume 1, Number 1 , pp. 3-23.

## **EKLER**

- 1- Şirketteki pozisyonunuz
  - a- Üst düzey yönetici
  - b- Orta ve alt kademe yönetici
  
- 2- Yaş aralığınız
  - a- 21-30
  - b- 31-40
  - c- 41-50
  - d- 50 üzeri,
  
- 3- Cinsiyetiniz
  - a- Kadın
  - b- Erkek
  
- 4- Öğrenim durumunuz
  - a- İlköğretim
  - b- Lise veya dengi
  - c- Lisans
  - d- Yüksek Lisans
  - e- Doktora

5- Şimdiki şirketinizde çalışma süreniz

a- 1-3 Yıl

b- 4-6 Yıl

c- 7-9 Yıl

d- 10 yıl ve üzeri

6- Şirketinizde stratejik planlar uygulanmakta mıdır?

a- Evet

b- Hayır

7- Şirketinizde stratejik yönetim modeli yeterince bilinmekte midir?

a- Evet

b- Hayır

8- Şirketinizde stratejik yönetim araç, yöntem ve teknikleri kullanılmakta mıdır?

a- Evet

b- Hayır

9- Şirketinizde hangi stratejik yönetim araçları kullanılmaktadır?

a- SWOT Analizi

b- Risk Analizi

c- Fayda-Maliyet Analizi

- d- Portföy Analizi
- e- Değer Zinciri Analizi
- f- Benchmarking
- g- Toplam Kalite Yönetimi
- h- Değişim Mühendisliği
- i- Senaryo Analizi
- j- Elektronik Ticaret
- k- Balanced Scorecard (Dengeli Başarı Göstergesi)
- l- Öğrenen Organizasyon
- m- Dış Kaynak Kullanımı

10- Şirketinizde stratejik planlar kimler tarafından hazırlanmaktadır?

- a- Yönetim kurulu
- b- Üst düzey yöneticiler
- c- İşletme sahibi/sahipleri
- d- Fonksiyonel birimler
- e- Şirket dışından uzmanlar
- f- Diğer çalışanlar

11- Şirketinizde stratejik planlamada hedeflenen nedir?

- a- Pazar payını arttırma
- b- Yeni pazarlara açılma
- c- Yeni ürünler geliştirme



d- Mevcut durumu koruma

e- Küçülme ve tasarruf yapma

## ÖZGEÇMİŞ

Muhammed Ahmet Ünlü 1986 İstanbul doğumludur. Lise öğrenimini Çağrıbey Anadolu Lisesi'nde, lisans öğrenimini ise İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Bölümünde tamamlamıştır.

Bekar olup ailesi ile birlikte yaşamakta ve kısa vadede finans alanında çalışacağı bir kurumda görev almayı hedeflemektedir.