



T.C

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KOBİ'LERDE STRATEJİK YÖNETİM ALGISI: KARAMAN OSB'DE FAALİYET  
GÖSTEREN KOBİ'LERDE BİR UYGULAMA

Hazırlayan

Ali Aydoğdu SELAMET

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan AYTAR

KARAMAN -2019





T.C

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KOBİ'LERDE STRATEJİK YÖNETİM ALGISI: KARAMAN OSB'DE  
FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERDE BİR UYGULAMA

Hazırlayan

Ali Aydoğdu SELAMET

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan AYTAR

KARAMAN -2019



## TEZ ONAY SAYFASI FORMU

Doküman No	FR-285
İlk Yayın Tarihi	05.02.2018
Revizyon Tarihi	
Revizyon No	00
Sayfa No	1/1

### KOBİ'LERDE STRATEJİK YÖNETİM ALGISI: KARAMAN OSB'DE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERDE BİR UYGULAMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 26.06.2019

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Doç. Dr. Ali ERBAŞI

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan AYTAR

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Namık Kemal ERDEMİR

İmzası

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 30.05.2019 tarihli ve 24/310 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Doç. Dr. İdris Nebi UYSAL



Mühür  
İmza

Hazırlayan

Kalite Sistem Onayı

## ÖNSÖZ

Öncelikle bu çalışmanın planlanması ve yürütülmesi sürecinde desteğini ve zamanını hiç esirgemeyen, değerli bilgi ve tecrübesi ile bana doğru yolu göstererek yapıcı bir şekilde beni yönlendiren, her daim ufuk açıcı fikirleriyle yoluma ışık olan danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan AYTAR hocama en derin saygı ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca ve tezimin hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen değerli hocalarım başta Sayın Prof. Dr. Osman ÇEVİK hocama, Dr. Öğr. Üyesi Sayın Namık Kemal ERDEMİR hocama, tez savunmamda jüri başkanı olan Sayın Doç. Dr. Ali ERBAŞI hocama ve eğitim hayatım boyunca emeklerini ve desteklerini hiç esirgemeyen bütün hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yaşamım boyunca güvenini, emeğini ve sevgisini hiç esirgemeyen, maddi ve manevi her türlü destek veren başta çok kıymetli Anneme, Babama, aileme ve çalışmamın uygulama aşamasında emeği olan ve manevi desteğini hiç esirgemeyen Seda GÖÇEN hanıma sonsuz şükranlarımı sunarak teşekkür ederim.

Benim için çok değerli olan, hakkını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim, her türlü zorluklarda yanımda olan, maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen canımdan çok sevdiğim çok kıymetli ablam Emine YALÇIN'a sonsuz teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

ALİ AYDOĞDU SELAMET

## ÖZET

KOBİ'lerin başarılarını arttırabilmek için stratejik yönelimli teknik ve araçları kullanma arayışları artarak devam etmektedir. Bu arayış, KOBİ'lerin stratejik yönetim teknik ve araçları ile ilgili mevcut durumlarını görme ve eksikliklerini giderme zorunluluğu doğurmaktadır. Bu bakış açısıyla araştırmanın amacı stratejik yönetime ilişkin farkındalık düzeylerini, ne ölçüde uyguladıklarını ve ne ölçüde önem verdiklerini ortaya koymaktır.

Araştırmanın evrenini Karaman Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'ler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında tam sayım yöntemine göre belirlenen 96 KOBİ'nin yönetici ve sahip yöneticilerine ait 109 anket değerlendirme kriterlerine uygun bulunarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda Karaman OSB'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin stratejik yönetim ve teknikleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve işletmelerinde stratejik yönetim tekniklerini yeterince uygulamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca KOBİ'lerde yönetici ve sorumlu sahiplerin rekabete ilişkin görüşlerinde yaş ve eğitim durumları açısından anlamlı farklılıklar tespit edilirken diğer boyutlar açısından anlamlı bir farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, Strateji, Stratejik Yönetim, Organize Sanayi Bölgesi

## ABSTRACT

SMEs are increasingly seeking to use strategically oriented techniques and tools to increase their success. This seeking necessitates to see the current situation of SMEs in terms of strategic management techniques and tools and to eliminate their deficiencies. From this point of view, the aim of the research is to reveal the level of awareness of strategic management, to what extent they apply and to what extent they attach importance.

The universe of the study consists of SMEs operating in Karaman Organized Industrial Zone. In the scope of the research, 109 questionnaires in accordance with the evaluation criteria determined according to full count method were analyzed belonging to managers and owners of 96 SMEs.

As a result of the research, SMEs in Karaman Organized Industrial Zone do not have enough information about strategic management and techniques and it is concluded that they do not apply strategic management techniques sufficiently, in addition, there are significant differences in the opinions of managers and responsible owners for SMEs in terms of age and educational status.

**Key Words:** SME, Strategy, Strategic Management, Organized Industrial Zone

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLO LİSTESİ .....	vii
ŞEKİL LİSTESİ .....	xii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

## 1.KOBİ'LER

1.1.KOBİ'lerin Tanımı .....	4
1.2.KOBİ'lerin Tanımı Yapılırken Kullanılan Kaynaklar.....	5
1.3.Avrupa Birliğine Göre KOBİ Tanımı .....	6
1.4.Türkiye'de KOBİ Tanımı .....	7
1.5. KOBİ'lerin Tarihsel Gelişimi .....	9
1.6.KOBİ'lerin Genel Özellikleri .....	11
1.7.KOBİ'lerin Üstün Ve Zayıf Yönleri.....	17
1.7.1. KOBİ'lerin Üstün Yönleri.....	17
1.7.2.KOBİ'lerin Zayıf Yönleri.....	22
1.8. KOBİ'lerin Ekonomilerdeki Yeri Ve Önemi.....	25
1.8.1. KOBİ'lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri .....	26



1.8.2.KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi.....	27
1.8.3. Türkiye'deki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin SWOT Analizi .....	30
1.8.4. Ekonomik Krizler Karşısında KOBİ'lerin Durumu .....	33
1.8.5. Türkiye'de KOBİ'leri Destekleyen Kurum ve Kuruluşlar.....	37
1.9.KOBİ'lerin Karşılaştıkları Sorunlar.....	40

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

2.1. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	48
2.2. Stratejik Yönetimle İlgili Temel Kavramlar.....	50
2.3. Stratejik Yönetimin Amacı ve Önemi .....	59
2.4. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	59
2.5.Stratejik Yönetimin Yararları .....	61
2.6. Stratejik Yönetimde Kullanılan Araçlar .....	62
2.7. Stratejik Yönetim Süreci.....	68
2.8. Strateji Türleri.....	73
2.8.1.Temel Stratejiler.....	73
2.8.2. Kurumsal Stratejiler .....	77
2.8.3. Rekabet Stratejileri.....	82
2.8.4. Fonksiyonel Stratejiler .....	85

## III. BÖLÜM

KARAMAN OSB'DE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LER ÜZERİNDE BİR  
UYGULAMA

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	92
3.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	93
3.3. Veri Toplama Aracı .....	94
3.3.1. Güvenirlilik Analizi.....	95
3.3.2.Verilerin Normal Dağılım Testi .....	96
3.4.Araştırmanın Hipotezleri .....	97
3.5. Araştırma Bulguları .....	98
3.5.1. Demografik Bulgular.....	98
3.5.2.Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçları Hakkındaki Bilgi Düzeylerine Yönelik Bulgular.....	102
3.5.3. Stratejik Yönetime İlişkin Bakış Açıklarına Yönelik Bulgular .....	104
3.5.4. Katılımcıların İşletmeler Arası Rekabet, Rakip İşletme Stratejileri ve İşletmede Alınan Stratejik Kararlara İlişkin Bakış Açıklarına Yönelik Bulgular.....	108
3.5.5. Hipotez Bulguları .....	123
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	151
KAYNAKÇA .....	155
E1 ANKET FORMU .....	168

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Avrupa Birliğinde KOBİ Sınıflandırılması.....	7
Tablo 2. Türkiye’de KOBİ’ Sınıflandırması.....	9
Tablo 3. KOBİ’lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri.....	26
Tablo 4. KOBİ’lerin Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri.....	28
Tablo 5. Türkiye’deki KOBİ’lerin Sektörlere Göre Dağılımı 2013 – 2014 Yılı.....	29
Tablo 6. Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetimin Farkları.....	46
Tablo 7. Stratejik Yönetimin Tarihsel Olarak Gelişimi.....	49
Tablo 8. Geleneksel Planlama ile Stratejik Planlama Arasındaki Fark.....	53
Tablo 9. Politika ve Strateji Arasındaki Fark.....	56
Tablo 10. Vizyon ve Misyon Karşılaştırılması.....	59
Tablo 11. SWOT Analizi.....	64
Tablo 12. Cronbach’s Alpha Katsayısı İçin Güvenirlilik Düzeyleri.....	96
Tablo 13. Cronbach’s Alpha Katsayısına İlişkin Sonuçlar.....	96
Tablo 14. Normallik Testi.....	97
Tablo 15. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	98
Tablo 16. Katılımcıların Yaşlara Göre Dağılımı.....	98
Tablo 17. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	99
Tablo 18. İşletmede İstihdam Edilme Dağılımları.....	99

Tablo 19. Katılımcıların Çalıştıkları İşyerinin Faaliyet Süresine Göre Dağılımları.....	100
Tablo 20. Katılımcıların Çalıştıkları İşyerinin Faaliyette Bulunduğu Sektör Dağılımı....	100
Tablo 21. Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçları Hakkındaki Bilgi Düzeyleri, Ortalaması ve Standart Sapması Değerleri.....	103
Tablo 22. Katılımcıların Stratejik Yönetim ile İlgili İfadelere Yönelik Görüşlerinin Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri –I-.....	104
Tablo 23. Katılımcıların Stratejik Yönetim ile İlgili İfadelere Yönelik Görüşlerinin Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri –II-.....	105-106
Tablo 24. Katılımcıların Stratejik Yönetim ile İlgili İfadelere Yönelik Görüşlerinin Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri –III-.....	106-107
Tablo 25. Katılımcıların İşletmeler Arası Rekabet Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Bulgular.....	108
Tablo 26. Rakip İşletme Stratejilerine Hangi Kaynağı Kullanarak Ulaşırsınız İfadesine Bakış Açıklarına Yönelik Bulgular.....	109
Tablo 27. Katılımcıların Stratejik Karar Alma İle İlgili Bakış Açıklarına Yönelik Bulgular.....	110
Tablo 28. Katılımcıların Bilgi Düzeyleri ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişki Testi.....	124
Tablo 29. Katılımcıların Bilgi Düzeyleri İle Yaş Dağılımlarının Testi.....	125
Tablo 30. Katılımcıların Bilgi Düzeyleri İle Eğitim Durumları Testi.....	126
Tablo 31. Katılımcıların Bilgi Düzeyleri İle İşletmede Çalışan Sayısı Testi.....	126

Tablo 32. Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçları Hakkındaki Bilgi Düzeyleri İle İşletmenin Faaliyet Süresi Testi.....	127
Tablo 33. Stratejik Yönetim Araçları Hakkındaki Bilgi Düzeyleri İle İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör Testi.....	128
Tablo 34. Katılımcıların Stratejik Yönetime İlişkin Algıları İle Cinsiyetleri Testi.....	128
Tablo 35. Katılımcıların Stratejik Yönetime İlişkin Algıları İle Yaşlarının Testi.....	129
Tablo 36. Katılımcıların Stratejik Yönetime İlişkin Algıları İle Eğitim Durumları Testi..	130
Tablo 37. Katılımcıların Stratejik Yönetime İlişkin Algıları İle İşletmede Çalışan Sayıları Testi.....	130
Tablo 38. Stratejik Yönetime İlişkin Algıları İle İşletmenin Faaliyet Sürelerinin Testi...	131
Tablo 39. Stratejik Yönetime İlişkin Algıları İle İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektörün Testi.....	132
Tablo 40. Katılımcıların İşletmeler Arası Rekabete İlişkin Algıları İle Cinsiyetlerinin Testi.....	133
Tablo 41. Katılımcıların Rekabete İlişkin Algıları İle Yaşlarının Testi.....	133
Tablo 42. Katılımcıların İşletmeler Arası Rekabete İlişkin Algıları İle Eğitim Durumlarının Testi.....	134
Tablo 43. Katılımcıların İşletmeler Arası Rekabete İlişkin Algıları İle İşletmede Çalışan Sayılarının Testi.....	135
Tablo 44. Katılımcıların İşletmeler Arası Rekabete İlişkin Algıları İle İşletmelerin Faaliyet Sürelerinin Testi.....	135

Tablo 45. Katılımcıların İşletmeler Arası Rekabete İlişkin Algıları İle İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektörlerin Testi.....	136
Tablo 46. Katılımcıların Rakip İşletmelerin Stratejilerine Ulaşmasına İlişkin Algıları İle Cinsiyetleri Testi.....	137
Tablo 47. Katılımcıların Rakip İşletme Stratejilerine Ulaşmasına İlişkin Algıları İle Yaşlarının Testi.....	138
Tablo 48. Katılımcıların Rakip Stratejilere Ulaşmasına İlişkin Algıları İle Eğitim Durumlarının Testi.....	139
Tablo 49. Katılımcıların Rakip İşletme Stratejilerine Ulaşılmasına İlişkin Algıları İle İşletmede Çalışan Sayılarının Testi.....	139
Tablo 50. Katılımcıların Rakip İşletme Stratejilerine Ulaşılmasına İlişkin Algıları İle İşletmelerin Faaliyet Sürelerinin Testi.....	140
Tablo 51. Katılımcıların Rakip İşletme Stratejilerine Ulaşılmasına İlişkin Algıları İle İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektörlerin Testi.....	141
Tablo 52. Katılımcıların İşletmede Alınan Stratejik Kararlara İlişkin Algıları İle Cinsiyetlerinin Testi.....	141
Tablo 53. Katılımcıların İşletmede Alınan Stratejik Kararlara İlişkin Algıları İle Yaşlarının Testi.....	142
Tablo 54. Katılımcıların İşletmede Alınan Stratejik Kararlara İlişkin Algıları İle Eğitim Durumlarının Testi.....	143

Tablo 55. Katılımcıların İşletmede Alınan Stratejik Kararlara İlişkin Algıları İle İşletmede Çalışan Sayısı Testi.....	144
Tablo 56. Katılımcıların İşletmede Alınan Stratejik Kararlara İlişkin Algıları İle İşletmenin Faaliyet Süresi Testi.....	144
Tablo 57. Katılımcıların İşletmede Alınan Stratejik Kararlara İlişkin Algıları İle İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektörün Testi.....	145
Tablo 58. Katılımcıların Bilgi Düzeyleri İle Stratejik Yönetim Algıları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları.....	146
Tablo 59. Katılımcıların Bilgi Düzeyleri İle İşletmeler Arası Rekabet İlişkin Algıları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları.....	147
Tablo 60. Katılımcıların Bilgi Düzeyleri İle Rakip İşletmeye Ulaşmaya İlişkin Algıları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları.....	148
Tablo 61. Katılımcıların Bilgi Düzeyleri İle İşletmede Alınan Stratejik Kararlara İlişkin Algıları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları.....	148
Tablo 62. Hipotez Özet Tablosu.....	148

**ŞEKİL LİSTESİ**

Şekil 1. KOBİ'lerin Ana Sektör Gruplarına Göre Dağılımı.....	30
Şekil 2. Denge Analizi Örneği.....	68
Şekil 3. Stratejik Yönetim Yönetici.....	69





## GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin ölçeği hangi boyutta olursa olsun, öncelikli amaçları değişmemektedir. Bu amaçlar; süreklilik, kar elde etmek ve topluma hizmet şeklinde sıralanmaktadır. Küreselleşme ile birlikte ülke ve bölgeler arasındaki sınırın kalkmasıyla birlikte dünyanın tek pazar haline geldiği görülmektedir. Bu sınırın kalkması işletmeler arası rekabetin artmasına ve yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu koşullarda rekabet etme ve varlıklarını devam ettirme çabası veren işletmeler artık, geleneksel yönetimlerle başarı sağlayamamaktadırlar. Çünkü işletmeler daha belirsiz, karmaşık ve sürekli değişen bir çevrede mevcut alışkanlıklarını ve faaliyetlerini devam ettirerek meydana gelen değişimlere uyum gösterememektedirler.

Küreselleşmenin oluşturduğu belirsizlik ve karmaşa ortamında küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin büyük işletmelerle çok daha çetin bir mücadele içinde oldukları görülmektedir. Ulusal ve uluslararası ekonomilerde önemli bir yere sahip olan KOBİ'ler henüz bu zorlu koşullar karşısında nasıl hareket etmeleri konusunda yeterli bilgiye sahip bulunmamaktadırlar.

Belirsizliklerin çok olduğu piyasada faaliyet sürdüren KOBİ'lerin ilk olarak kendilerini tanımaları, ne yaptıkları, nereye varmak istediklerini ortaya koymaları gerekir. Sürekli değişimin meydana geldiği işletme çevrelerinin iyi incelenmesi gerekmektedir. Çünkü ilerleyecekleri yolu, nasıl davranış göstermeleri gerektiği, nasıl stratejiler izlemeleri gerektiğini sağlıklı bir şekilde tespit edebilecektir.

Sınırlı kaynaklarla faaliyetlerini yürütmek zorunda olan KOBİ'ler sorunlarını çözüme kavuşturma, yeni pazarlara girebilme ve rekabetin yoğun koşullarında yaşamlarını devam ettirmesinde geleneksel yönetim ile başarı sağlayamamaktadırlar. Ülke

ekonomisinde çok önemli bir konuma sahip olmalarına rağmen birçok küçük ve orta büyüklükte işletme, işletme içi ve işletme dışı sorunları nedeniyle yoğun rekabet ile mücadele edemeyerek varlıklarına son vermektedirler. Bu nedenden dolayı KOBİ'lerin daha dinamik ve modern bir yönetime ve işletmenin kendisine uygun yönetim, araç ve tekniklerine ihtiyaçları bulunmaktadır.

Stratejik yönetim, işletmenin çevresindeki belirsizlikleri yok etme ya da kısıtlama, ileriye yönelik tahminlerde bulunma ve sürekli değişen çevre koşullarına başarılı bir şekilde uyum sağlamasına yönelik faaliyetleri kapsayan KOBİ'lerin kullanacakları alternatif bir yönetim metodudur.

İşletmelerin devamlı olarak rekabet üstünlüğünü hedefleyen stratejik yönetimin temeli, işletmenin üstün ve zayıf yönleri ile işletme dış çevresinin meydana getirdiği fırsat ve tehditleri belirleyerek etkin stratejilerin ortaya konulmasıdır. Fakat büyük işletmelerle karşılaştırıldığında küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin stratejik yönetimi yeterli düzeyde uygulayamadıkları görülmektedir. Ancak, stratejik yönetimden etkin bir şekilde yararlanan işletmeler rakip işletmeler karşısında avantaj sağlamada, yorun rekabet koşullarında başarılı faaliyet gerçekleştirmede ve sürekliliklerini sağlamada başarı sağlamaktadırlar.

Bu çalışmanın amacı, stratejik yönetimin KOBİ'ler açısından önemini ortaya koyarak, bu disiplinin KOBİ'ler tarafından nasıl algılandığını tespit edebilmektir.

Bu çalışmanın evreni tam sayım yöntemine göre belirlenmiş ve Karaman OSB'de faaliyet gösteren 110 KOBİ'dir. Bu çalışma için 110 işletmeden 96 işletmeye ulaşılarak işletmelerin yönetici ve işletme sahibi yöneticilerine 109 anket uygulanmış ve anketlerin tamamı değerlendirilmeye alınmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KOBİ KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI**

#### **1.KOBİ'LER**

Yirminci yüzyılın başlarından itibaren büyük işletmelerin sürekli büyümeleri ve gelişmeleri nedeniyle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin varlıklarını sürdürmeyecekleri akıllarda yer edinmişti. Fakat günümüzde KOBİ'ler yok olmamış ve 1970'li yıllardan bu yana teknolojinin sürekli gelişmesi ve toplumdaki bireylerin bağımsız çalışma düşüncesinin artmasından dolayı daha da önemli hale gelmiştir. KOBİ'ler dünya ekonomisinde rekabetin arttığı, kriz dönemlerindeki dinamik ve esnek yapılarından dolayı uluslararası pazar alanlarında rekabet avantajı elde edilmesinde önemli bir görev üstlenmişlerdir (Çelebioğlu, 2012: 2).

Kobi'ler ülkemizde ve diğer bütün ülkelerde toplumdaki bireylere girişimcilik ruhunu aşlamakta ve gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bütün ülke ekonomilerinde daha az yatırımla, daha fazla ürün çeşitliliği meydana getirerek müşterilerin istek ve taleplerindeki değişimlere uyum gösterme esnekliğine sahiptirler. Bu özelliklerinden dolayı Kobi'ler meydana gelecek ekonomik dalgalanmalardan az etkilenmektedirler. Kobi'ler büyük işletmelerin alt yapısını oluşturarak birçok ülke ekonomisi için hayati önem taşımakta ve ekonomiye canlılık katmaktadırlar. Büyük işletmelerin ürettikleri ürün ve hizmetleri üreten Kobi'ler büyük işletmeleri rekabete zorlamakta ve büyük işletmelerin ürün ve hizmet üretirken kullandıkları mamul ve yarı mamulü üreterek büyük işletmelere destek sağlamaktadırlar. Diğer yandan da Kobi'ler yoksulluğu ve bölgeler arası eşitsizliği azaltacak bir sosyal araç niteliğindedir. Dolayısıyla da KOBİ'ler, günümüzde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınmasının en önemli unsuru haline gelmiştir ( Kalaycı, 2017: 240).

KOBİ'ler sadece ekonomiye değil ülkelerin sosyal hayatlarına da katkıları vardır. KOBİ'ler ülkelerde büyük bir alana yayıldıkları için bölgeler arası gelişmişlik düzeyini en aza indirmede, toplumun mülkiyetini geniş alanlara yaymada, toplumun demokratik hayatına canlılık katmada ve bu canlılığı sürekli hale getirmede çok önemli bir ekonomik birimdir. Müşteri ve tüketicilerin günlük ve sürekli talep ve isteklerini karşılamada, toplumun bütün bireyleri ile ilişki kurabilmesi, müşterilerin istek ve taleplerindeki değişimlere aktif ve hızlı uyum göstermeleri KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal hayattaki istikrarını göstermektedir (Akgemci, 2001: 16).

### **1.1.KOBİ'lerin Tanımı**

Tüm dünyada yer almasına ve kendine has bazı özellikleri bulunmasına rağmen KOBİ'ler, hem farklı ülkeler hem de ülkeler içindeki kurumlar tarafından farklı tanımlanmaktadır. KOBİ'ler için yapılan tanımlar ülkelerin içinde buldukları ekonomik duruma ve sektörel hacme göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle ülkeler arası ortak bir KOBİ tanımı mevcut değildir. KOBİ'lerin tanımları yapılırken kullanılan kaynaklar ülkeden ülkeye değişiklik gösterip nicel ve nitel olarak ikiye ayrılmaktadır. Literatürde KOBİ tanımı; işletmenin bağımsız bir kişi tarafından sahibi ve aynı zamanda yöneticisi konumunda olan, bulunduğu çevrenin dışına çıkmayan, belirli etkinliklerde bulunan ve sadece öz kaynakları ile finansman olan işletmeler olarak tanımlanmıştır (Çağlak, 2009: 336).

Başka bir tanımına göre ise KOBİ'ler, faaliyetlerinde az sermaye kullanıp daha çok el emeği ile çalışan, hızlı karar verebilen, az maliyetli yönetim faaliyetleri ile çalışan ve ucuz üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak açıklanmaktadır (Kızıltan ve Sarıhasan, 2016: 29).

## 1.2.KOBİ'lerin Tanımı Yapılırken Kullanılan Kaynaklar

KOBİ'lerin tanımı yapılırken birden fazla kaynak göz önünde bulundurulmaktadır. Her işletme ya da kurum kendileri açısından en önemli kaynakları belirleyerek KOBİ tanımı yapmaktadırlar. Tanımlarda ekili olan bu kaynaklar nicel kaynaklar ve nitel kaynaklar olarak iki başlık altında açıklanmaktadır (Şimşek, 2002: 2);

### a)Nicel Kaynaklar

KOBİ'lerin tanımı yapılırken kullanılan nicel kaynaklar ülkelerin ve sektörlerin sosyo – ekonomik durumlarına göre farklılık göstermektedir. Nicel kaynaklar işletmelerin ve kurumların büyüklüklerinin ölçülebilir olmasını ve istatistiksel olarak ifade edilmesini göstermektedir. İşletme ve kurumların büyüklüklerini belirleyen birden fazla nicel kaynak vardır (Bilen ve Solmaz, 2014:62). KOBİ'lerin büyüklüklerinin belirlenmesinde etkili olan nicel kaynaklar aşağıda sıralanmıştır (Vıdır, 2007: 32);

- İşletmelerdeki çalışan sayısı,
- İşletme finansmanının toplamı,
- İşletmede kullanılan teknolojik ekipmanlar,
- İşletmenin meydana getirdiği ürün ve hizmetin miktarı,
- İşletmenin ürünlerini satmasındaki getiri miktarı,
- İstihdamını sağladığı çalışanına ödediği para,
- İşletmenin bilançosundaki aktif gruplarının toplamı,
- İşletmenin belirli bir zaman içinde üretimi gerçekleştirmek için kullandığı hammadde toplamı şeklinde sıralanmaktadır.

## b) Nitel Kaynaklar

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımı yapılırken kullanılan nitel kaynaklar birden çok ve çeşitli şekillerde ortaya konulmaktadır (Uzun, 2017: 9). Bu nitel kaynaklar (Bintaş, 2017: 5);

- İşletmeyi yönetenin birine bağlı olmadan çalışması (Çoğunlukla işletmeyi yöneten aynı zamanda işletmenin sahibi olmaktadır).
- İşletmenin faaliyetlerini bulunduğu bölgeye göre dizayn etmesi,
- İşletmenin faaliyetlerini devam ettirdiği iş alanı kapsamında küçük bir konuma indirgemesi,
- İşletme finansmanının tamamının ya da büyük çoğunluğunun işletme sahibinin olması,
- Sermaye ve para piyasası dışında bulunma,
- Pazar payının kısıtlı olması ve pazarda etkin olamama,
- Yönetim alanında uzmanlık bilgisine sahip olunmaması,
- İşletme sahibinin risk üstlenmesi şeklinde sıralanmaktadır.

### 1.3. Avrupa Birliğine Göre KOBİ Tanımı

Avrupa Birliği bölgesinde KOBİ tanımına bakıldığında ilk olarak 3 Nisan 1996 tarihinde işletmeler arasında karışıklığa neden olmamak amacıyla tüm Avrupa Birliği ülkelerinde geçerli olmak üzere ortak bir KOBİ tanımı yapıldığı görülmektedir. Daha sonra küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımı mevcut ekonomik gelişmeler ve deneyimler kapsamında yenilenmiş ve 01 Ocak 2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Avrupa Birliği'ne göre KOBİ'ler mikro işletmeler, küçük işletmeler ve orta büyüklükteki işletmeler olarak üç

ölçeğe ayrılmış ve bu üç ölçeğin belirlenmesinde çalışan sayısı, yıllık bilanço toplamı ve yıllık satış hasılatı etkili olmuştur (Tarakçı, 2016: 7).

Avrupa Birliği tanımına göre Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmenin tanımı şu şekildedir (Gül ve Diğerleri, 2010: 122);

**Mikro İşletmeler:** İşletmede çalışan sayısı 10 kişiden az olup yıllık getirisi veya bilançosu 2 milyon Euro'dan az olan işletmelerdir.

**Küçük İşletmeler:** İşletmede çalışan sayısı 50 kişiden az olup yıllık getirisi veya bilanço toplamı 10 milyon Euro'dan az olan işletmelerdir.

**Orta Büyüklükteki İşletmeler:** İşletmede çalışan sayısı 250 kişiden az olup yıllık getirisi ve bilanço toplamı 50 milyon Euro olan işletmelerdir.

Tablo 1'de Avrupa Birliğinde yapılan KOBİ tanımının özet bir sunu verilmiştir.

**Tablo 1. Avrupa Birliğinde KOBİ Sınıflandırılması**

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

**Kaynak:** (Demir, 2018: 121).

#### 1.4. Türkiye'de KOBİ Tanımı

Türkiye'de KOBİ'lerin tanımına bakıldığında literatürlerde; çalışan sayısının 1-9 kişi arasında değişen ve yıllık cirosu 1 milyon TL'yi aşmayan mikro

işletmeler, çalışan sayısı 10-49 kişi arasında değişen ve yıllık cirosu 5 milyon TL'yi aşmayan küçük ölçekli işletme ve çalışan sayısı 50-249 kişi arasında değişen ve cirosu 25 milyon TL'ye kadar olan işletmeler orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmıştır (Erol, 2010: 171).

Ülkemizde KOBİ'lere yapılan son düzenlemelere bakıldığında, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin tanımını ve niteliklerini belirleyen yönetmelik günümüz şartlarına uygun hale getirilerek 24 Haziran 2018 de KOBİ'nin tanımı resmi gazete yayımlanarak uygulamaya girmiştir. Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin yönetmeliğinde yapılan değişikliklere bakıldığında işletmede yıllık personel sayısı sabit tutularak yıllık net satış kazancı ve mali bilanço üst sınırının değiştiği görülmektedir. Yönetmelikte yapılan bu değişiklik mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımları yeniden belirlenmiştir. KOBİ'lerin yeni tanımlamaları aşağıdaki şekilde yapılmıştır (KOBİ, 2018);

- **Mikro İşletmeler:** İşletmede yıllık çalışan istihdam sayısı 10 kişiyi aşmayan ve yıllık net satış geliri veya mali tablosu 3 milyon TL'yi geçmeyen,
- **Küçük İşletmeler:** İşletmede yıllık istihdam sayısı 50 kişiyi aşmayan ve yıllık satış kazancı veya mali tablosunun herhangi kaleminden biri 25 milyon Türk Lirasını geçmeyen işletmeler,
- **Orta Büyüklükteki İşletmeler:** İşletmede yıllık istihdam sayısı 250 kişiyi aşmayan ve yıllık satış getirisi veya mali tablosu 125 milyon TL'yi geçmeyen işletmeler şeklinde tanımlanmışlardır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ); Yıllık 125 milyon TL'nin altında satış getirisi elde eden işletmeler KOSGEB'in desteklediği sektörler arasında yer



alan bütün işletmeleri kapsamaktadır (KOBİ, 2018). Tablo 2’de Türkiye’deki KOBİ’lerin sınıflandırılmasının özet tablosu sunulmuştur.

**Tablo 2. Türkiye’de KOBİ’ Sınıflandırması**

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

**Kaynak:** (KOBİ, 2018).

### 1.5. KOBİ’lerin Tarihsel Gelişimi

XVIII. Yüzyıla kadar ekonominin yapı taşlarını oluşturan KOBİ’lerin tarihsel gelişimine bakıldığında oldukça köklü bir tarihe dayandığı görülmektedir. Sanayi devriminde buhar makinesinin icat edilmesiyle, kitlesel üretim yapan büyük işletmeler ortaya çıkmış ve küçük işletmelerin faaliyetlerini derinden etkilemiştir. 1970 yılında petrol krizi olarak bilinen dünya ekonomik krizi işletmelerin kar oranlarını etkilemiş ve zarar etmelerine neden olmuştur. Bu kriz zamanında karlılık oranını yeniden elde edebilmek için teknolojik buluşlar ve teknolojik gelişmeler yaşanmıştır. 1980’li yıllara gelindiğinde icat edilen teknolojik ürünler günlük hayatta yerini almış ve bilgi teknolojilerinde önemli ilerlemeler yaşanmıştır. Meydana gelen bu gelişmelerle toplumların ve bireylerin isteklerinde ve yaşam tarzlarında değişimler yaşanmıştır. Sürekli değişen toplum istekleri esnek ve dinamik üretim metotlarını gerekli hale getirmiştir. Kitle üretim yapan büyük işletmeler standart ürünleri ile bu değişikliklere karşılık verememişlerdir. Yaşanan bu değişimler üretim ölçeğini küçültmüş ve esnek yapıya sahip olan işletmelerin pazarda sayısı artmıştır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler toplum ihtiyaçlarındaki değişimlere

daha çabuk uyum gösterebilmektedir. Bu işletmelerde makine kullanımını kısıtlı, daha çok emek-yoğun çalışmalarından dolayı üretim şekillerini kolaylıkla değiştirebilmektedirler. Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'da yaşanan ekonomik kalkınmanın temelini de KOBİ'lerin oluşturduğu görülmektedir. Özellikle ürün çeşitlendirmedeki başarısı ve büyük sanayinin yan sanayisi olarak da faaliyet sürdürmesiyle birlikte KOBİ'ler Japonya'nın ekonomisini oluşturan büyük güçler KOBİ'ler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Daha sonraki süreçte dünyada "Küçük Güzeldir" görüşü savunulmaya başlanmıştır (Eminoğlu, 2013: 37-38).

XVIII. yüzyılın Avrupa'da küçük sanayi işletmeleri açısından bir dönüm noktası haline geldiği görülmektedir. Teknolojinin gelişmesi ve büyük işletmeciliğin ilerlemesi sonucu küçük sanayi işletmeleri rekabet üstünlüklerini kaybetmiş ve varlıklarını koruyamamaya başlamışlardır. Bu yüzyılın sonlarına doğru küçük işletmelerde örgütlenme fikri doğmuş ve modern esnaf örgütleri kurulmuştur. Ülkemizde esnaf, sanatkâr ve küçük sanayinin tarihi Osmanlı dönemine kadar dayanmaktadır. Osmanlı döneminde küçük ve orta büyüklükteki sanayinin kendine özgü bir yapısı vardı, bu grup ilk olarak ahilik daha sonra lonca sistemi adı altında toplanmıştır. Osmanlı döneminde esnafın ilkelerini Ahilik düzeni oluşturduğu görülmektedir. Ahilik teşkilatına bakıldığında, Şeyh Mahmut Nasreddin Ali Evran tarafından XIII. yüzyılda Kırşehir'de kurulmuştur. Ahilik Teşkilatı, esnafları ayakta tutma, geleneksel kurallar içinde faaliyetini sürdüren, sosyal güvenliği sağlayan, askeri donanım ve eğitim hizmetlerini yerine getirmek için zamanın geleneklerine göre faaliyet gösteren bir meslek kuruluşudur. Bu kuruluş Anadolu'nun her şehrinde ve kasabasında teşkilatlanmıştır. Ahilik aynı zamanda Türk kültürünün sosyal kurumlarından biridir. Ahilik Selçuklularla birlikte toplumun can damarını oluşturan üretici-tüketici ilişkilerini düzenleyen ve paylaşımcı bir anlayışa sahip sosyal barışı

sağlayan bir teşkilattır. Zamanla bu teşkilatın yerini “Lonca Sistemi” almıştır. Lonca Teşkilatı günümüzde faaliyet gösteren kooperatiflere benzer bir yapıdır. Lonca teşkilatının en önemli özelliği, ürünün kalitesini yükseltmek ve standart üretimi gerçekleştirmektir. Bunun yanında usta yetişmesi, ticaret-iş ahlakının korunması, ürünlerin müşterilerin eline en kısa sürede ulaştırılması ve ürünlerin gerçek değerlerinin korunmasını sağlamaktadır (Karayılmazlar ve Diğerleri, 2007: 152-155).

Tarihin her döneminde ekonomik hayatta hep aktif durumda olan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, ekonominin içinde sürekli kendilerine yer bulmuş ve sürekli varlığını sürdürmüştür. Ülkemizde de küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin var olması geçmişten gelen geleneksel teşkilatların da etkisiyle kendiliğinden oluşmuş ve bu teşkilatlar anayasa ve kanunlarla garanti altına alınmıştır. Tanzimat Fermanının ilanı ile birlikte, sanayiye teşvik etmek amacı ile kanunlar çıkarılmaya başlanmış ve birçok düzenlemeler getirilmiştir. Bu dönemden Cumhuriyete kadar olan dönemde büyük ve küçük sanayi işletmeleri birbirinden ayrılmıştır. Bu dönemde büyük sanayi işletmelerini sanayi odalarının temsil etmesi gerektiği, küçük sanayi işletmelerini ise esnaf cemiyetlerinin temsil etmesi gerektiği konusunda anlaşılmıştır. Cumhuriyet dönemine ilkel yöntemlerle çalışan ve küçük işletmelerden oluşan sanayi ile girilmiştir (Eminoğlu, 2013: 39).

### **1.6.KOBİ'lerin Genel Özellikleri**

KOBİ'ler işletmeyi kuran kişiler tarafından yönetilen, kontrol edilen, bölgesel faaliyet gerçekleştiren ve büyümesini iç kaynaklarını finanse ederek gerçekleştiren işletmelerdir. Dünya genelinde KOBİ'lerin işyeri, istihdam ve ekonomideki payları göz önüne alındığında önemli bir konuma geldikleri görülmektedir. Bu nedenle de gelişmiş

lkeler başta olmak üzere tüm lkeler KOBİ'lerin oluşması, gelişmesi ve büyümesi açısından gerekli fırsatları sağlayarak faaliyete geçmektedirler (şamiloğlu ve Uygun, 2012: 105).

KOBİ'lerin genel özelliklerine bakıldığında şöyle sıralamak mümkündür (Gündoğdu, 2016: 20);

- Az yatırımla çok üretim yapar ve daha çeşitli ürün üretirler,
- Yatırım maliyetlerini düşürerek istihdamı arttırmaktadırlar,
- Kendilerine has özelliklerinden dolayı ekonomik krizlerden daha az etkilenmektedirler,
- Müşterilerin talep ve isteklerinde meydana gelen değişimlere daha çabuk ayak uydurarak taleplere cevap vermektedirler,
- Ülkede bölgeler arası dengeli kalkınmaya yardımcı olurlar,
- Gelir dağılımındaki eşitimsizlikleri en az düzeye indirirler,
- Politik ve sosyal yapıların dengeli ve istikrarlı bir şekilde gerçekleşmesine yardımcı olurlar.

#### a)Yönetim Yapıları Açısından KOBİ

Dünya genelindeki KOBİ'lere bakıldığında büyük çoğunluğunun, ülke ekonomisinin temelini oluşturan aile işletmeleri şeklinde oldukları görülmektedir. KOBİ'lerin aile işletmesi olma özelliği, avantaj ve dezavantaj sağlamaktadır. Örneğin aile işletmesi şeklinde olan KOBİ'ler yaşanacak krizler karşısında daha güçlü ve dirençli olmaktadır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin çoğunluğu, iş bölümü ve uzmanlaşma olmadan, işletmenin kurucusu tarafından yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Bu nedenle işletmelerde işletme sahipleri çalışmalara direkt dahil

olmakta ve işletmede ürünün üretiminden pazarlama aşamasına kadar çalışanlarla birlikte faaliyet sürdürmektedirler (Serinkan ve Cabar, 2008: 12). KOBİ'lerin genel olarak yönetim yapısı özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Karacibioğlu, 2007: 21-24);

- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde işletme sahibi, mülkiyet sahibi olması nedeniyle yönetim faaliyetlerini bir hak olarak kabul ederek yöneticilik görevini sürdürmektedir.
- KOBİ'lerde işletmeyi kuran kişi, işletmeyi bağımsız olarak yönetmektedir.
- KOBİ'lerin yapılarının sade olmasından dolayı daha az karmaşıktır. Yani işletme sahibi – yönetici ile çalışanlar arasında resmi olmayan ilişkileri vardır.
- KOBİ'lerde yönetici hem işletme sahibi hem de işletmenin yöneticisi olarak bütün yetkileri kendinde toplar ve işletmenin her faaliyetinden sorumluluk duyar.
- KOBİ'lerde yönetim işlevini işletme sahibi yerine getirdiğinden başkaları tarafından denetleme yapılmadığı için daha hızlı ve esnek karar alabilmektedir.
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde kısa ve orta süreli planlar yapıldığı için daha çok taktik planlar önem taşımaktadır.

#### b) Personel Yapıları Açısından KOBİ

KOBİ'lerde emek yoğun teknolojisi kullanıldığından dolayı bu işletmeler için insan faktörü çok önemli bir unsurdur. Üretim alanında faaliyet gösteren KOBİ'ler taleplere göre faaliyet gösterdikleri için kalifiyeli iş gücüne çok ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle nitelikli çalışan bulabilmek için gerekli maddi ve manevi çalışma ortamı yetersiz olduğundan dolayı sorun yaşamaktadırlar. Bundan dolayı ucuz iş gücüne yönelmektedirler. KOBİ'lerin personel yapıları şöyle sıralanmaktadır (Sucu, 2010:18);

- KOBİ personellerinde hiyerarşik bir yapı değil, gayri resmi insani bir ilişki vardır.

- KOBİ işletmeleri sipariş üzerine çalıştıkları için sipariş farklılıklarından dolayı nitelikli personel çalıştırmak zorunda kalmaktadırlar.
- KOBİ'lerde yöneticiler aynı anda birden fazla konu hakkında bilgiye sahip olmak zorundadırlar. Bu mecburiyet işletme küçüldükçe artmakta, büyüklüğü ise arttıkça azalmaktadır.
- KOBİ'lerde işletme sahibi ve yöneticilerle, çalışan personeller arasında yakın kişisel ilişkiler olmaktadır.
- KOBİ'lerde işletme sahibinin çalışan personel üzerinde yetkisi fazladır ve personel problemlerini ve isteklerini işletme sahibine direkt olarak iletebilmektedir.
- KOBİ'lerde çalışanların yabancılaşma oranı düşük ve iş memnuniyeti, işe ve iş yerine bağlılıkları fazladır.
- KOBİ'ler mesleki eğitim verilen birer okul niteliğindedir. KOBİ'lerde yürütülen çalışma sistematığı, ustalar gözetiminde yapılan iş başı eğitimi şeklindedir.

#### c) Üretim Yapıları Açısından KOBİ

Günümüz teknolojilerindeki sürekli meydana gelen değişimler esnek üretim sistemlerinin önemini arttırmıştır. Bu nedenle yaratıcı ve yenilikçi girişimci bilincine sahip KOBİ'lerin önemi artmaktadır. KOBİ'ler büyük işletmelerin bu değişimler sonucunda yapamadığı ve yapmak istemedikleri yeni fikir, ürün ve hizmetleri gerçekleştirmesinde avantaja sahip bulunmamaktadırlar. KOBİ'lerin üretim yapıları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Müftüoğlu, 2013: 73-74);

- KOBİ'ler emek yoğun işletmelerdir.
- KOBİ'lerde atölye tipi üretim yöntemi uygulanmaktadır.

- KOBİ'ler sipariş üzerini çalıştıklarından dolayı ürün stok problemiyle daha az karşılaşmaktadır.
- KOBİ'ler esnek yapılarından dolayı farklı faaliyetler gerçekleştirebilme, müşterilerden değişik talepler alabilme ve müşterilerin özel isteklerini yerine getirebilme avantajına sahiptirler.
- KOBİ'ler bireysel ve kısa vadede uygulanma özelliği taşıyan yenilikler alanında, büyük işletmelere göre daha avantajlı konuma sahiptirler.

#### d) Finansal Yapıları Açısından KOBİ

KOBİ'lerin en önemli problemlerinden biri finansman sorunudur. İşletmelerin ilk kuruluş aşamasında finansman sorunu ortaya çıkmaktadır. KOBİ'ler daha çok öz sermaye kullanılarak kurulmaktadır. Öz sermayenin kısıtlı olması, girişimciler için önemli bir problem olmakta ve ilerleyen süreçlerde işletmenin başarısız olmasına yol açmaktadır. Öz sermayenin yetersiz olması KOBİ'lerin dış kaynak kullanmaya zorunlu kılmaktadır. Burada da KOBİ'ler finansal kaynağı, para piyasalarından, satıcıların verdiği kredilerden, sermaye piyasalarından vb. yollarla temin edebilmektedir. Ancak işletmelerin bankalardaki kredi limitlerinin düşük olması nedeniyle uzun vadeli yatırım yapmakta zorlanmaktadır (Kutlu ve Demirci, 2007: 190-193). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin finansman özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Çetin, 2015: 19);

- KOBİ'lerde ayrı departman olarak finansman bölümü bulunmamaktadır. İşletmenin finansman görevlerini idari-mali ve muhasebe departmanları yerine getirmektedir. Bu departmanlarda çalışan personellerin finansman konusunda uzman olmadıkları için sıkıntılar yaşanmakta ve finansal fırsatları değerlendirememektedirler.

- KOBİ'ler büyük işletmelerin faydalandıkları sermaye piyasalarından yeterince yararlanamamaktadırlar.
- KOBİ'lerin finansal kaynakları kullanmada büyük işletmelere göre daha az alternatife sahip oldukları görülmektedir.
- KOBİ sahibinin, işletmeyi öznel olarak yönetmesi işletmenin kredibilitesini düşürmektedir. Çünkü işletmeye finansal destek sağlanırken, işletmenin ödeme gücünden ziyade KOBİ sahibinin teminatları ön plana çıkmaktadır.
- KOBİ ortaklarının sorumlulukları nedeniyle, ortakların kredi kullanımına karşı olumsuz tavır takındıkları görülmektedir.
- KOBİ'lerin oto finansman imkanlarının yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir.

#### e)Pazarlama Yapıları Açısından KOBİ

KOBİ yöneticileri pazar araştırması yapmadan kişisel gözlemleri ile hareket etmektedirler. Bu nedenle hedef pazarın tanımlanması ve pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde zorluklar yaşamaktadırlar. Küreselleşmenin meydana gelmesi ile birlikte ülkelerin aralarındaki sınırların kalkmasıyla birlikte işletmeler ülkelerinin dışında piyasalara girme fırsatı bulmuşlardır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler dış pazara açılmasındaki nedenler; iç pazardaki talebin yetersizliği, rekabetten kurtulmak, dış pazardaki vergi ve teşviklerden yararlanma, işletmenin atıl kapasitesini üretimin arttırılmasında kullanarak satış ve karı arttırma isteğiyle dış pazara açılmışlardır (Sucu, 2010: 28).



KOBİ'lerin pazarlama faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Çatal, 2010: 349);

- KOBİ'ler de pazarlama departmanı olmadığı için pazarlama konusunda profesyonel kişiler çalıştırılmamaktadır.
- KOBİ'lerde reklam, satış sonrası hizmet ve kredili satışlarda pazarlama araçlarından yeterince yararlanılmamaktadır.
- KOBİ'lerin pazarlamaya ilişkin politikaları, yetkin olmayan işletme sahipleri tarafından belirlenmektedir.
- KOBİ'lerin dış ticaret işlemlerinde yetersiz kalmaları ve bürokratik engeller ihracat yapmalarına engel olmaktadır.
- KOBİ'ler insan kaynağı niteliği açısından pazar çevre analizi ve pazar stratejisi geliştirme imkanlarından yoksundurlar.

### **1.7.KOBİ'lerin Üstün Ve Zayıf Yönleri**

KOBİ'ler kendilerine özgü özellikler dolayısıyla büyük işletmelerle kıyaslandığında daha üstün ve zayıf oldukları yönleri sahiptirler. KOBİ'lerin ülke ekonomilerinde kapsadıkları yere bakıldığında önemli ve geniş bir yer kapladıkları görülmektedir. Günümüzdeki büyük işletmelerin birçoğunun geçmişine bakıldığında önceden KOBİ niteliğindeki dinamik bir liderle iyi yönetilmesi sonucunda büyük işletmeye dönüştükleri görülmektedir (Yurtadur, 2011: 34).

#### **1.7.1. KOBİ'lerin Üstün Yönleri**

KOBİ'lerin hareket alanları daha geniş, daha rahat olması ve yapılarının dinamik olmasından dolayı büyük işletmelerle kıyaslandığında daha çok üstün yönleri

sahip oldukları görülmektedir. KOBİ'ler düşük yatırım gideri ile personel istihdamı yaratma, müşterilerin taleplerindeki değişikliklere ve müşterilerin çeşitli isteklerine daha kolay uyum gösterebilmektedir. KOBİ'ler teknolojiye meydana gelen sürekli değişimlere uyum gösterme, bölgesel kalkınmayı dengeli hale getirme, gelir düzeyindeki eşitsizliği en alt düzeye indirme, bireysel tasarrufa yöneltme, yönlendirme ve büyük sanayi işletmelerinin destekleyicisi ve tamamlayıcısı konumundadırlar. KOBİ'ler büyük işletmelerle karşılaştırıldığında belli başlı üstün özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler sosyal üstünlükler ve ekonomik üstünlükler olarak ikiye ayrılmaktadır (Emecen ve Çiçek, 2016: 144);

#### a)KOBİ'lerin Sosyal Üstünlükleri

KOBİ'lerin sosyal üstünlüklerine bakıldığında; bağımsız işletme olması, kişisel ilişkiler, istihdam sağlama, yeniliklere açık olması ve tüketici taleplerine karşı esneklik gibi özellikler sıralanmaktadır. Bu üstün yönler daha detaylı olarak incelenecek olursa;

#### Bağımsız İşletme Olması;

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin dışarıdan herhangi bir kontrol ve başka bir işletmeye veya kuruluşa bağımlı olmaması KOBİ'lerin en önemli özelliğidir. Bağımsız işletmeler dış etken altında kalmadan ve başkasının himayesi altında olmadan her yönden bağımsız olan işletmelerdir (Kaya, 2014: 197).

#### Kişisel İlişkiler;

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde yönetim görevini girişimciler üstlenmektedir. Bu nedenle az sayıda çalışana sahip olan işletmelerde girişimciler yakın ilişkiler kurmaktadır. Çalışanın çalışma düzeyini ve iş verimini daha iyi göreceği gibi, çalışanın sosyal yaşamını da takip etme imkanına sahip olmaktadır. İşletmede işveren

sadece işveren olarak görülmez, işveren her türlü konuda personele destek olan, çalışanın problemleri ile ilgilenen biri olarak görürler. Bu yakın ilişkiler işletmenin varlığını devam ettirmesi için personelin daha fazla çaba göstermesine neden olmaktadır (Kaya, 2014: 197).

#### İstihdam Sağlama;

Ülkemizde bulunan işletmelerin yaklaşık yüzde doksan dokuzunu Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler oluşturmaktadır. Bu nedenle istihdamdaki artışta KOBİ'ler önemli bir sorumluluk üstlenmekte ve büyük işletmelere göre daha çok fayda sağlamaktadırlar. KOBİ'lerin emek yoğun sektörlerde faaliyet göstermeleri personel oryantasyon sürecinde büyük işletmelere oranla daha az maliyete katlanmalarını sağlamaktadır (Hosseinpour, 2013: 27).

#### Yeniliklere Açık Olması;

Küçük ve orta ölçekli işletmeler küçük yapılanmaları gereği müşterileri ve tüketicileri ile yakın ilişkiler kurmaktadırlar. Bu nedenle de müşterilerin istek ve taleplerini daha iyi keşfedebilmekte ve bu yaptıkları keşifler sonucu müşterilerin yeni istek ve taleplerine yeni ürünler meydana getirerek karşılayabilmektedirler. Bu durumda KOBİ'lerin büyük işletmelerin önüne geçmesi için avantaj elde etmesini sağlamaktadır. Ayrıca KOBİ'ler müşteri istek ve taleplerini karşılamak için ürettikleri ürünlerde yerli kaynaklar kullanarak üretmeleri, ülke ekonomisinin gelişmesine de yardımcı olmaktadır (Özdemir, 2006: 48).

#### Tüketici Taleplerine Karşı Esneklik;

Günümüz dünyasında müşterilerin istek ve taleplerinde sürekli değişimler yaşanmaktadır. Bu nedenle Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler, müşteri tercihlerinde

meydana gelecek olan değişimleri önceden fark ederek en kısa süre içerisinde üretim metotlarını ve süreçlerini değiştirerek müşterilerin yeni isteklerini karşılamaya çalışmaktadırlar (Özdemir, 2006: 49).

#### b)KOBİ'lerin Ekonomik Üstünlükleri

KOBİ'lerin ekonomik yönden üstün yönlerine bakıldığında; ekonomik büyümeye katkıları, ekonomik krizlere dayanıklılığı, rekabeti geliştirmedeki etkisi ve girişim yeteneği olarak sıralanmaktadır. Bu ekonomik üstünlükleri daha detaylı incelenecek olursa;

##### Ekonomik Büyümeye Katkıları;

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ülke ekonomisinin büyüyüp gelişmesinde çok fazla katkıları vardır. Örnekle açıklayacak olursak; personel istihdamı sağlayarak ülkede işsizlik oranını düşürmesi, ülke içi ve ülke dışı ticaret faaliyetlerinde bulunarak milli gelir ve toplumun yaşam refahını yükseltmesi ve iyileştirmede büyük katkılar sağlamaktadırlar. KOBİ'ler yenilikçi yapılara sahip olmasından dolayı büyük işletmelere göre ülke ekonomisinin büyümesine daha çok katkı sağlamaktadırlar (Hosseinpour, 2013: 28).

##### Ekonomik Krizlere Karşı Uyumlu Olması;

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler müşteri ve tüketicilerin talep ve isteklerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlayarak kriz zamanını aşmaya çalışırlar ve teknolojiden yararlanarak yeni üretim metotları oluşturarak yeni pazarlara açılırlar. KOBİ'lerin farklı bir yönü olarak da meydana getirdiği mevcut ürünün tamamını değil de talep görmeyen kısmını değiştirerek büyük firmaların üretim yapmalarına yardımcı

olmaktadırlar. Böylece krize karşı dayanıklı olmanın yanında, yeni iş alanları ve fırsatlar elde ederek yaşanacak krizleri fırsata dönüştürmektedirler (Özdemir, 2006: 46).

### KOBİ'lerin Rekabeti Geliştirmesindeki Etkisi

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler meydana getirdikleri ürünlerin fiyat, kalite, reklam ve yeni üretim yöntemlerini etkin kullanarak ve alternatif yöntemler geliştirerek tam rekabet piyasasına girebilmektedir. Bunun yanında yenilikçiliğe uygun özelliklerini de kullanarak kendi iç pazarlarından uluslararası pazarlara girme fırsatını yakalayabilmektedirler. Ayrıca ürünleri kendi öz kaynakları ve iç kaynaklarından yararlanarak meydana getirdiği için daha ucuza üretebilmekte ve daha kaliteli ürünler elde etmektedirler. Bu nedenle de diğer işletmelere göre rekabet avantajı sağlamaktadırlar (Hosseinpour, 2013: 29).

### Girişim Yeteneği;

İnsanların farkında olmadıkları ihtiyaçları tespit ederek, bu ihtiyaçlara yönelik çözüm sunabilme yeteneğine girişim yeteneği denir. İnsanların girişim faaliyetlerini gerçekleştirmek ve ticari faaliyete dönüştürmek için meydana getirdikleri ekonomik birimlere girişim adı verilmektedir. Bir ülkede girişimcilik demokratikleşmenin kilit noktalarından biri olarak belirtilmektedir. Serbest piyasa ekonomisi uygulayan ülkelerde girişimcilik çok önemli bir unsur olarak ifade edilmektedir. Girişimciler meydana getirdikleri mal ve hizmetler sayesinde halkın refah düzeyini yükseltmede önemli bir konuma sahip olmaktadır (Kaya, 2014: 197).

### 1.7.2.KOBİ'lerin Zayıf Yönleri

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin birçok güçlü yönlerinin olmasının yanında, bir takım zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bu zayıf yönleri yapısal ve ekonomik özellikler başlıkları altında açıklamaya çalışacağız;

#### a)Yapısal Zayıflıkları

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kendine özgü özellikleri ve içe dönük özelliklerinden dolayı yapısal zayıflıkları bulunmaktadır. Bu yapısal zayıflıklar aşağıda belirtildiği gibi sıralanmaktadır (Hosseinpour, 2013: 30);

#### Örgütsel Yönetimde Yetersizlikler;

İşletmeler planlama, muhasebe, personel yönetimi ve pazarlama konularında uzman kişilerle çalıştıkları zaman başarılı olabilmektedir. KOBİ'lerin işletme için hayati önem atfeden alanlarda uzman kişilerle çalışma olanakları kısıtlı olduğu için başarısız olduğu görülmektedir. Profesyonel kişilerle çalışılmadığı zaman işletmenin gelişim ve büyüme ihtimali düşmektedir (Hosseinpour, 2013: 30).

#### Vasıflı Personel İstihdamında Engeller;

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler emek – yoğun işletmeler olarak görevlerini yerine getirdikleri için, günümüzde mesleki, teknik ve uzmanlık eğitimin zamanla azalması küçük ve orta ölçekli işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Bu nedenle KOBİ'ler ihtiyaç duydukları nitelikli personel bulma konusunda zorluk yaşamaktadırlar. KOBİ'ler bu niteliklerdeki personelleri bulsalar dahi normalin üstünde bir ücretle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu nedenle yeterli finansal güce sahip olmayan KOBİ'ler bu personeli

çalıştıramayarak büyük işletmelere karşı rekabet konusunda zayıf kalmaktadırlar (Hosseinpour, 2013: 30).

#### Pazarlama Sorunu;

KOBİ'ler yapıları gereği iç pazarlarda daha çok faaliyet göstermektedirler. Dış pazarlara açılmak isteyen KOBİ'ler dış pazarları iyi bilmedikleri için dış pazarlardaki talep ve istekleri takip edemeyerek faaliyet gösterememektedirler. Bu nedenle KOBİ'ler rakip işletmeleri tanımadıkları için ihracat oranları büyük işletmelere göre düşük kalmaktadır. KOBİ'lerin ihracat rakamlarını incelediğimizde bu durumu kolaylıkla görmek mümkündür. KOBİ'lerin bu sorunu aşabilmeleri için daha fazla devlet desteği ve teşviklerle mümkün olabilmektedir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler pazar kanallarında faaliyet gösteremedikleri için ürünlere marka kazandırmakta zorluk yaşamaktadırlar (Hosseinpour, 2013: 30).

#### Küçük Olması Sorunu;

KOBİ'ler yapıları gereği küçük işletme olmalarından dolayı sermaye yetersizliğine sahiptir. Bu nedenle üretimde kullanacağı hammaddeyi ucuza tedarik edemeyerek üretim maliyetleri yüksek olmaktadır. Bu durum KOBİ'lerin ürünlerini pazara yüksek fiyatla sunmasına neden olmakta ve diğer işletmelerle rekabet konusunda mücadele edilememektedir (Hosseinpour, 2013: 30).

#### b)Ekonomik Nedenlerden Kaynaklanan Zayıflıklar

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler finansal yetersizlikten dolayı gerekli olan her alanda yatırım yapamamakta, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yönelik görevlerini yerine getirememektedirler. KOBİ'lerin ekonomik dezavantajlarını aşağıdaki başlıklar altında sıralamaya çalışacağız;

### Sermayeye Ulaşmada Karşılaşılan Sorunlar;

Ülkemizde girişimcilik faaliyetlerinin önündeki en büyük engel sermaye yetersizliği sorunudur. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sermaye sorunları nedeniyle verimli çalışmamakta, yenilik ve girişimcilik faaliyetlerini gerçekleştirmekte zorluklar yaşamaktadırlar. Bankaların kredi vermek için KOBİ'lerden istenen teminatları yerine getirmedikleri için ya kredi vermemişlerdir ya da yüksek oranlı faizlerle kredi vermişlerdir. Bu nedenle KOBİ'lerde başka yerlerden finansman arama yoluna gitmektedirler. Örnek verecek olursak şahsi varlıklar ya da ipotēge dayalı borçlanma yoluyla finansman temin etmeye çalışmaktadırlar. KOBİ'ler sermaye piyasası araçlarını da kullanamamaktadırlar. Bu nedenle de finansal planlama sorunu yaşamaktadırlar (Çevik, 2018: 55).

### Satışlarda Karşılaşılan Dalgalanmalar;

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde ürün ve hizmetlerin satışlarında meydana gelen dalgalanmalar işletmeye nakit girişi ve nakit çıkışı konusunda sıkıntı yaşatabilmektedir. Cari olarak bazı dönemlerde satışlar artarken bazı dönemlerde de satışlar düşmektedir. Bu nedenle KOBİ sahipleri günlük girdi ve çıktıları ayarlamak zorunda kalmaktadırlar. En önemli KOBİ sorunu ise günümüzde sürekli değişen müşteri istek ve beklentilerini öngörmede ve karşılamada yetersiz kalmalarıdır (Tatlı, 2015: 21).

### KOBİ'lerde Yüksek Vergiler ve Primler;

KOBİ'lerin emek – yoğun teknoloji faaliyetlerini gerçekleştirmeleri, yüksek vergi ödemelerine ve yüksek giderlerle çalışmalarına neden olmaktadır. Büyük işletmeler ise ileri düzeyde teknoloji kullanarak emekten tasarruf etmekte ve vergi ödemesini düşürebilmektedir. Bu nedenle KOBİ'lerin gelişip büyüebilmek için adil vergi sisteminin oluşturulması ve KOBİ'lere devlet desteği sağlanması gerekmektedir. Vergilendirmede



KOBİ'lere yönelik muafiyet ve istisnalar girişimcilik faaliyetlerine destek olacaktır (Duran, 2017: 14).

### **1.8. KOBİ'lerin Ekonomilerdeki Yeri Ve Önemi**

KOBİ'ler sürekli değişen pazar şartlarına çabuk uyum gösterme, esnek üretim yapıları, bölgesel olarak gelişmedeki etkisi, istihdam artışı sağlayarak işsizliği asgari düzeye indirilmesi ve sürekli yeni iş alanları açmaları gibi birçok olumlu katkılarından dolayı ülkelerin ekonomik ve sosyal olarak kalkınmasında çok büyük öneme sahiptirler. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin sağladığı bu yararlarından dolayı kamu politikalarının da önemli çalışma alanlarından biri olmuştur. Bu nedenle başta gelişmiş ülkeler olmak üzere bütün ülkeler KOBİ'lerin kuruluşu, büyümesi, gelişmesi ve korunabilmesi için birtakım önlemler alarak destekleyici politikalar uygulamaktadırlar( Cansız, 2008: 4).

KOBİ'ler özel sektörlerde faaliyet gösterdiklerinde ülkenin ekonomisinde çok büyük bir öneme sahip olmaktadır. KOBİ'ler üretim ve personel istihdamı yönünden ekonomiye çok büyük canlılık katmaktadırlar. Bu sebepten dolayı ülkeler genellikle KOBİ'lere çeşitli yardımlar ve teşvikler sağlamaya çalışmaktadır. Bu yardım ve teşvikler Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin faaliyet gösterdiği ülke içinde ve ülke dışında işletmelerle rekabet etmesinde kolaylık sağlamak, KOBİ'lerin yaşam sürelerini artırarak varlıklarını devam ettirmektir. KOBİ'lerin ekonomik yönden önemini aşağıdaki maddeler halinde belirtmek mümkündür (Yatbaz, 2013: 22);

- KOBİ'lerin personel istihdam etme konusundaki potansiyeli büyük işletmelere göre daha yüksektir.
- KOBİ'ler, kaynakların düşük karlı piyasalardan yüksek karlı piyasalara gelmesini sağlayarak piyasanın daha etkin ve canlı olmasını sağlamaktadır.

- KOBİ'ler daha çok niteliksiz personel çalıştırarak istihdam sağlar ve bu niteliksiz personellere iş eğitimi ve iş tecrübesi kazandırmaktadır.
- KOBİ'ler esnek üretim politikaları sayesinde talep artışlarına cevap vererek ürün fiyatlarının artmasını engellemektedir.
- KOBİ'ler meydana gelen yeniliklerin ve büyümelerin ana kaynağıdır.
- KOBİ'ler işletmelerin faaliyet sürdürdüğü piyasada rekabeti artırmak yerine pazara canlılık katmaktadır.

### **1.8.1. KOBİ'lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri**

KOBİ'lerin sosyal ve ekonomik kalkınmada aldıkları görev, ülkenin ekonomik ve sosyal yapılarına göre değişiklik göstermektedir. Uyumlu yapıları ile KOBİ'ler dünya ekonomisinde çok önemli bir ekonomik yapı taşı haline gelmişlerdir. KOBİ'ler mal ve hizmet üreterek ekonomiye katkı sağlamalarının yanı sıra büyük işletmeler için yan sanayi işlevi görerek büyük işletmelerin eksik yanlarını tamamlamaktadırlar. KOBİ'ler istihdam sağlama, ürün çeşitliliğinin artırılması, girişimciliği ve yenilikçiliğe açık olunmasıyla ekonomiye çok büyük katkıları vardır. Tüm dünya da ekonomi bütüncül bir bakış açısıyla ele alındığında işletmelerin %95'ini KOBİ'ler oluşturmaktadır. İstihdamın ise %66'sını ve üretiminde %55'ini oluşturdukları görülmektedir (Koyuncugil ve Özgülbaşı, 2008: 1). KOBİ'lerin dünya ekonomisindeki sahip olduğu yüzdeler Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3. KOBİ'lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri**

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

Kaynak: (Yatbaz, 2013: 25).

### 1.8.2.KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

KOBİ'ler Türkiye'deki işletmelerin %99,8'ini oluşturmaktadır (OECD/ETF/EU/EBRD, 2019: 40; KSEP, 2015: 28). 1996 yılında Türkiye'de KOBİ yılı ilan edilmiş ve KOBİ'lerin önemi anlaşılmıştır. Buradan hareketle de 16 Ekim 1996 da KOBİ Teşvik Kararnamesi yürürlüğe konmuştur. Ekonomide meydana gelen durgunluktan kurtulması, rekabetin ortaya çıkması ve sürekliliğinin sağlanması, ekonomide canlılığın sağlanması KOBİ'lerin önemsenmesine ve gereken değerin verilmesine bağlıdır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin esnek yapılarından dolayı meydana gelen yenilikleri ve değişikliklere uyum sağlamasını kolaylaştırarak teknolojik gelişmeleri de yakından takip etme uygulama avantajı vermektedir. Bunun gibi bazı avantajları olan KOBİ'lerin kriz dönemlerini ve ekonomide meydana gelen dalgalanmaları ve meydana gelebilecek

problemleri büyük işletmelere göre daha rahat üstesinden gelebilmektedirler. Bu etkilerden dolayı günümüzde KOBİ'lerin sahip oldukları özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Bellek, 2016: 13);

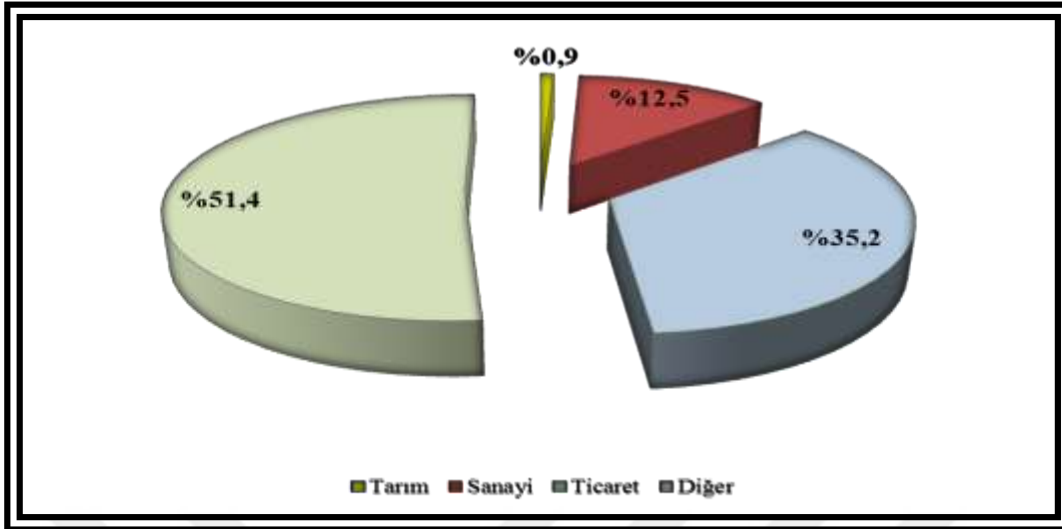
- Tepe yöneticilerin pazardaki yeniklere açık olması ve gelişen teknolojiyi takip ederek buna göre hareket etmesi takipçi strateji izlediklerini göstermektedir.
- KOBİ'ler sadece faaliyet gösterdiği ülke ile sınırlı kalmayıp, dünya pazarındaki gelişmeleri de takip etmeye çalışmaktadırlar.
- KOBİ'ler karşılıklarına çıkan fırsatları takip eden, değerlendiren ve büyüme kararlarını rasyonel şekilde uygulamaya çalışan işletmelerdir.
- KOBİ'ler buldukları ülkelerin demokratikleşmesine katkı sunarken, ekonominin temel birimleri olarak kabul edilirler.

**Tablo 4. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri**

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

**Kaynak:** (KSEP, 2015)

Tablo 4 incelendiğinde Türkiye ekonomisindeki işletmelerin %99,9'unun KOBİ olduğu ve bu KOBİ'lerin istihdama olan katkısının toplam istihdam içinde %75,8 olduğu görülmektedir. Ayrıca ekonomide yapılan yatırımların %50'si KOBİ'ler tarafından yapılmaktadır. Yine işletmeler tarafından yapılan ihracatın %59,2'sinin KOBİ'ler tarafından yapıldığı görülmektedir. Dolayısı ile KOBİ'ler dünyada olduğu gibi Türkiye'de de ekonominin temelini oluşturmaktadır.



**Şekil 1.** KOBİ'lerin Ana Sektör Gruplarına Göre Dağılımı. Kaynak: (TÜİK, 2013; KSEP 2018).

Tablo 5'te Türkiye'deki KOBİ'lerin sektörlere göre dağılımında istihdam edilen çalışan sayıları sunulmuştur.

**Tablo 5.** Türkiye'deki KOBİ'lerin Sektörlere Göre Dağılımı 2013 – 2014 Yılı

SEKTÖRLER	PERSONEL SAYISINA GÖRE GİRİŞİM SAYISI				
	0-9	10-49	50-249	0-249	> 250
A - Tarım, Ormanlık ve Balıkçılık	28.619	1.537	211	30.367	22
B - Madencilik ve Taş Ocaklığı	5.475	1.437	352	7.264	60
C – İmalat	371.608	44.668	8.882	425.158	1.627
D - Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtım	3.931	418	167	4.516	62
E - Su Temini; Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri	3.044	384	103	3.531	81
F – İnşaat	210.095	36.027	7.115	253.237	510
G - Toptan ve Perakende Ticaret; Motorlu Kara Taşıtlarının ve Motosikletlerin Onarımı	1.189.401	47.583	4.272	1.241.256	472
H - Ulaştırma ve Depolama	548.578	10.929	1.387	560.894	219
I - Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri	290.907	12.715	1.597	305.219	307
J - Bilgi ve İletişim	37.877	2.401	426	40.704	86
K - Finans ve Sigorta Faaliyetleri	24.702	1.026	161	25.889	75

L - Gayrimenkul Faaliyetleri	49.662	1.562	160	51.384	15
M - Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler	182.344	9.697	738	192.779	117
N - İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri	39.727	5.382	2.840	47.949	876
P - Eğitim	21.307	6.284	885	28.476	345
Q - İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri	37.682	3.995	870	42.547	291
R - Kültür, Sanat, Eğlence, Dinlenme ve Spor	33.470	837	138	34.445	13
S - Diğer Hizmet Faaliyetleri	224.781	3.672	263	228.716	32
<b>TOPLAM</b>	<b>3.303.210</b>	<b>190.554</b>	<b>30.567</b>	<b>3.524.331</b>	<b>5.210</b>
<b>Ölçeklerine Göre İşletmelerin Dağılımı</b>	<b>%93,6</b>	<b>%5,4</b>	<b>%0,9</b>	<b>%99,9</b>	<b>%0,1</b>
<b>AB 28'de Ölçeklere Göre Dağılım</b>	<b>%92,4</b>	<b>%6,4</b>	<b>%1,0</b>	<b>%99,8</b>	<b>%0,2</b>

**Kaynak:** (KOSGEB, 2018).

### 1.8.3. Türkiye'deki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin SWOT Analizi

Türkiye'de faaliyet yürüten KOBİ'lerin güçlü yönleri şu şekilde sıralanmaktadır (Keskin ve Şentürk, 2010: 127) ;

- Her türlü zor koşullara uyum gösteren üretim yapılarına sahiptirler,
- Karar verme konusunda ve eyleme geçme konusunda çabuk hareket etmektedirler,
- Esnek yapılarından dolayı pazarda ve teknolojideki meydana gelen değişimlere çabuk uyum göstermektedirler,
- Girişimci özelliklere sahiptirler ve yeniliklere açıktırlar,
- Faaliyet alanlarındaki fırsatları takip etme konusunda isteklidirler,
- Büyüme konusunda çok isteklidirler,
- Üst düzey yöneticilerin çalışanları ile yakından iletişim kurmaktadırlar,
- Hızlı üretim yapıp taleplere zamanında cevap vermektedirler,
- Ülkenin gelişmesinde önemli rolleri bulunmaktadır,

- Müşteri ve tüketiciler ile yakın ilişkiler kurmaları nedeniyle taleplerdeki meydana gelecek olan değişimleri takip ederek ürün çeşitliliği meydana getirebilmede yeteneklidirler (Keskin ve Şentürk, 2010: 127).

Türkiye’de faaliyet yürüten KOBİ’lerin zayıf yönleri şu şekilde sıralanmaktadır (KSEP 2018);

- Finansman ihtiyaçlarını karşılamada zorluk çekmeleri,
- KOBİ’lerin ihtiyacı olan uzman yönetici ile çalışmamaları,
- Kurumsallaşmaya yönelik yeterli çabanın gösterilmemesi,
- Nitelikli çalışan bulamama ve nitelikli işçilerin maliyetlerini karşılamada yetersiz kalınması,
- Aile şirketi olmalarından dolayı sorunları çözüme kavuşturamamaları,
- Ölçek ekonomisi kullanamamaları,
- Proje hazırlayıp faaliyete geçirmede yetersiz kalmaları
- Kamu, Üniversiteler ve KOBİ’ler arasında iletişim ve iş birliğinin düşük olması,
- Karlı yatırım alanları hakkında danışmanlık hizmetlerinin yetersiz olması,
- Marka oluşturmada bilinç ve kapasitenin olmaması,
- Sermaye piyasası araçlarından bilgi sahibi olmayıp yeterince faydalanamamaları,
- Devletin sağladığı destek ve teşvik programlarının yeterince kullanılmamasıdır.

Türkiye’de faaliyet yürüten KOBİ’lerin sahip olduğu fırsatlar şu şekilde sıralanmaktadır (KSEP 2018);

- Türkiye'nin genç nüfus potansiyeline sahip olması,
- E – ticaretin yaygın hale gelmesi ve gelecek vaat etmesi,
- KOBİ danışmanlıklarının arttırılması,

- Kamu ve finans çevrelerinin KOBİ'lerin önemini kavraması,
- KOBİ'lere yönelik yeni finansal araçların bulunması,
- Üniversite sayısının artmasıyla birlikte KOBİ'lerle işbirliğine yönelik çalışma olanaklarının bulunması,
- Avrupa Birliği ve uluslararası kuruluşların KOBİ'lere yönelik destekleri,
- Ülke içinde KOBİ'lere destek sağlayacak kurum ve kuruluşların sayısındaki artış (KOSGEB, 2018).

Türkiye'de faaliyet yürüten KOBİ'lerin karşılaştığı tehditler şu şekilde sıralanmaktadır (KSEP, 2018);

- Üretimde dış kaynaklara bağımlılığın yüksek olması,
  - Enerji konusunda dışa bağımlı olunması ve enerji maliyetlerin yüksek olması,
  - Rekabetin küresel alana yayılması sonucu üretimin uzak doğuya kayması ve ucuz ithalatın yapılması
- Komşu ülkelerde yaşanan belirsizliklerin KOBİ'lerin ihracatını olumsuz yönde etkilemesi, Türkiye'de faaliyet yürüten KOBİ'lerin karşılaştığı tehditler olarak sıralanmaktadır.

Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin zayıf yönlerini gidermek ve tehditleri ortadan kaldırmak için üç alanda iyileştirmeler yapılması gerekmektedir. Bu üç alan aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Keskin ve Şentürk, 2010: 127);

1. KOBİ'lerin finansal olanaklarının arttırılması,
2. KOBİ'lerin kamu kurumları ve ticaret örgütleri ile iletişimlerinin artırılarak, hizmet kalitesi ve çeşitliliğinin sağlanması,



3. KOBİ'lere AR-GE desteği verilerek teknolojik imkânların artırılması gerekmektedir.

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

KOBİ'lerde kriz zamanında ele alınacak ilk konular misyon ve vizyon kavramlarıdır. KOBİ'ler ilk olarak kendi iç analizlerini yapmalıdırlar. Daha sonrada işletmenin çevresi detaylı bir şekilde analiz edilip güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulmalıdır. Başka bir ifadeyle açıklamak gerekirse KOBİ'lerin rekabet etme durumunu, işletmenin faaliyet sürdürdüğü pazarın hacmini, finansal konuda başarılı olup olmadığının belirlenerek işletmenin yönetim yapısının ve işlevlerinin gözden geçirilmesi gerekmektedir (Duran, 2017: 50).

Bu tür analizler küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesi için çok önemli bir süreçtir. İşletme yöneticisi; işletmenin insan kaynaklarını, sermayesini ve araç gereçlerini stratejik bir unsur olarak tek tek analiz etmelidir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde durum analizi en geniş tanımıyla, işletmenin mevcut durumu ve çevresiyle ilgili faktörlerin çok detaylı bir şekilde analiz edilmesidir. Bu nedenle de durum analizi iki aşamada gerçekleşmektedir. Birinci aşama, işletmenin yakın ve uzak çevresindeki fırsat ve tehditlerin olduğu çevrenin incelenmesidir. İkinci aşama ise, işletmenin içinde bulunan güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilip incelendiği iç analizdir. Bu analiz sonucunda toplanan bilginin kalitesi ve güvenilirliği işletmenin senaryolarını direkt olarak etkilemektedir. Bu nedenle yöneticiler yararlanacakları bilgileri dört kaynaktan elde edebilmektedirler. Bunlar; işletmenin kendisi, işletmenin rakipleri, işletmenin müşterileri ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektördür. Elde edilecek bilginin en güvenli olan

işletmenin kendisinden edindiği bilgidir. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme yöneticilerinin analizlerde kullanacağı bilgiler şunlardır (Şen, 2011: 72-73);

- İşletme maliyeti ve giderleri,
- İşletmenin kullandığı hammadde ve temin edilebilirliği,
- İşletmenin ek sermaye ihtiyacı,
- Pazarı etkileyen ekonomik faktörler,
- Rekabet ve satış,
- Sermaye kaynakları ve teminindeki maliyetlerdir.

KOBİ'ler küçük ölçekli kurulumlarından dolayı çevrelerinde meydana gelen değişim ve olaylardan hemen etkilenmekte ve bu gelişmeleri kontrol altına alamamaktadırlar. Çevrede meydana gelen olaylardan KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha çok etkilenmektedirler. Bu nedenlerden dolayı KOBİ'lerin ekonomik yapısını, işletmenin bulunduğu sektörü, meydana gelen teknolojik değişimleri, işletmenin çevresinde meydana gelen sosyal olayları sürekli yakından takip etmeleri gerekmektedir. KOBİ'lerin çevresel analizi, gelecekte ortaya çıkabilecek ekonomik, teknolojik ve sosyal olayların işletmeye etkilerini inceleme süreçlerinden oluşmaktadır. Bu nedenle meydana gelebilecek muhtemel olayların gerçekleşme olasılığı belirlenmeye çalışılmakta ve bu gelişmeler yüksek, orta ve düşük seviye şeklinde sınıflandırılmaktadır. Pazar, müşteri ve rekabet analizleri yapılmalıdır. Bu analizler sonucu pazarın genel özellikleri tekrar ele alınmalı, rakip işletmelerin güçlü ve zayıf yanları analiz edilerek müşterilerin taleplerinde meydana gelebilecek değişiklikler izlenmelidir (Dinçer, 1998: 353).

KOBİ'lerin çevreye yönelik yaptıkları analizler kadar işletme içine yaptıkları analizlerde büyük önem taşımaktadır. Çünkü meydana gelen krizler tek taraflı olarak

meydana gelmemektedir. İşletme içine yönelik yapılan analizleri yönetim yapısına yönelik, işletme yapısına yönelik ve finansal yapıya yönelik analiz başlıkları altında incelemek mümkündür (Duran, 2017: 51);

a) KOBİ'lerin yönetim yapısına yönelik analizi;

İşletmelerde yönetici, işletmenin karar organını ve en hayati unsurunu ifade etmektedir. Yönetici işletmede çalışan personelleri vizyona götürmede yol gösterendir. İşletmede işletmenin kuruluş amacını ve ilerde olmak istediği yeri en iyi bilen yöneticidir. İşletmelerdeki yönetici karakteristik özellikli ve kendi alanında uzmanlaşmış olmalı ve işletmenin faaliyet gösterdiği alanda tecrübe edinmiş olması gerekmektedir. Türkiye'de işletme sahipleri hem yönetici hem de işveren oldukları için başarı elde edememektedirler. Hem yöneticilik hem de işveren görevini sürdürmek zor olmakla birlikte, ikisinin de farklı sorumluluklara sahip olma anlamını taşıdığı bilinmektedir (Duran, 2017: 51).

Küçük işletmenin yönetim yapısından bahsedildiğinde akla ilk gelen işletmenin sahibi veya yöneticisidir. Küçük işletmede yönetici işletmenin hem en güçlü yönü hem de en zayıf yönü olabilmektedir. Küçük işletmelerde yönetici bilgi ve tecrübeleriyle işletmeyi başarıya götüreceği gibi, zayıf ve eksik yönleriyle de işletmenin başarısını olumsuz etkilemektedir. Karar alma süreci küçük işletmelerde genellikle işletme yöneticisi olmaktadır. Yöneticinin gözlem yeteneği güçlü ve tecrübeli bir girişimci değilse alacağı kararların olumsuz olması kaçınılmaz olmaktadır. Küçük işletmelerin birçoğuna bakıldığında, işletmenin sahibi aynı zamanda işletmenin yönetici olduğu hem de bütün yetki ve sorumlulukları kendisinde topladığı görülmektedir. Bu nedenle yöneticinin işletmedeki otoritesinin azalmaması için işletmenin büyümesini veya daha çok kar elde etmesini engelleyebilmektedir. Kriz dönemlerinde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme

yöneticilerinin durumlarını analiz edememelerinin birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (İraz, 2005: 248-250);

- Tecrübeli yöneticiye sahip değillerdir. Bu nedenle ekonomik analizler ve ekonomik göstergelerin izlenmesinde başarısız olmaktadır.
- Kısıtlı kaynaklar ve teknik yetersizlik: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler sermaye bakımından yetersizdirler. Stratejik analizler yapabilmek için kaynak ayırma konusunda problemler yaşamaktadırlar. Bu nedenle alanında uzman kişilerle çalışmak ve danışmanlık hizmetlerinden faydalanma konusunda sorun yaşamaktadırlar.
- Günlük faaliyetlerin yoğunluğu: KOBİ'ler rekabetin yoğun olduğu ortamlarda bulunmaktadır. Dolayısıyla varlıklarını sürdürebilmeleri için yoğun çalışmaları, işletme yöneticilerinin analiz yapmasını engellemektedir.

b) KOBİ'lerin işletme yapısına yönelik analizi;

Kriz zamanlarını en iyi şekilde atlama isteyen KOBİ'ler işletmenin örgüt yapısını çok iyi tanımaları, üstün ve zayıf yanlarını iyi bilmeleri gerekmektedir. Bu nedenden dolayı örgütsel yapı incelenmelidir. KOBİ'lerin örgütsel yapı olarak her dönemlerde başarı sağlayacak bazı özellikleri şunlardır (Duran, 2017: 52);

- Esnek olmaları
- Yenilikçi olmaları,
- Çeşitli ürün hatlarına sahip olmalarıdır.

Bütün işletmelerde olduğu gibi küçük ve orta büyüklükteki işletmeler de de krizler bazı değişiklikler yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Değişimin olduğu durumlarda değişime tepki gösterilmesi kaçınılmazdır. Ayrıca, değişim çalışanlar üzerindeki zaman

baskısını da arttırmaktadır. Bu nedenle işletmede değişimin önemli ve gerekli olduğu bütün çalışanlara net bir şekilde açıklanmalıdır. Değişim meydana geldiğinde analizler en iyi şekilde yapılmalı ve işletmeye yeni bir kriz yaşatılmamalıdır (Şen, 2011: 75-76).

c) Finansal yapıya yönelik analiz;

Kriz zamanlarında küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde en olumsuz sonuçlar finansal durumla ilgili ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle küçük ve orta büyüklükteki işletme yöneticisi işletmenin finansal yapısını yeniden analiz etmelidir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için en iyi finansal analiz oran analizi yöntemidir. Fakat oran analizi tek başına yeterli olamamaktadır. İyi bir sonuca ulaşabilmek için oran analizinin yanında analiz yaptığı zamanda ne ürettiği, hangi ürünü kime ve hangi şartlarda sattığı ve piyasadaki durumu göz önüne alınması gerekmektedir. İşletme kaynaklarının sınırlı olması KOBİ'lerin riskli bir ortamda faaliyet göstermesine neden olmaktadır. Kriz zamanında KOBİ'ler en çok finansman kaynağına gereksinim duymaktadırlar. Bu finansman ihtiyacını nerden ve nasıl bulunacağı, öncelik olarak bulunan finansmanı nerede kullanılacağı kararları önem atfetmektedir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde krizin finansal boyutunu en düşük düzeye indirgemenin en iyi yolu krize yönelik finansal planların hazırlanmasıdır (Duran, 2017: 53).

### **1.8.5. Türkiye'de KOBİ'leri Destekleyen Kurum ve Kuruluşlar**

Türkiye ekonomisinin yaklaşık olarak yüzde doksan dokuzunu oluşturan KOBİ'ler için birden fazla kurum ve kuruluşlar geniş yelpazede destek ve teşvikler sunmaktadırlar. Ülkemizde KOBİ'lerin en önemli sorunlarından olan finansman tedarik etmek, eğitim, iş yeri konusunda yardımcı olunması, işletmelere danışmanlık ve rehberlik yapılması, ürünleri pazarlama ve girişimcilik faaliyetlerini artıracak konularda KOBİ'lere

pek çok hizmet eden kurum ve kuruluşlar bulunmaktadır (Çevik, 2018: 69). Bu kurum ve kuruluşlar aşağıda ayrıntılı olarak belirtilmiştir:

a) KOSGEB

“Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın” (KOSGEB) en önemli görevleri arasında hizmet ve üretim alanlarında faaliyet gösteren KOBİ'lerin teknolojik gelişmelere ve bilimdeki meydana gelen değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayarak bütünleşmesini sağlamak ve KOBİ'lerin iç pazarlarda ve dış pazarlarda rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktır. KOSGEB kurulduğu günden bugüne kadar küçük ve orta büyüklükteki işletmelere sağladığı destek ve teşvikler ile KOBİ'lerin gelişmesine katkıda bulunan en önemli kuruluş olmuştur (Tatlı, 2015: 47).

b)TÜBİTAK

Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu sağladığı katkı sayesinde KOBİ'lerin araştırma ve geliştirme, yenilik projelerine katkı sunmaktadır. Oluşturulan yardım programıyla TÜBİTAK, KOBİ'lerin inovasyon düzeyini yükselterek ulusal ve uluslararası pazarda rekabet etmelerini sağlamakta bilim ve teknoloji kaynaklı projeleri oluşturmaları ve faaliyete geçirmeleri, kaliteli ürün üretim yapmalarını sağlamak ve faaliyet alanındaki gelişmeleri yakından takip edilmesini koordine etmektedir (Çevik, 2018: 70).

c)EXİMBANK

KOBİ'lere en yüksek kredi desteğini Eximbank vermiş ve vermeye devam etmektedir. Eximbank KOBİ'lerde ihracatın arttırılması, ihraç edilen ürünlerin müşterilerin

istek ve beklentilerine göre yükseltilmesi, üretilen ürünlere pazarlanacağı pazar bulunmasını gibi pek çok katkıları vardır (Hosseinpour, 2013: 72).

#### d)KOBİ'lere Destek Veren Diğer Kurum ve Kuruluşlar

Ülkemizde KOBİ'leri destekleyen diğer kurum ve kuruluşlar aşağıda sıralanmıştır (Tatlı, 2015: 53);

- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ( TOBB)
- TC. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
- Türkiye Halk Bankası
- TOSYÖV (Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı)
- Kredi Garanti Fonu
- Maliye Bakanlığı
- Dış Ticaret Müsteşarlığı ve İhracatı Geliştirme Merkezi (İGEME)
- Türk Patent Enstitüsü
- Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)
- Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı (KÜSGET)
- Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK)
- Ticaret ve Sanayi Odaları
- Küçük Sanayi Kooperatifleri şeklinde sıralanmaktadır.

## 1.9.KOBİ'lerin Karşılaştıkları Sorunlar

KOBİ'ler, her ne kadar esnek yapılarından dolayı rekabetçi piyasalara daha kolay uyum gösteren ve ülkemizin sosyal ve ekonomik yapısında çok önemli bir yere sahip olan işletmeler olarak ifade edilse de; günümüz şartlarında aşırı rekabetin yaşandığı piyasalarda başarılarını engelleyen pek çok sorunla karşı karşıyadır. Özellikle rekabetin etkisiyle dış pazarlara açılmanın zorunlu hale gelmesi ülkemizdeki KOBİ'lerin, sorunları daha fazla hissetmelerine neden olmuştur. KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunların başında finansal sorunlar olmak üzere birtakım sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunlar finansal, teknolojik, yönetsel, üretim, pazarlama, rekabet ve insan kaynakları başlıkları altında toplayabiliriz. Bu sorunlar KOBİ'lerin hedeflerine ulaşmasına engel olmaktadır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ülkenin ekonomisine büyük ölçüde fayda sağlamalarına rağmen, özellikle yeni gelişmekte olan ekonomilerde birçok kısıtlamalarla karşılaşmaktadırlar (Korkmaz, 2003: 238).

### a)Finansal Sorunlar

KOBİ'ler üzerine yapılan araştırmalarda dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de karşılaştıkları sorunların başında finansal sorunlar yer almaktadır. İşletmenin öz kaynaklarının kısıtlı olması dış kaynak temin etmede sorun oluşturmaktadır. Dış kaynak temininde de teminat olarak öz kaynak güvence olarak gösterilmesi durumuna sıklıkla karşılaşılmaktadır. KOBİ'lerin bu finansman sorunun meydana gelmesinde; beklenmeyen zamanlarda yapılan ödemeler, bankalardan alınan kredi maliyetlerinin yüksek olması ve kredi alırken bankaların kredi yükümlülüklerini zorlaştırmaları vb. sorunlar olarak sıralanabilir (Bellek,2016: 21).

KOBİ'lerin finansal sorunlarına genel olarak bakıldığında (Kumbas, 2017: 46);



- Öz kaynaklarının kısıtlı olması işletmenin ihtiyaç duyduğu kısa ve uzun vadeli kredi almalarını zorlaştırmaktadır,
- Banka faiz oranlarının yüksek olmasından dolayı kredilerin maliyetlerinin yüksek olması ve geri ödenmesinde büyük riskler taşıması,
- KOBİ'lere devlet desteği ve teşviklerinin verilmemesi,
- KOBİ'lerin mal ve hizmet satışlarında tahsilatın yapılamaması,
- Gelişmiş sermaye piyasalarından kısıtlı şekilde yararlanılması,
- KOBİ'ler hem iç pazarda hem de dış pazarda satış yaparak finansman ihtiyaçlarını arttırmak isteseler de maliyetlerin yüksek olmasından dolayı faaliyetlerini gerçekleştirilememesi,
- Ülke ekonomisinin enflasyon oranının yüksek olması finansal sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

#### b)Teknolojik Sorunlar

KOBİ'lerin, işletmenin içyapısı ve dış yapılarındaki gelişmelere, üretim sistemlerine, bilgi sistemlerine ve gelişen teknolojilere ayak uydurmaları KOBİ'leri olumlu ve olumsuz etkileyebilmektedir. KOBİ'lerin üretim sürecinde bilgi teknolojilerini takip edemedikleri veya ayak uyduramadıkları görülmektedir. Sürekli gelişme gösteren endüstri, müşteri isteklerinin sürekli değişmesi ve küresel rekabet gibi gelişmeler KOBİ'ler için bir takım güçlükler oluşturabilmektedir. Başka bir ifade ile araştırma geliştirme faaliyetlerini düzenli bir şekilde yapabilen ve bu faaliyetler sonucunda geliştirme faaliyetleri gerçekleştiren KOBİ'ler azdır. Bazı KOBİ'ler AR-GE çalışmaları ile ilgili planlama yapsalar da gerekli finansmanı karşılayamadıkları için AR-GE faaliyeti gösterememektedirler (Kocabıyık ve Altunay, 2008: 748).

### c)Yönetim ve Organizasyon Sorunları

KOBİ sahipleri yönetimi uzman yöneticilere bırakmamakta, büyüme ve genişlemenin getireceği riskleri göze alamayarak büyüme konusunda çekimser kalmaktadırlar. Çünkü büyümenin getireceği belirsizlikleri göze alamayarak mevcut konumlarını korurlar ve profesyonel yönetici ile çalışmayıp hedefledikleri gerçek potansiyeli gerçekleştirememektedirler. KOBİ'ler ayrıca kurumsallaşmayı önemsemedikleri için yönetim ve organizasyon sorunu ortaya çıkmaktadır. Türkiye'de birçok işletmenin kuruluş yerlerini yanlış seçmelerinden dolayı; işletmeler sanayi bölgeleri yerine şehir merkezlerine kurulmuşlardır. Bu yanlış kuruluş yeri seçimi de işletmelerin günümüz şartlarına uygun şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmelerini ve iş gücü motivasyonlarını etkilemektedir (Çelik ve Karadal, 2007: 122).

### d)Üretim Sorunları

KOBİ'lerin önemli sorunlarından biri de üretim sorunudur. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin her şeyden önce üretim yapacağı hammaddeyi temin etmesinde çok önemli kısıtları bulunmaktadır. KOBİ'lerde yaşanan finansman sorunları ucuz ve kaliteli hammadde alınmasını engellemektedir. Bu nedenle de işletme üretim kapasitesi ve üretilen ürünlerin kalitesi de olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu olumsuzluktan etkilenen işletme ürettiği ürünün pazarlamasını yapamamakta ve kar sağlayamayarak hammadde piyasasına girememekte, işletmenin ihtiyacı olan hammaddeyi alamamakta, bu nedenle de üretim düzeyinde tekrar düşüş yaşanmaktadır. KOBİ'lerde üretim sorunları şöyle sıralanmaktadır (İraz, 2005: 250-251);

- Üretim kapasitesinin kısıtlı olması,
- Pazarda müşteri istek ve taleplerinin araştırmasının yapılmaması,

- Teknolojideki gelişmelerin takip edilmemesi yani teknolojilerin kısıtlı olması,
- AR-GE bölümünün olmaması,
- Hammadde tedarik edilmesinde meydana gelen sorunlar,
- Kalite standartlarına uygun ürün üretmeme gibi üretim sorunları sayılabilmektedir.

#### e)Pazarlama Sorunları

KOBİ'lerin zayıf yanlarından biri de pazarlama konusunda bilgi eksiklerinin olması ve pazarlama faaliyetlerini yönetmelerinin düşük olmasıdır. Pazarlama sorunları genelde yeni ürünlerin satış kanalları bulunmaması, pazarda meydana gelen haksız rekabet, yeni pazarların bulunmasında karşılaşılan zorluklar ve pazar hakkında yeterli bilgi düzeyine sahip olmamaları gibi sorunlardan söz etmek mümkündür (Uyar ve Cengiz, 2008: 214).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için pazar araştırmasının maliyetinin yüksek olmasından dolayı bu durum pazar araştırmasını önemsememesine neden olmaktadır. KOBİ'lerde pazarlama sorunu pazarlama konusunda bilgi yetersizliği problemlerinin sebebi pazarlamada uzman kişileri işletmede istihdam edilmemesinden dolayıdır. Eksik ve sınırlı bilgi pazarlama faaliyetlerinin devamında, yeni pazar alanlarına girmeyi de zorlaştırmaktadır. KOBİ'lerin pazarlama sorunları şu şekilde sıralanabilir (Bozkurt ve Dal, 2017: 5);

- Yetersiz pazarlama bilgisi,
- Kısıtlı Pazar araştırması,
- Pazarlama araçlarından yararlanamama,

- Sınırlı bir pazara bağımlılık ve alternatif pazar bulunmaması,
- Yan sanayi işlevi görme durumunda ürünleri alan firmaya bağımlılık şeklinde sıralanmaktadır.

#### f) Rekabet Sorunları

Günümüzde teknolojilerde meydana gelen sürekli gelişmeler, müşteri istek ve ihtiyaçlarının değişmesi, iletişim ve lojistiğin ileri derecede güçlendiği dünyada rekabet ulusal olmaktan çıkmış uluslararası bir hal almış ve işletmeler için rekabet çok zor hale gelmiştir. Bu küresel yarış ortamında gelişmiş ve gelişme aşamasında olan ekonomilerin temel taşlarından olan KOBİ'lerin üstündeki etkileri, sermayesi güçlü ve bilgi düzeyleri yeterli olan kurumsallaşmış büyük işletmelere göre daha çok hissedilmekte ve KOBİ'leri zor durumda bırakmaktadır (Ulu, 2015: 277).

#### g) İnsan Kaynakları Yönetimi Sorunları

KOBİ'ler çoğunlukla emek-yoğun olarak çalıştıkları için, emekle ilgili olan sorunlar KOBİ'ler için hayati önem teşkil etmektedir. KOBİ'lerde insan kaynakları sorununun başında kalifiye elaman sorunu yer almaktadır. Örnekle verecek olursak; zaten KOBİ'ler için eğitilmiş personel bulmak sorun iken ülkemizde son zamanlarda mesleki- teknik eğitime önemin azalması da KOBİ'lerin vasıflı personel istihdam etmesini daha da zorlaştırmıştır. KOBİ'ler personelleri işe alarak kendileri eğitim verme yoluna gitseler de finansal konuda yetersiz oldukları için eğitim için de yatırım yapamamaktadırlar. KOBİ'ler ihtiyaç duydukları eğitilmiş insanları bulsalar dahi büyük işletmeyle rekabet edemeyerek yetişmiş insanları büyük işletmelere kaptırmaktadırlar. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde iş bölümü olmadığı için uzmanlaşmanın faydalarından yararlanılamamaktadır. Bunun nedeni de; işletme sahibinin tüm kararlara hakim olması, yetki devrinin olmaması

ve mali durum neden olmaktadır. KOBİ'ler eğitimli personelden yararlanmakta sınırlı olmakta ve bu personellere yeterli miktarda ücretlerini ödeyememektedir. Bunun nedeni de maliyete bakılıp eğitimli personelin işletmeye faydası düşünülmemektedir. Bunun yanında uzmanlık isteyen alanlara yönetici temin etmede finansal gücü yetersiz olan KOBİ'ler işletmede uzman yönetici eksikliği olan alanlara mevcut diğer alan yöneticilerinin bu alanlara görevlendirilerek giderilmeye çalışılmaktadır. Buna örnek olarak da; muhasebe departmanı müdürünün insan kaynakları departmanına da bakmasıdır (Özbek, 2015: 45-46)



## İKİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK YÖNETİM

#### 2. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Literatür incelendiğinde stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim disiplininde XX. yüzyılda kullanılmaya başlanan bir kavramdır. O zamanlarda tanım olarak bir düşünce birliğine varılamamıştır. Kavram strateji ve yönetim ifadelerinin birleşiminden ortaya çıktığı görülmektedir (Eren, 2009: 16).

Stratejik yönetim kavramına girmeden önce yönetim ifadesinden kısaca bahsedecek olursak; yönetim kavramı, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Yönetim, insan kaynaklarını ve diğer işletme kaynaklarını kusursuz bir şekilde birleştirerek, işletmenin amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde varma sürecidir. Başka bir ifadeyle yönetim, iş gücü, finans, teknik donanım vb. gibi işletme kaynaklarının işletmenin amaçlarına ulaşmak için verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Kısaca yönetim, işletme kaynaklarını işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için organize etmektir (Güçlü, 2003: 61).

Stratejik yönetim, işletmelerin amaç ve hedeflerini ortaya koymak için, üretim kaynaklarını (insan kaynakları, doğal kaynaklar, sermaye, hammadde, makineler vb.) verimli kullanabilmedir. Stratejik yönetim işletmelerin günlük ve olağan işletme yönetimi ile değil işletmelerin, uzun vadede yaşamasını sürdürecektir, işletmede rekabet avantajı sağlayan ve ortalama üzerinde kar getirebilecek işlerin yönetimidir. Bunun için stratejik yönetim, işletmelerin yaşam süresini uzun dönemli kılmak ve rekabet avantajı sağlayacak mevzular üzerinde durur (Ülgen ve Mirze, 2010: 28).

Yönetim kavramının önemi artmasıyla birlikte işletmelerin karlılıklarını arttırmak için uyguladıkları en iyi yönetim metotları başarısız olmuştur. İşletmeler kapalı yönetim tarzlarından çıkarak çevresiyle etkileşim yaşayan, sürekli değişen teknolojiye uyum göstermeye çalışan, yenilikleri takip eden, yeni bir yöntem ile stratejiler oluşturup uzun vadeli rekabet üstü avantaj elde edebilecekleri yönetim metotlarına yönelmişlerdir (Gönen, 2013: 7).

Bu açıklamalardan hareketle fonksiyonel yönetim ile stratejik yönetim arasındaki farklar Tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 6. Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetimin Farkları**

	<b>Fonksiyonel Yönetim</b>	<b>Stratejik yönetim</b>
<b>Odak Noktası</b>	Günlük problemin çözülmesi ve kişilerin, grupların ve örgütlerin yıllık ve aylık hedeflerin gerçekleşmesi	Uzun vadeli yaşam sürdürme ve gelişme sorunlarının çözülmesi, işletmenin yeni amaç ve stratejileri
<b>Amaçları</b>	Önceki tecrübeye dayalı kârlılık	İleriye yönelik kârlılık ve gelişme
<b>Sınırlamaları</b>	Eldeki kaynak ve yetenekleri, çevre	Sahip olduğu kaynak ve muhtemel kaynak ve kabiliyetler, çevre
<b>Sonuçları</b>	Etkililik, verimlilik ve dengeli	Sürekli büyüme ve gelişme, devamlılık
<b>Bilgi Kaynağı</b>	İşletmenin departmanlarına ait işlemler ve kayıtlar, olağan şartlar	Departmanlar, işletme ve ilerideki çevresel fırsatlar
<b>Veri Yapısı</b>	Sayıda fazla olmayan ve departmanlara ait veriler	Sayıda fazla olan, değişik ve birden fazla kaynaklı
<b>Örgüt Yapısı</b>	Bürokrat, durağan	Yeni, uyumlu
<b>Liderlik</b>	Geleneksel, görev ağırlıklı	Vizyoner, açık ve yeniliklerden etkilenen
<b>Problemin Niteliği</b>	Acil, kısa vadeli, birbirine benzer somut nitelikte	Uzun vadeli, ertelenebilir soyut, birbirinden farklı
<b>Problem Çözme</b>	Karşıt nitelikte ve önceki tecrübelerine dayalı	Katılım gösteren, yeni çözüm yolları üreterek
<b>Zaman Ufku, Risk</b>	Kısa süreli ve düşük	Uzun süreli, risk oranı yüksek ve hayati

**Kaynak:** (Dinçer, 2007: 38).

Tablo 6'dan hareketle stratejik yönetim ve fonksiyonel yönetimin farklarını kısaca özetlemek gerekirse; fonksiyonel yönetim, amaçlara bağlı olarak oluşturulan hedeflere ulaşmak için, geleneksel yönetim tarzını uygulayarak, geçmişteki tecrübelerini

ve mevcut kaynaklarını kullanarak yüksek oranda kar yapmayı hedefledikleri görülmektedir. Stratejik yönetim ise, uzun vadeli amaç ve stratejiler geliştirerek, meydana gelen değişimlerle etkileşim yaşayan, açık yönetim tarzını benimseyen, katılımcı ve farklı çözüm yolları geliştirerek uzun dönemli karlılık yapmayı ve rekabet üstü avantaj sağlayarak büyümeyi amaçladığı görülmektedir (Gönen, 2013: 7).

Stratejik yönetim, işletmenin ne yaptığını, var oluş nedenini, ilerde varmak istediği hedefini ortaya koyan ve belirleyen yönetim disiplini (Aktan, 2008: 6). Stratejik yönetim, işletmenin değişen çevreye uyum göstermesini sağlayarak, işletmenin devamlılığını ve hedeflerine varmasını amaçlayan bir yönetimdir (Özer, 2008: 487).

Modernist görüş açısından stratejik yönetim, işletme yaşamının uzun dönemli kılması, örgüte sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlaması ve ortalama üzerinde kar getirisi elde etmek amacıyla, mevcut kaynakların (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, alt yapı, hammadde vb.) verimli olarak kullanılmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 28).

Stratejik yönetim, işletmenin geleceğini ön görme potansiyellerine göre sistematik bir planlamayla stratejiler geliştirmektir. Ve bu belirlenen stratejilerle işletme süreçlerinin yönetilmesini sağlamak, yenilikçi, katılımcı, esnek ve etkili bir yönetimdir. Stratejik yönetimin diğer yönetimden ayıran üç karizmatik özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler; gelecek düşünceli olması, rekabet üstünlüğü sağlaması ve kar sağlamasıdır (Dalmış, 2019: 127).

## **2.1. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi**

Yönetim biliminin gelişmesini tarihsel açıdan incelediğimizde ilk olarak üretkenliği esas alan ve insani yaklaşımlara değer vermeyen klasik yönetim yaklaşımı



karşımıza çıkmaktadır ( 1987-1927), daha sonra 1909 ve 1945’li yıllara gelindiğinde insani durumlara, sosyal durumlara ağırlık veren önemseyen ve çevresel şartlar üzerinde yoğunlaşan Neo klasik yönetim olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha sonra 1946’lı yıllardan günümüze kadar örgütü bir sistem olarak ele alan insani ağırlık merkezi olarak çalışan modern yönetim sistemi benimsenmiştir. Modern yönetim sistemi kuramı incelendiğinde içerisinde üç ayrı yaklaşımı kapsadığı görülmektedir. Bu üç ayrı yaklaşım aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır;

- Yönetim ve yönetim çevresini bütünleştiren sistem yaklaşımı,
- Çevrede değişen şartlara çözüm üretmeye çalışan durumsallık yaklaşımı,
- Kullanılan sistemin analiz edilerek birlikte uygulanan stratejik yönetim yaklaşımıdır (Güçlü, 2003: 65).

1970’li yıllara gelindiğinde işletme yönetiminde strateji kavramı önemli hale gelmeye başlamıştır. Piyasalarda yaşanan değişim ve gelişmeler rekabeti yoğunlaştırmaya başlamıştır. Rekabetin sürekli artması ve işletmeler üzerinde oluşturduğu baskı işletmeleri çeşitli stratejik hedefler belirlemeye yöneltmiştir. İşletmelerde stratejik yönetim, bütün birimlerin eşit bir şekilde çalışmasını sağlamıştır. 1980’li yıllarda işletmelerde insan kaynakları daha etkin kullanılmaya başlanmış ve yönetimde katılımcı anlayış sağlanmaya çalışılmıştır (Yaman, 2017: 27). Tablo 7’de stratejik yönetimin tarihsel olarak gelişimini gösteren özet bir Tablo sunulmuştur.

**Tablo 7. Stratejik Yönetimin Tarihsel Olarak Gelişimi**

Dönemler	1950	1960	1970	1980	1990
Ana Tema	Bütçe, Üretim Planlama ve Kontrol	Şirket Planlama	Şirket Stratejisi	Rekabet ve Sektör analizi	Rekabet üstünlüğü
Odak Noktası	Bütçeler yoluyla mali kontrol	Planlı büyüme	Portföy Planlaması	Sektör ve Pazar seçme Konumlanma	Şirketin rekabet üstünlüğü alanları, stratejinin dinamik boyutu
Kavram ve Teknikler	Mali Bütçeleme, Yatırım Planlama ve Proje Değerleme	Piyasa Tahminleri, Çeşitlendirme ve Sinerji	Portföy planlaması unsuru olarak SİB'ler, Tecrübe Eğrileri, Pazar payı Dönüşümleri	Sektör yapısının analizi, rekabet analizi ve PİMS analizi	Kaynak analizi, örgüt kapasitesi ve yeterliliği analizi, hız analizleri, cevap verebilme ve ilk yumruk avantajı
Örgütsel Göstergeler	Şirketin kilit fonksiyonu olarak finansal yönetim	Planlama bölümlerinin geliştirilmesi, çok çeşitlendirilmiş yapının doğuşu	Stratejik kontrol ve finansal Bütünleşme Şirket stratejik planlama	Cazip olmayan Şirket birimlerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi	Şirketin yeniden yapılandırılması, stratejik birleşmeler, yönetim bilgi sistemleri, İK yönetimi, yeni örgütsel formlar yoluyla örgütsel kabiliyet ve kapasitenin yeniden tasarımı

**Kaynak:** (Dinçer, 2007: 63).

## 2.2. Stratejik Yönetimle İlgili Temel Kavramlar

Strateji günümüzde örgütlerin varlığını ve geleceğini etkileyen en önemli kavramlardan biridir. Dolayısı ile bu kavram ile ilişkili literatürün incelenmesi önem teşkil etmektedir. Stratejik yönetim ise strateji temelinde yönetim faaliyetlerinin dizayn edilmesini ve gelecekte var olmak adına çeşitli radikal çalışmaların yapılmasını ifade etmektedir.

### a) Strateji Kavramı

Yüzyıllardır var olan ve son zamanlarda oldukça önemli hale gelen strateji kavramı, günümüzde yaşamımızın vazgeçilmez bir unsuru olarak hayatımızda yerini

almıştır. Strateji, ekonomik, siyasi, eğitim, ticaret, yöneticilik, rekabette hatta eğlence oyunlarında bile yani hayatımızın her alanında karşılaştığımız bir kavramdır. Strateji kavramının kelime kökenine bakıldığında literatürde iki kaynağa dayandırılmaktadır. Bu iki kaynaktan birincisi; Latincede yol, çizgi ve yatak anlamını ifade eden stratum kelimesiyle ilgilidir. İkincisi ise, eski Yunanlı Generalin Strategos'un ismiyle ilgili olduğu belirtilmektedir. Yunanlılar generalin sanatçı görüşünü ve bilgi düzeyini belirtmek için strateji kavramını kullanmışlardır (Eren, 2002: 1).

Literatür taramalarında strateji kavramının XX. yüzyılda askeri alandaki tanımlarına bakıldığında (Mütercimler, 2011: 45);

Bir savaşın kazanılmasında savaş sırasında uygulanan taktik ve askeri operasyonların esasları olduğu (Mütercimler, 2011: 45), bir savaşta askerlerin girişecekleri hareketlerin tasarlanması ve yönetilmesi olduğu (Ülgen ve Mirze, 2010: 35), karşı tarafın neler yapabileceğini veya neler yapamayacağını ortaya koyarak, bu belirlemelere göre genel bir plan oluşturmak ve yapılan plan dahilinde güçlerini konumlandırarak gerektiğinde hareketlenmek şeklinde tanımlamışlardır (Dinçer, 2007: 17).

Askeri alanda strateji denince, askeri operasyonların, karar vermeye yetkili kişilerce belirlenen amaçlara varacak ve gerektiğinde ise askeri, siyasal, ekonomik, ve manevi otoriteleri birbiri ile uyumlu olacak biçimde yönlendirme sanatıdır (Özer, 2008: 480).

Literatüre bakıldığında işletme ve yönetim alında strateji kavramı, XX. yüzyılın ikinci döneminde kullanılmaya başladığı görülmektedir. Burada strateji, işletme ve çevreyle ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine karşı üstünlük ve rekabet avantajı sağlamak

için kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak için düzenleyen bir anlam taşımaktadır (Dinçer, 2007: 17).

İşletmelerde kullanılan yönetime bakıldığında, belirsiz ve risk ortamında işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktır. Çünkü strateji, işletmenin amacını gerçekleştirmesi için fırsat yaratır. Bu nedenle strateji uzun dönemli planlarla ilgilidir. Strateji, işletmelerin geleceğe en iyi şekilde hazırlanmasına imkan sağlamaktadır (Özer, 2008: 480).

#### b)Planlama Kavramı

Genel tanımıyla planlama; neyin, ne zaman, nerede, kimlerce, nasıl ve niçin yapılacağını önceden hazırlanması olarak ifade edilmektedir. Yönetimsel faaliyetler belirlenirken, işletme için hayati öneme sahip önceliklerin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmenin önce nereye varmak istediğinin belirlenmesi, sonrada bu belirlenen hedefe ulaşmada yardımcı olacak kaynakların seçimi ve kaynaklara ulaşılması sağlanır. Bu yapılan işlev planlamadır. Planlama, işletmelerin kısa, orta ve uzun dönemde elde etmek istediği hedefleri belirlemektir (Genç, 2008: 60).

Stratejik planlama, işletmenin varmayı hedeflediği amaçların, pazar üstünlükleri, bu amaçları elde etmek için kaynakların temin edilmesi ve geliştirilmesi için stratejilerin yazılı olarak oluşturularak kesinlik kazandırılması olarak açıklanmaktadır. Stratejik plan, bir işletmenin amaç ve misyonun da açıkça ortaya konan hedefleri elde etmek için üst yönetim tarafından hazırlanan uzun dönemli planlardır. Stratejik planlamanın vizyonu, işletmeyi ulaşmak istediği konuma ulaştırması, bu aşamada işletmenin bulunduğu pazarda rekabet üstü bir avantaj elde etmesini ve bu rekabet avantajının sürekliliğini sağlamaktır (Mouhoumed, 2015: 8).

Stratejik planlama işletmelerin verimliliklerine katkı sağlayacak stratejileri geliştirme görevini üstlenmektedir. Stratejik planlama, değişen koşullara uyum sağlamak için sürekli yenileme içinde olan proaktif bir süreçtir. Bu yönüyle normal planlamadan ayrılmaktadır. Stratejik planlamada; meydana gelebilecek değişiklikler önceden öngörülmeye çalışılır, öngörülen değişikliklere hazırlık yapılır, ortaya çıkabilecek sorunlar ve değişiklikler göz önüne alınır, ihtimaller ve alternatifler oluşturulur ve değişikliklere uyum sağlamak için yönetim kapsamında değerlendirilen değişiklikler önceden kabul edilir (Demir, 2017: 17).

Stratejik planlama sürecinin içermesi gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Mouhoumed, 2015: 10);

- Plan yazılı olmalı,
- Plan bir yıldan uzun faaliyetleri kapsamalı,
- Alternatif stratejileri kapsamalı,
- İşlevsel alanlarla kısa vadeli planları kapsamalı,
- İşletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı kaynakların tanımını kapsamalı,
- Planda işletme çevresinde yapılan gözlemlere yer verilmelidir.

Tablo 8’de stratejik planlama ile geleneksel planlama arasındaki farkı açıklayan özet bir tablo sunulmuştur.

**Tablo 8. Stratejik Planlama İle Geleneksel Planlama Arasındaki Fark**

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

**Kaynak:** (Kaya, 2010: 28).

### c)Amaç Kavramı

Türk Dil Kurumu'nun "hedef" olarak açıkladığı amaçla ilgili birden fazla tanımlama vardır. Yönetim açısından amaç kavramının tanımına bakıldığında; işletmenin elde etmeye çalıştığı uzun süreçli sonuçlardır. Amaç kavramı, işletmenin stratejilerine yol gösteren ve işletme hedeflerini belirlenmesini sağlayan bir kavramdır. Yani amaç kavramı, işletmenin varlık nedeninin kısa bir ifadesidir (Aktaş, 2015: 2).

Başka bir ifade ile amaç; işletmenin belirlediği ve ileriki süreçlerde varmak istediği yerdir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği alanlarda, başarıya ulaşması veya hedeflediği yere varma sürecindeki sonuçlardır. Başka bir ifade ile amaç, mevcut bir durumdan hedeflenen bir duruma ulaşmak için sürekli çalışmanın sonucudur. İşletmede amaçlar sayılarla ifade edildiği gibi tersi bir durumda olabilmektedir. Bu nedenle amaçlar, davranışlara yön veren, bireysel ve toplumsal olarak öne sürülmüş maddi ve manevi değerlerdir. Yani işletmenin görünen veya görünmeyen faaliyetlerini kapsayan değerlerdir. Amaçlar, işletmenin ileride kendini nerde görmek istediği ve nereye arzuladığı ile ilgili bir araçtır. Genelde insanların sadece amaçları gerçekleştirdiği bilirse de işletmenin görünen veya görünmeyen yönlerini de harekete geçiren faktörler olarak ifade edilir (Kurt, 2016: 7).

İyi bir amacın bazı özelliklere sahip olması gerektiği görülmektedir. Amacın taşınması gereken bu özellikler; açık, gerçekçi, esnek, uzun dönemli, motive edici ve ölçülebilir olmalı şeklinde sıralanmaktadır (Aktaş, 2015: 2).

#### d)Temel Yetenek

Temel yetenek, işletmenin gelecekte kendini varmak istediği hedefe ulaşmasında yardımcı olan, işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılan, diğer işletmeler tarafında kolayca taklit edilemeyen, bilgi ve yetenek kümesine verilen isimdir. Başka bir ifadeyle açıklayacak olursak temel yetenek, yeni stratejik faydalar sağlayan ya da stratejik faydalara ulaşmaya imkan sağlayan bilgi ve tecrübeden oluşan bir bütündür. Kişisel anlamda bakıldığında temel yetenek, en iyi yaptığımız beceriler ve sahip olduğumuz bilgiler olarak söylenebilir. Bu yetenekler sadece bizim uzmanlık alanımız olan, başkasının yapmakta zorlandığı becerilerdir (Koçel, 2015: 446).

Bir işletmede yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 120);

- Başka işletmelerce taklit edilmesinin zor olması ve taklit edilse bile maliyetinin çok yüksek olması,
- İşletmenin rakipleri tarafından kolayca fark edilememesi,
- İkame edilmesinin imkansız olması,
- Nadir görülen bir yetenek olması şeklinde sıralanmaktadır.

#### e)Taktik ve Politika

Taktik, işletmenin rakip işletmelerin ataklarına karşılık veren eylemleri olarak tanımlanmıştır. Taktik, işletme stratejilerinin uygulanmasında, rekabet edilmesinde ve

değişen çevreye uyum sağlamasında rakiplerin tutumlarını da göz önüne alan eylemler ve kararlardır (Sucu, 2010: 71).

Politika ise; işletmelerin hedeflediği amaçlara ulaşmak için yol gösteren bir düşünce şekli, rehber ve bir yön belirteci olarak tanımlanmaktadır (Sucu, 2010: 69). Tablo 9'da strateji ve politika arasındaki farkı gösteren özet bir tablo sunulmuştur.

**Tablo 9. Politika ve Strateji Arasındaki Fark**

<b>Politika</b>	<b>Strateji</b>
İşletmenin uyması ve yerine getirmesi gereken kuralları belirtir.	İşletmede hedef ve beklentileri yerine getirmede kullanılacak kaynakları sunar.
İşletmede açıkça tanımlanan ve sürekli değişmeyen faaliyetlerle ilgilidir.	İşletmede sürekli değişen durumlarla ilgilidir.
Her alanlarda aynı olan yönetim faaliyetleriyle ilgilidir ve yöneticilerin eylemlerini yöneltir.	İşletme ve çevre arasındaki ilişkilere yönelir.
Uzun sürelidir ve her zaman amaçları içermemektedir.	Amaçlarla yakından ilgilidir.
Hem stratejik eylemleri yerine getirir hem de diğer kademelerdeki kararları yerine getirir.	İleriyi görmek ve ileride toplumun içinde işletmenin konumunu belirlemeye ve tasarlamaya çalışır.

**Kaynak:** (Sucu, 2010: 71).

#### f) Vizyon ve Misyon

Bir işletmenin başarı sağlamasındaki unsurları arasında işletmenin misyonu ve vizyonu yer almaktadır. Stratejik yönetimde stratejik planın oluşturulması ve uygulanmasına geçilmeden önce, misyon ve vizyon ifadelerinin oluşturulması gerekmektedir. Misyon ve vizyon ifadelerinde başarıyı elde etmeye yönelik tanımlara yer verilmektedir. Bunun yanında misyon ve vizyon ifadeleri kararlılığı, çalışmadaki azmi, çalışmadaki değer ve ahlaki önemseyen anlayışları kapsamaktadır. Misyon, işletmede neyin elde edilmek istendiğini, işletme değerlerinin hedefe varmada yöneticiler ve



çalışanlar için neyin daha önemli olduğunu belirtir. Vizyon ise, işletmenin amaç ve hedeflerinin birleşmiş halidir. Yani vizyon işletmenin gelecekte kendini görmek istediği yerdir. Misyon ve Vizyon kavramlarına detaylı bir şekilde inceleyecek olursak (Baykal, 2018: 154);

Misyon, işletmenin varlık nedenini açıklayan bir kavramdır. Başka bir ifadeyle misyon, işletmenin temelde varoluşunu, nelere öncelik vermesi gerektiğini ve hangi faaliyetleri gerçekleştirmek istediğini açıklayan bir kavramdır( Muslu, 2014: 7).

Ülgen ve Mirze; misyonu, işletmenin var oluş nedenini ve işletmede strateji oluşturmak için önemli bir başlangıç olarak tanımlar. Çünkü işletme faaliyete geçireceği stratejileri hazırlarken işletmenin misyonu stratejilere yol gösterecektir. İşletme hangi ürünlerin nerde ve nasıl üretimi gerçekleştireceği, iş anlayışının ne olacağını, işletmede hangi değerlerin olacağı ve diğer işletmelerden farkı ortaya konmuş olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010: 68).

Misyon, işletmeyi kuran bireyler için bir esin kaynağı olarak işletmede paylaşılan değerleri ve ortak inançları oluşturur. Bu nedenden dolayı iyi bir misyonun taşınması gereken birtakım özellikler vardır. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Türk, 2018: 15);

- İşletmede çalışanların paylaştıkları ortak değer ve inançlarını yansıtmalı,
- İşletmenin uzun dönemli amaçlarını kapsamalı,
- İşletmede çalışanların tümünü kapsamalı,
- İşletmeyi her zaman üstün başarılar elde etmeye yöneltmeli,
- İşletmenin kendisine özgü ve özel olmalı,
- İşletme için kalıcı olmalıdır şeklinde sıralanmaktadır.

Vizyon; işletmeler için bir gelecek duygusudur. Vizyon, işletmede bütün çalışanların paylaştığı, işletmenin geleceğine ait bir resim olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle vizyon, işletmenin geleceğinin nasıl olabileceğini ve hangi yollarla hedeflerine varılabileceğine dair inançları bir araya getiren hayali bir tasarımdır. Bir başka ifadeyle vizyon, gelecekte gerçekleşebilecek bir durumun önce düşünce olarak tasarlanmasıdır. Bu nedenle vizyon, işletmenin geleceğiyle ilgili varsayımlarda bulunmak ve bu varsayımların sanki gerçekleşmiş gibi hareket edilmesidir. Vizyon şimdiden gerekli tedbirler alınması halinde işletmenin gelecekte neyin elde edilebileceğini nerelerde ve hangi konumda olabileceğini anlatmaktadır. Yani vizyon işletmenin gelecekte arzu ettiği durumu göstermektedir. Vizyon düşünülmemiş veya başarılmamış olan, gelecekte başarabileceğini düşündüğü, bu hedefe varmak için yapılması gerekenlerin açık bir şekilde ortaya koyan ve kendine özgün olan düşünceleridir (Muslu, 2014: 161-164).

Vizyon bir işletmenin geleceğine ışık tutar ve işletmenin geleceğine giden yolda kroki görevi görmektedir. Bu nedenle işletmenin bütün yönetim eylemlerini yönelterek gelecek için bir kroki görevi görür. İşletmenin amaçlara ulaşmasında gerekli kurallar ve prosedürler vizyon sayesinde ortaya konmaktadır. Çünkü vizyon işletmenin gelecekteki faaliyetlerini şekillendirmektedir (Çıkmak, 2012: 45). Başarılı bir vizyonun taşınması gereken özellikleri vardır. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Demir, 2017: 9);

- Amaç ve hedefler açık bir şekilde açıklanmalı,
- İşletmenin durumunun açık ve herkesin anlayabileceği bir şekilde ortaya konmalı,
- İşletme için parlak bir gelecek tanımı yapılmalı,
- Çalışanların akıllarında kalıcı ve memnun edecek ifadelerin kullanmalı

- Vizyon işletmede çalışanların kültür ve değerlerine uyumlu olmalı şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 10'da misyon ve vizyon karşılaştırması yapılarak özet bir tablo sunulmuştur

**Tablo 10. Vizyon ve Misyon Karşılaştırılması**

<b>Vizyon</b>	<b>Misyon</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- İdealisttir; yürekte gelmeli ve hissedilmesi gerekir.</li> <li>- Özgündür; işletme aidiyeti bellidir.</li> <li>- Ayırt edicidir; işletmenin vizyonunu başkalarından ayırt eder.</li> <li>- Çekici yapısıyla işletme içi veya işletme dışı kişilerin dikkatini çeker.</li> <li>- Kısa ve zihinde kalıcıdır.</li> <li>- İlham verici ve kararlıdır.</li> <li>- Gelecekte elde edebilecekleri başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kısa ve açık bir şekilde açıklanır.</li> <li>- Hizmetin yerine getirilme süreci değil amacı tanımlanır.</li> <li>- İşletmenin üretim ve hizmet alanı açıklanır.</li> <li>- İşletmenin ürettiği mal ve hizmetin tanımı yapılır.</li> <li>- Çalışanları sürekli motive edecek, mal ve hizmet üretirken göz önünden ayırmayacakları ve gururlanacakları anlamlı bir iddia ortaya atılır.</li> </ul>

**Kaynak:** (Muslu, 2014: 161).

### 2.3. Stratejik Yönetimin Amacı ve Önemi

Stratejik yönetim, işletmelerin değişen koşullara karşı kendisini yenilemesi, pazarda rakiplerine göre farklılıklarını ortaya koyması, işletmenin zayıf yönlerini geliştirmesi ve tedbirler almasını, işletmenin üstün olduğu alanlarında yenilik yapmasını kendisine görev edinmektedir. Stratejik yönetimin amacı, işletmenin gelecekte verimliliğini ve karlılığını artırmaktır. Stratejik yönetim işletmenin geleceğine vizyon oluşturmaktır. Stratejik yönetim, işletmenin çevresiyle sağlıklı bir bütün oluşturmasını sağlamaktadır. Bu nedenle stratejik yönetim, işletmenin faaliyetlerinde başarı sağlaması ve yaşam sürelerini uzun olması için önemli bir araç olarak görülmektedir (Gönen, 2013: 11).

### 2.4. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, genel yönetimden farklıdır. Stratejik yönetim, genel yönetimin özelliklerini kapsamasının yanında kendine özgü özellikleri de bulunmaktadır. Stratejik yönetim işletmenin bütün yönetim kademeleri açısından dış çevreyi takip eden ve

çevreye karşı duyarlı olan bir sistemdir. Stratejik yönetim geleceği öngörmesinden dolayı işletmenin üst yönetim tarafından uygulanır ve üst yönetim faaliyeti olarak bilinmektedir (Güvercin,2008:25).

Stratejik yönetimin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Acar, 2003: 3-4; Yenipınar ve diğerleri, 2016: 8-9);

- Stratejik yönetim işletmenin geleceğiyle ilgilenmesinden dolayı üst yönetim tarafından uygulanan bir disiplindir.
- Stratejik yönetim işletmenin vizyonuna yöneliktir; gelecek ve uzun süreçteki amaçlarla ilgilenir.
- İşletmeleri açık düzen olarak görür.
- Stratejik yönetim yöneticilerin stratejik bilince sahip olmasına yardımcı olur.
- Stratejik yönetim çevreye karşı sosyal sorumluluk görevi üstlenir.
- Stratejik yönetim, işletmenin mevcut kaynaklarını en iyi şekilde dağıtımını ve yararlanılmasına yardımcı olur.
- Stratejik yönetimin ortaya koyduğu amaçlar, hedefler, verilen kararlar ve faaliyetler üst yönetimden başlayarak en alt kademeye kadar çalışan herkesin amacını oluşturmaktadır.
- Kaliteli bir yönetim aracı olmakla birlikte dinamikliği ile geleceği yönlendirir.
- İşletmedeki sorunların belirlenmesine ve bu sorunların çözümüne yardımcı olmaktadır.
- Stratejik yönetim işletmeye bir bütün olarak bakar, işletmeyi açık bir düzen olarak tanımlar ve işletmenin çevresi yakından takip edilir.
- İşletmede meydana gelen veya gelecek olan problemlerin belirlenmesi ve çözülmesinde yardımcı olur.

- Stratejik yönetim günü kurtarmak değil, uzun süreçli bir yaklaşımdır.
- Her işletmenin değişik yapılarına uygulanabilen uyumlu bir araçtır.

Stratejik yönetim bu özelliklere sahip olarak işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için tepe yöneticilerin verdikleri kararları kapsamaktadır. Bunun yanında işletme faaliyetlerini gerçekleştirmek, geleceği planlayarak belirsizlik ve riskleri ortadan kaldırmak, işletme içine ve işletmenin dış çevresine yönelik analizler yaparak üstünlüğünü maximum yapabilmesi açısından klasik yönetimden farklılık göstermektedir (Çomaklı ve diğerleri, 2007: 7).

## **2.5.Stratejik Yönetimin Yararları**

Stratejik yönetim ilk olarak işletmenin var oluş nedenlerini ortaya koymaktadır. İşletme bu doğrultuda elde etmek istediği hedefleri belirler. Stratejik yönetim işletmede kaynakların verimli dağıtımını sağlayarak, işletme çalışanlarının da ne için çalıştıklarının farkına varıp özümsemelerini sağlamaktadır. Bu nedenle çalışanlar işletmenin amaçları doğrultusunda çalışacaklardır. Stratejik yönetim bilinci, belirsizliklerin çok olduğu, sürekli değişkenlik gösteren ve riskin fazla olduğu bir çevrede işletmenin amacına ulaşması için yön kazandırmaktadır. Bu nedenle stratejik yönetim, niteliksel ve niceliksel bilgilerin derlenip, belirsiz şartlarda sağlıklı karar verme yaklaşımı olduğundan yöneticiye yaratıcı ve sezgisel karar verme yöntemlerini kazandırmaktadır. Stratejik yönetim, işletmeye çevreyi değerlendirme ve geleceği ön görme fırsatı sunmaktadır. Bu sebeple işletme nasıl hareket edeceğini ve nasıl önlemler alacağı konusunda hazırlıklar yapma fırsatı sağlamaktadır. İşletmenin meydana gelen fırsatlarını, tehditlerini fark etmesini ve izlemesini sağlamaktadır. Stratejik yönetim, birimlerin birbirinden ayrılıp farklı amaçlara yönelmelerini engellemekte ve ortak amaçları gerçekleştirmek için birlik sağlamaktadır (Ağlargoç, 2018: 35).

Stratejik yönetimin faydalarını aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Çıkmak, 2012: 10);

- İşletmenin meydana gelen veya gelecek olan fırsatları görebilmesi ve değerlendirmesini sağlar.
- Stratejik yönetim meydana gelebilecek değişimleri işletmenin öngörmesine yardımcı olur.
- İşletme kararlarını sistemli hale getirmede yardımcı olur.
- İşletmenin kendisini değerlendirme imkanı sunar.
- İşletmede bir bütün halinde ortak amaca yönelmeyi sağlar.
- İşletmenin karar ve projelerinin kalitesini artırır.
- İşletmedeki sorunlara nesnel yaklaşımla çözüm sağlar.
- İşletmede değişimlerin olumsuz etkilerini azaltır.
- İşletmede zamanın ve kaynakların verimli kullanılmasını sağlar.
- İşletmede meydana gelen sorunları kısa zamanda çözüme kavuşturmaktadır.
- Çalışanları işletmenin geleceği için motive etmektedir.
- İşletmedeki sorunları çözmeye katılımcı çözümler sağlar.
- İşletme disiplini katkı sağlar.
- İşletmeye güçlü ve zayıf yönlerini gösterdiğinden daha kararlı hareket etmesine yardımcı olur şeklinde sıralanmaktadır.

## **2.6. Stratejik Yönetimde Kullanılan Araçlar**

İşletmelerin geleceğini önceden görebilmesi, işletmenin geleceğiyle ilgili değerlendirmeler yapılması ve yapılan bu değerlendirmeler sonucunda elde edilen bilgilere göre işletme için sağlıklı kararlar alınması için stratejik araçlardan yararlanılması gerekmektedir. Günümüz pazar dünyasının belirsiz ve karmaşık olması, rekabet üstünlüğü

sağlayacak stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasında işletmeler tarafından kullanılacak çok sayıda stratejik araçlar bulunmaktadır. Bu stratejik araçlardan en çok bilinen ve uygulanan araçların bazıları aşağıda açıklanmıştır (Akgemci, 2008: 47);

#### a)Stratejik Yönetimde SWOT Analizi

Stratejik yönetimin en önemli araçlarından birisi SWOT analizidir. Bu analiz işletmenin iç kaynaklarını ve işletmenin dış çevresini araştırma ve geliştirme fırsatı sağlayan çözümlenme aracıdır. SWOT analizi kısaltma olarak İngilizce kelimelerin baş harflerinden meydana gelmektedir. Bu kelimeler (Aktan, 2003: 74);

- S: Strength ( Güçlü ve üstün yönlerin belirlenmesi)
- W: Weakness ( Güçsüz ve zayıf yönlerinin belirlenmesi)
- O: Opportunity ( İşletmenin Fırsatları)
- T: Threat ( İşletmenin tehditleri).

SWOT analizi işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini göstermekte, işletme rakiplerinin de içinde bulunduğu pazar yapısındaki iç ve dış etken olan fırsatları ve tehditleri fark edebilmek amacıyla kullanılan stratejik bir olgudur. Bu olgu işletmeyi hedefe ulaştırmada, hedefe giden yolda önündeki engelleri ve işletme çevresindeki olumlu ya da olumsuz etkenlerin işletme içinde veya işletme dışında mı olduğunu işletmenin görmesine yardımcı olur. SWOT analizi işletmenin çevresel olayların kontrol altına alınması, işletmenin geleceği için fırsatların belirlenmesi, işletmeyi iflasa götürecek rakiplerin faaliyetlerini ve müşterilerin talep değişikliği gibi olayları önceden fark ederek işletmenin önlem almasını sağlamaktadır (Yaman, 2017: 39).

SWOT analizi, işletmenin güçlü yanlarını ortaya çıkarıp nerde ve ne zaman kullanılacağına belirlenmesini, işletmenin zayıf yönlerinin ne olduğunu, nereden

kaynaklandığını, nasıl bu duruma geldiğini öğrenip ve ona göre önlem alınmasını sağlamaktadır. SWOT analizi kısaca işletmelere öz eleştiri yapma imkanı sunarak nasıl hareket etmeleri gerektiğini, meydana gelebilecek olan tehlikeleri önceden fark etme ve bu tehlike için çözüm arama, rakiplerine karşı nasıl davranması gibi birçok olumlu ve olumsuz durumları belirlemede işletmenin tehditlerini fırsata çeviren stratejik bir araçtır (Ülgen ve Mirze, 2007: 164). Örnek olarak bir firmanın SWOT analizi aşağıdaki tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11. SWOT Analizi**

<p style="text-align: center;"><b>GÜÇLÜ YÖNLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● İşletmenin pazar payında üstünlük</li> <li>● Ortalama üzerinde karlılık ve verimlilik</li> <li>● İşletmenin pazardaki organizasyonunun sağlamlığı</li> <li>● Ürün ve hizmetleri pazarlama avantajları</li> <li>● İşletme organizasyonunun finansal olarak güçlü olması</li> <li>● Yeni üretim teknolojisinin olması</li> <li>● İşletmenin kuruluş yeri avantajı</li> <li>● İşletmenin Ar-ge imkanları</li> <li>● Nitelikli işgücü potansiyeli</li> <li>● Ürünlerin markalı olması ve avantajı</li> <li>● İşletme Liderinin üstünlüğü</li> <li>● İşletmenin bilim ve teknoloji bakımından üstünlüğü</li> <li>● Uzman Stratejik Yönetim tecrübesine sahipliği</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ZAYIF YÖNLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Niteliksiz işgücüne sahip olması</li> <li>● İnsan kaynakları departmanındaki yetersizlik</li> <li>● İşletmede bölümler arası iletişim eksikliği</li> <li>● İşletmede departmanlar ve personeller arası çatışma</li> <li>● İşletmede Ar-ge zayıflığı</li> <li>● İşletmede yönetimin yetersiz olması</li> <li>● İşletmenin bilim ve teknoloji bakımından zayıf olması</li> <li>● İşletme ürünlerinin marka olarak zayıf olması</li> <li>● İşletme organizasyonunun imaj bakımından kötü olması</li> <li>● İşletmede personel devir oranının yüksek olması</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FIRSATLAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● İşletmede sürekli yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi</li> <li>● Değişen koşullara karşı yeni satış ve pazarlama metotları geliştirme</li> <li>● Ürün ve hizmet üretiminde düşük maliyet sağlama</li> <li>● Değişen koşullara karşı yeni Pazar olanakları sağlama</li> <li>● İşletmede nitelikli işgücü veriminin yüksek olması</li> <li>● İşletme organizasyon imajının iyi olması</li> <li>● İşletmede pazar payının sürekli olarak artması</li> <li>● İşletmenin pazardaki rakiplerinin azalması</li> <li>● İşletme ürün ve hizmet bakımından kaliteli olması</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>TEHDİTLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● İşletmenin faaliyet gösterdiği iç pazardaki rekabetin artması</li> <li>● İşletmenin faaliyet sürdürdüğü dış pazarda rekabetin artması</li> <li>● İşletmenin personel maliyetindeki yükseliş</li> <li>● İşletmenin ürün ve hizmet üretimindeki kullanacağı girdilerin maliyetindeki artış</li> <li>● İşletme ürünlerinin ikamelerinin artması</li> <li>● İşletme rakiplerinin gücünün yükselmesi</li> <li>● Paranın değer kaybetmesi ve enflasyonun sürekli yükselmesi</li> </ul>

**Kaynak:** (Yaman, 2017: 40).



### İşletmenin Güçlü Yönlerinin Belirlenmesi;

İşletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlaması, işletmenin sahip olduğu temel yeteneklerin, varlık ve kaynaklar açısından yansıtılmasıdır. Rakiplerine karşı avantaj elde etmek isteyen işletmeler, işletme içinde güçlü bir yapıya sahip olmalıdır. İşletmenin çevresinden gelen bir fırsat işletme durumunun iyi olduğu durumlarda değerlendirilebilmektedir. İşletmeler meydana gelen fırsatları değerlendirmek için öncelikle hangi yönlerinin güçlü olduğunu bilmeli ve bu durumuna göre davranış sergilemelidirler. İşletmelerin faaliyet sürdürdükleri alanlarda rakiplerine karşı güçlü yönlerini nasıl kullanacaklarını iyi analiz edip belirledikleri stratejiye göre hareket etmek zorundadırlar. İşletmenin güçlü yönü, rekabet avantajının kaynağı olarak ifade edilmektedir (Akgemci, 2008: 150).

### İşletmenin Zayıf Yönlerinin Belirlenmesi;

İşletmenin diğer işletmelere göre belirli konularda eksik ve yetersiz olması zayıf yönlerini ifade etmektedir. Bu zayıf yönler verimlilik, kapasite ve temel yetenek konusunda olabilir. Başka bir ifadeyle rakip işletmelere karşı eksik ve zayıf yönleridir. İşletmenin rakiplerine göre zayıf olması çevrede meydana gelen değişimlere ve yeniliklere uyum gösterememesi ve bu değişimlere karşı yetersiz olmasıdır. Bir işletme üstün yönlerini belirlerken gösterdiği özen ve ciddiyeti, zayıf yönleri belirlerken de göstermelidir. İşletme zayıf yönlerini belirlediğinde kendisine şu soruları yönelterek çözümler aramalıdır; nerde yanlış yapılıyor, bu yanlışlar ne yapılarak düzeltilmeli, hangi alanlarda daha zayıf olduğunu belirleyerek çözüme kavuşturmalıdır. İşletme içinde güçlü, birbirleriyle çelişkiye düşmeyen amaçlar ve hedeflere sahip olmalıdır. İşletme içinde güçlü

yapıya sahip olmayan işletmeler, sürekli değişen çevre koşullarına uyum gösteremeyerek yok olmaktadır (Öztemel, 2001: 158).

#### İşletme Fırsatlarının Belirlenmesi;

Fırsatlar, işletmenin dış çevre analizi yapıldıktan sonra toplanan verilerin işletme için yarar sağlayacak olan kısmıdır. Günümüzde değişimin süreklilik arz etmesi sonucu toplumun sosyal, ekonomik, teknolojik, politik ve demografik unsurlarını da etkilemektedir. Bu değişimlerin meydana gelmesi işletmenin faaliyetini sürdürdüğü pazar, rakip işletmeler ve müşteri istek ve talepleri de değişmektedir. Bu değişimleri işletme lehine çevirebilen ve takip edip cevap verebilen işletmeler işletme için fırsat yaratmış olurlar. Kısaca işletmeler, fırsatları iyi değerlendirmeli ve bu fırsatlara göre stratejiler belirlemesi gerekmektedir (Kaya, 2014: 27).

#### İşletme Tehditlerinin Belirlenmesi

İşletme tehditleri, işletmenin gelecekte hedeflerine ulaşmasını zorlaştıracak olan ve mevcut verimini olumsuz etkileyen bir durumdur. İşletmeyi olumsuz etkileyecek ve zarara uğratacak her şey işletme için tehdittir. İşletme çevresinin tehditleri çevre analizi yapılarak engellenebilmektedir. Önceden fark edilen tehditler yönetimin doğru hareket etmesiyle fırsat haline dönüştürülebilmektedir. Buradan anlaşılacağı gibi işletme sadece tehditlerden olumsuz etkilenmemeye değil, meydana gelen tehditleri olumlu bir faktör haline getirebilmektir. İşletmede yapılan analizle ortaya çıkacak tehditler işletme için fırsat haline dönüştürülebilmelidir (Oral, 2004: 26).

#### b)Senaryo Analizi

Gelecekte gerçekleşme ihtimali bulunan olay ve metinlerin kurgulandığı değerlendirmelere senaryo analizi denilmektedir. Stratejik yönetimde senaryo analizi,

işletmenin organizasyonları için ileriki süreçlerde meydana gelecekleri tahmininde kullanılan bir analiz yöntemidir. Yöntem olarak meydana gelecek farklı sonuçları göz önünde bulundurarak işletmenin gelecekteki olası olayları analiz etmeye çalışan bir yöntemdir. İşletmenin yarının da bugüne benzeyeceğini varsayan yöntemler, geleceği önceden görebilmede yetersiz kalmaktadırlar. Çoğunlukla değişim ve belirsizlikten dolayı, gelecek için hazırlanmak zorunda olan organizasyonlar için senaryo analizleri yapılmaktadır (Gül, 2017: 13).

### c)Denge Analizi

İşletmenin çevresel unsurlarını ve işletmenin sahip olduğu yeteneklerinin işletme üstündeki etkilerini göreceli olarak gösteren durum belirleme analizine denge analizi denilmektedir. Denge analizi işletmenin dış çevre ve iç çevre etkenleri dikkate alınarak yapılmaktadır. Denge analizinin bu yönü işletme iç analizinin ve işletmenin sahip olduğu yeteneklerinin yararlarını belirmesinde kullanılmaktadır. Denge analizi ile yapılan değerlendirmeler çoğunlukla uzman yöneticilerin yaptıkları kişisel değerlendirmeleridir. Bu uzman yöneticilerin değerlendirmeleri bazen sübjektif olabilmektedir. Bu nedenle yapılacak olan değerlendirmelerin analitik analizden yararlanılarak yapılması çok önemlidir. Aşağıda verilen şekil 2’de işletmenin dış çevresi ve işletmenin iç çevresi göz önüne alınarak denge analizi örneği oluşturulmuştur (Ülgen ve Mirze, 2013: 168).



**Şekil 2.** Denge Analizi Örneği

**Kaynak:** (Ülgen ve Mirze, 2004: 168).

## 2.7. Stratejik Yönetim Süreci

İşletmelerde stratejik yönetim süreci, işletmenin üst yönetim kademelerinden en alt kademelere kadar inen bir süreci ifade eder. Stratejik yönetim süreci, işletmenin uygulayacağı stratejilerinin planlanması için gerekli çalışma, analiz, stratejileri seçme çabalarını, belirlenen bu stratejinin faaliyete geçirilmesi, işletme yapılarını ve moral ve motivasyon gibi tedbirlerin alınarak uygulamaya konmasıdır. Daha sonra bu uygulamaya konan stratejinin denetlenmesini ve işletmenin üst yönetim faaliyetlerini ilgilendiren aşamalarıdır. Başka bir ifadeyle açıklamak gerekirse stratejik yönetim süreci, işletmeler sürekliliklerini devam ettirme ve rekabet avantajı elde etmek için verilerin toplanması, analizinin yapılması, seçilmesi, karar verilmesi ve uygulamaların bütününe içeren süreçlerdir. Bu stratejik yönetim süreçlerinden en önemlisi de stratejik bilince sahip olmaktır. Çünkü sürekli değişen çevre koşullarına işletmelerin uyum göstermesi stratejik bilince sahip olmasına bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 57). Şekil 3'te stratejik yönetim süreci sunulmuştur.



Şekil 3. Stratejik Yönetim Süreci

**Kaynakça:** (Ülgen ve Mirze, 2013: 57).

#### a)Stratejik Bilince Sahip Olmak

Stratejik yönetim sürecinin ilk ve en önemli adımı stratejik bilince sahip olmaktır. Stratejik düşünme, rakiplerden üstün hale gelme çabası ve rakiplerin işletmeyle ilgili stratejilerinin farkında olmaktır. Stratejik düşünme temel beceriyle başlar ve bu becerilerden en iyi şekilde nasıl yararlandığını inceler. Strateji oluşturmanın nedeni, uzun süreli ve akılcı eylemleri gerçekleştirmedir. Akıl yürütme yoluyla yapılan bütün davranışlar planlı davranışlardır (Betz, 2010: 244).

Stratejik bilinç, yöneticilerde aşağıdaki unsurları ifade etmektedir (Türk ve Kara, 2017: 555);

- İş yaşamının ve üst yönetim sisteminin sürekli değişim içinde olduğunu,
- İşin bulunduğu sektördeki işletmelerin ve rakiplerin sürekli değişen çevreye uyum sağlamak için stratejiler geliştirdiğini,
- Bu geliştirilen stratejilere karşılık verecek, işletmenin verimliliğini daha da arttıracak yeni stratejilere ihtiyaç olduğunu anlaması ve strateji geliştirmek için çalışmalar yapması şeklinde ifade edilmektedir.

#### b)Stratejistlerin Belirlenme Evresi

Bir organizasyonun başarı ve başarısızlıklarından sorumlu stratejistlerdir (Bakoğlu, 2010: 30). Stratejistler, işletmenin mevcut iç kaynaklarının analizini yapar, işletme dış çevresinin fırsatlarını ortaya koyar ve daha sonrada stratejik planlar oluşturarak işletmenin karar vermesine yardımcı olurlar (Dinçer, 2007: 53).

Stratejistlerin taşınması gereken özellikleri Ülgen ve Mirze (2010: 60) şu şekilde sıralamaktadır;

- Stratejik bilince sahip olma,
- Meydana gelen olaylara geniş çerçevede bakabilme ve sistem yaklaşımı içinde değerlendirebilmeleri,
- Stratejik yönetim verilerini elde etme, ayırım ve değerlendirme becerisine sahip olma,
- Öngörü yeteneğine sahip olma ve vizyon yaratabilme,
- Zamanı iyi değerlendirerek yaratıcı ve grup çalışmasına yatkın olmak şeklinde sıralamışlardır.

#### c)Stratejik Analiz Evresi

Durum analizi olarak da bilinen stratejik analiz, işletmenin analiz edilmesi ve işletmenin kimliğinin ortaya konmasıdır. Bu da işletmenin eylemleri için rehberlik ve hataları düzeltme fırsatı veren bir bakış açısıdır. İşletme analizi, işletmenin çevresindeki fırsatlardan istifade etmek ve risklerden kaçınmak için hammadde, insan kaynaklarını ve diğer mevcut kaynaklarını analiz ederek sahip olduğu üstünlükleri ortaya koymaktır. Bu yapılan analiz işletmenin neler yapabileceğini, hangi konularda uzman olduğunu ve mevcut kaynakları hakkında bilgi verir (Dinçer, 2013: 107). Stratejik analiz evresi, problemlerin araştırılması, bilgilerin toplanması, bilgilerin analizi ve özetlenmesidir.

Analizi kolaylaştırmak için analiz iki aşamada yapılmaktadır. Bunlar; işletme dışı analiz ve işletme içi analizdir (Ülgen ve Mirze, 2013: 64).

#### d) Stratejik Yönlendirme Evresi

Stratejik yönlendirme evresinde işletmenin gelecekte nasıl olacağını ve hangi yollarla hedefine varacağına dair kararlar verilir. Bu kararlar verilirken işletmenin misyon, vizyon, amaçları ve hedefleri oluşturulur. Misyon; işletmenin kurulmasının temel nedenidir. Misyon işletmenin ne yaptığını, nasıl yapıldığını ve kimin için yapıldığını ortaya koyar. Hedeflere ulaşılacak yolları belirler ve işletmenin fonksiyonları için rehberlik görevi yapar. Bir işletmenin misyonu işletmeyi diğer işletmelerden ayıran en temel ifadedir. Vizyon, örgütün gelecekte varmayı hedeflediği bugünkü konumundan daha iyi konumda olması, daha başarılı, gerçekçi ve daha güvenilir gelecekteki yeridir. İşletmenin en üst noktasında yer alır ve işletmenin gelecekteki fotoğrafını temsil eder. İşletmenin iyi bir vizyonu, çalışanları bir araya getirerek ileriye yönlendirip motive eder ve rehberlik görevi görür (Kılıç, 2010: 89).

Amaçlar, örgütün gerçekleştirmeye çalıştığı uzun süreli sonuçlardır. Hedefler ise amaca ulaşmak için kısa süreli aşamalardır. Hedefler açık ve ölçülebilirdir. Amaçlar ölçülmesi mümkün olmayan ve süre sınırı belirsiz olan ucu açık kavramlardır (Songür, 2011: 44)

#### e) Strateji Oluşturma ve Uygulama Evresi

İç çevre ve dış çevre analizi yapılan işletmenin, durum belirleme matrisleriyle işletmenin dış çevresindeki fırsat ve tehditleri ile işletmenin mevcut kaynaklarını ve temel yeteneklerin değerlendirilmesi yapılarak işletmenin üstün ve zayıf yanlarının belirlenmesinden sonra işletmenin gelecekte en iyi sonuçlar elde etmesi için stratejilerin

seçilmesi aşamasına geçilmektedir. Uygun strateji seçiminde işletme yöneticisinin yaşı, eğitimi, çalışma süresi, iş tecrübesi, yaşam felsefesi, inanç ve istekleri gibi özellikler strateji seçiminde etkili olmaktadır (Demir, 2017: 44).

Yoğun rekabet ortamında bulunan işletmeler varlıklarını devam ettirmek ve rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlamak için sürekli çabalamaktadırlar. Bu çabalamanın başarılı olmasında en önemli faktör ise stratejilerin seçilmesidir. Belli bir alanda faaliyet gösteren işletmelerin strateji belirleme aşamasında, halen uygulanan stratejide hiç değişiklik yapmamak, uygulamakta olduğu stratejiyi değiştirmek ya da geliştirmek ve yeni stratejiler oluşturmak gibi alternatifleri bulunmaktadır (Sucu, 2010: 100).

#### f) Stratejik Kontrol Evresi

Stratejik yönetim sürecinin son evresi stratejik kontrol evresidir. Bu evre seçilen stratejiler ve uygulama sonuçlarının karşılaştırılma evresidir. Stratejik kontrol süreci son evre olmasına rağmen uygulamada her aşamada yapılması gereken kontrollerden oluşur. Stratejik kontrol evresi stratejik bilince sahip olmaktan başlayarak, stratejistlerin seçilmesi ve yönlendirilmesi, stratejik analiz ve uygulama evrelerinin hepsinin kontrolü ve gereken düzeltmeler yapılmaktadır. Her evrede kontrol düzenli bir şekilde yapılmalıdır. Buradan hareketle de planlanan amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesi, amaç ve hedeflere ulaşamadıysa bunun nedenlerinin ne olduğunun bulunması bu süreçte değerlendirilmektedir. Yapılan iş ve eylemlerin bitmesinden sonra süreç içinde tekrar eden faaliyettir. Stratejik yönetim süreci sürekli değişen bir faaliyet olduğundan dolayı değişen çevre faktörleri göz önüne alındığında, sürecin bütün aşamasında, geleceği sezerek gereken kontrollerin yapılması ve



değerlendirilmesi sonraki evreye geçilmesinde sağlıklı bir süreç sağlamak için önemlidir (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2009: 125).

Stratejik kontroller, stratejik ölçütlerle işletme performansını ölçmez. Stratejik kontrol ölçümleri, müşteri memnuniyeti, yeni ürünlerdeki başarı ve kalite kontrol standardındaki başarı vb. faktörleri kapsamaktadır. Stratejik kontroller ayrıca, yaratıcılıkları ödüllendirme, yenilik fırsatlarının peşinden koşma ve fırsat imkanları sunmaktadır (Alpkan, 2000: 22).

## **2.8. Strateji Türleri**

İşletmeler faaliyet gösterdikleri yoğun rekabet ortamında yaşamlarını devam ettirmek ve rakiplerinden rekabet üstü bir avantaja sahip olmak için mücadele etmektedirler. Bu faaliyetlerinin başarılı olmasında en önemli etken kendilerine uygun bir strateji seçmeleridir. İşletme bulunduğu pazarda strateji seçme aşamasında; uygulamakta olduğu mevcut stratejisinde hiçbir değişiklikte bulunmama, mevcut stratejisini geliştirerek değişiklik yapmak veya yeni stratejiler oluşturma alternatiflerine sahiptir (Engin, 2005: 21).

### **2.8.1. Temel Stratejiler**

Temel işletme stratejileri, işletmenin varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajı elde etmesi için ileriki dönemlerde yapması gereken veya yapmaması gereken iş ve faaliyetlerdir. İşletmeler, buldukları rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmek ve pazarda etkinliklerini daha da arttırmak için çaba gösterirler. Bu çabanın başarılı olabilmesi için en önemli faktör uygun bir strateji seçimidir. Temel stratejiler; büyüme stratejileri, küçülme stratejileri, durağan stratejiler ve karma stratejiler olarak dört başlık altında incelenmektedir (Mouhoumed, 2015: 51; Peker ve Boyraz, 2017: 85).

### a) Büyüme Stratejileri

İşletmelerin en temel amaçları sürekliliklerini devam ettirme ve pazarda rekabet üstü bir avantaj elde etmektir. Bu nedenle işletmelerin uygulayacağı stratejilerin en başında ve en çok tercih edilen büyüme stratejisidir. Büyüme stratejilerinin seçilmesinde işletmelerin, karlılık oranlarını arttırma, işletmenin genişlemesi ve büyümesi, işletmenin iç ve dış çevre tarafından olumlu algılanması, küresel rekabet ortamında üstün bir başarı elde etme isteği etkilidir. Büyüme stratejisi güden işletmeler iç veya dış büyüme yollarını kullanarak büyümeyi gerçekleştirebilir. Örgüt içi büyüme, örgütün mevcut kaynakları ile ürününü, pazarını geliştirmeyi, yeni ürün meydana getirmek ya da yeni pazarlara açılmak istemesidir. İşletme dışı büyüme ise, örgütün karlılık ve satış açısından belirlediği hedeflerin üstünde bir getiriye ulaşmak için başka bir örgüt, hizmet ve ürününü satın alarak ya da birleşmeye giderek faaliyetlerini genişletmesi olarak ifade edilmektedir. İşletme içi ve işletme dışı büyümeyi detaylı bir şekilde açıklayacak olursak (Dinçer ve Fidan, 1996: 164);

#### İç Büyüme Stratejisi;

İşletmenin kendi mevcut kaynaklarıyla gerçekleştireceği büyüme stratejilerini iki grupta incelemek mümkündür. Bunlar:

- **Mevcut ürün ve mevcut pazar alanında kalarak büyüme:** İşletmenin mevcut ürün veya hizmetlerinde herhangi bir değişikliğe gitmeden, satışları arttırmayı ve kar getirisini ortalamanın üzerine çıkartmayı hedefleyen stratejidir. Pazar payı ve satışları arttırmak için pazarlama stratejilerinin tekrardan düzenlemeleri gerekmektedir. Örnek verecek olursak, ürün tanıtımının arttırılması, fiyatın indirilmesi gibi yöntemler uygulanabilir. Bu yöntem pazar henüz doymamışsa

yararlı olur. Mevcut ürün ile ya da ürün üzerinde değişiklik yaparak satış miktarının ve getiri oranının arttırılmaya çalışılması yatay bütünleşme stratejisidir. Bunun yanında da işletme kaynaklarının (geriye dönük) ya da dağıtım kanallarının (ileriye yönelik) karımı alarak büyüyebilir buda dikey bütünleşme stratejisi olarak ifade edilir (Kılıcı, 2013: 63).

- **Yeni ürün meydana getirmek ya da yeni pazar alanlarına girerek büyümek:** Stratejik gelişme aşamalarının içinde en çok risk taşıyan yenilik stratejisidir. Yeni ve daha önce hiç uygulanmamış bir uygulama ve üretime geçmenin başarısızlık riski yüksektir. İşletme büyüme stratejisini belirlerken yeni ürün için yapacağı pazar araştırması ile müşteri talebini dikkate alarak yapmalıdır. Büyüme yeni ürünün dışında yeni pazarı da kapsamaktadır. İşletme rekabet nedeni ile daralan pazardan çıkarak gelişmekte olan pazarlar arayışına girer. Bu nedenle gelişmekte olan pazarda doyum olmadığı için ürüne daha fazla talep olur ve işletme büyüme stratejisini gerçekleştirmiş olur (Eren, 2009: 219).

#### Dış Büyüme Stratejisi;

İşletmelerin büyümelerini kendi mevcut kaynakları ve çabaları ile yapabilecekleri gibi başka işletmelerin imkanlarından ve kaynaklarından yararlanarak da yapabilirler. Bu stratejiler işletmenin sahip olduğu ürün ve pazarda olabileceği gibi yeni ürün ve yeni pazarlarda da olabilmektedir. Daha öncede belirttiğimiz gibi yenilik oldukça risklidir. İşletmelerde bu riski en aza indirebilmek için yeni ürünü kendisi gerçekleştirip riski sadece kendi almak yerine önce kurulmuş olan belli bir pazar payına sahip işletmelerle birleşir. Günümüzde sık olarak kullanılan bu strateji, iki işletmeden biri ya diğerini himayesi altına alır ya da kimliğini kaybettirir ya da her iki işletmede kimliklerini kaybederek yeni bir isimle piyasaya çıkarlar (Akgemci, 2008: 253).

### b) Küçülme Stratejileri

İşletmelerin uygulayacağı stratejilerinden bir diğeri de küçülme stratejisidir. İşletmeler küçülme stratejisini bazen mevcut durumlarıyla pazarda yaşamlarını sürdüremeyeceklerinin farkına vardıklarında veya karşılaştıkları bir fırsatı değerlendirmek için küçülme yoluna gitmektedirler. İşletme organizasyonel küçülme yoluna gittiğinde, işletmenin verimliliğini, etkinliğini ve rekabet üstünlüğü sağlamak ve rekabet üstünlüğünün sürekliliğini sağlamak için alınan kararlar ve faaliyetlerdir. Küçülme stratejisi işletmenin iş gücünü, maliyetlerini ve iş süreçlerine etki etmektedir. Küçülme stratejisi işletmenin pazar payının yetersiz olduğunda, başka alanlarda daha iyi yatırım alanlarının olduğu zaman, gelişen yeni teknolojiler için kaynak temini yapılamadığında küçülme yoluna gitmektedir. Küçülme stratejisi genellikle üst düzey yöneticiler tarafından tasarruf, kısmi ve tam tasfiye şeklinde uygulanmaktadır (Avcu, 2016: 25).

### c) Durağan Stratejiler

İşletmelerde üst düzey yöneticiler pazarda yeni fırsatların olmadığı, Pazar gelişme hızının düşük olduğu, rekabet şiddetinin düşük olduğu pazarlarda büyüme stratejisini tercih etmeyebilirler. Ama böyle bir pazarda ortalama üzeri kar sağlamayacaktır. Hatta durağan pazarda rakipler arasında rekabet artarak işletmenin getirisini daha da aşağı düşürebilmektedir. İşletme konumundan memnun olduğunda mevcut durumunu koruyabilmek için (Luffman ve diğerler, 2000: 90);

- İşletmenin sahip olduğu mal ve hizmetlerde paketleme, tasarlama gibi küçük değişiklikler yaparak,
- Pazarda konum kazanma ve müşterilerin hatırlamasına yönelik reklamlar yaparak,

- Mevcut üretimde küçük iyileştirmeler yaparak mevcut durumunu korumaya çalışır. Bu faaliyetlerde mevcut konumu korumaya yönelik durağan stratejiler kapsamında değerlendirilmektedir.

#### d) Karma Stratejiler

İşletmelerin bazı koşullarda yukarıda açıkladığımız temel stratejilerin bir kaçını aynı anda veya arka arkaya uygulamasına karma stratejiler denmektedir. Örnek verecek olursak işletme bir birimde küçülme stratejisi uygularken başka birimlerde büyüme stratejisi uygulayabilmektedir. Sürekli değişen pazarda stratejinin değişmesi veya mevcut stratejinin yanı sıra başka bir stratejiye de gerek duyması ve yeni stratejisi uygulaması işletmede karma stratejinin oluşmasına neden olmaktadır (Çıkmak, 2012: 57).

### 2.8.2. Kurumsal Stratejiler

İşletmede üst yönetimin uyguladığı strateji olarak bilenen kurumsal strateji; işletmenin uzun vadede işletmelerle karşılaştırmada üstün konuma gelme, işletmenin piyasa değerini yükseltmesi için hangi konumu elde etmesi, pazarda hangi faaliyet alanların da bulunması ve bu faaliyetleri nasıl uygulayacağı ile ilgilidir. Kurumsal stratejiler işletmenin üst yönetimde bulunanların işletmenin, uzun vadede işletmenin konumunu düşünen ve işletmenin gelecekteki konumuyla çabaladığı ve çözüm ürettiği konulardır. Kurumsal stratejiler çeşitlendirme ve çekilme stratejileri olarak iki şekilde oluşmaktadır (Mouhoumed, 2015: 58).

#### a) Çeşitlendirme Stratejileri

İşletmeler mevcut işler dışında iyi fırsat alanları bulunduğu zamanlarda çeşitlendirme makul bir yoldur. Çeşitlendirme stratejisi, işletmenin yeni pazarlara girmesi ve yeni iş alanlarındaki imkanlardan yararlanarak ortalama üstünde kar getirisi sağlamak

isteyen işletmelerin uyguladığı stratejileridir. Çeşitlendirme stratejisi temel stratejilerden büyüme stratejisine karşılık gelmektedir. Çünkü çeşitlendirme stratejisi işletmenin unsurlarında sayısal bir artış sağladığından büyüme stratejisidir. Çeşitlendirme stratejisi ilişkili, ilişkisiz, bağımlı ve bağımsız olmak üzere dört aşamada açıklanmıştır (Demir, 2017: 49).

#### İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi;

İşletmenin mevcut pazarda faaliyet gösterdiği iş alanlarında ve benzer alanlarda yeni iş faaliyetlerine yönelmesi ilişkili çeşitlendirme olarak ifade edilmektedir. İşletmenin ilişkili çeşitlendirme stratejisi uygulamasının bazı nedenleri vardır. Bu nedenlerin başında işletmenin uzman olduğu, tecrübe sahibi olduğu mevcut işlerinde veya benzer iş alanlarında faaliyette bulunarak büyüme ve genişleme isteğidir. Bu nedenle tecrübeden dolayı daha az riskle karşılaşarak mevcut varlık ve yetenekleri kullanarak işletmeyi büyütmek ve geliştirmektedir. İlişkili çeşitlendirme stratejisinin nedenleri şöyle sıralanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 226);

- İşletmenin mevcut iş birimlerinden yararlanmak,
- İşletmenin bulunduğu pazarda pazar üstünlüğü elde etmek,
- İşletmenin mevcut kaynaklarını ve uzmanlıklarını yeni iş alanlarında kullanarak ek gelir sağlanması,
- İşletmenin yeni iş alanlarında maliyeti düşürmek ve yüksek kar oranı elde etmek,
- Devlet teşviklerinden yararlanmaktır.

#### İlişkisiz Çeşitlendirme;

İlişkisiz çeşitlendirme, işletmenin büyüme ve gelişme isteğiyle önceki mevcut işinden çok farklı bir alana yönelerek yeni faaliyetlere geçmesidir. İlişkisiz çeşitlendirme

yeni ve sıfırdan bir işe başlamak gibi olduğundan çok riskli bir stratejidir. İşletmeler bazı durumlarda da hiç istemeseler de ilişkisiz iş alanına girebilmektedirler. İstemedikleri halde girmelerine örnek olarak bankaları örnek verilebilmektedir. Bankalar kredilerini ödeyemeyen işletmelerin teminat gösterdikleri işletmelerini borçları karşılığında el koymaktadırlar ve ilişkisiz bir çeşitlendirme olmaktadır. İşletmelerin ilişkisiz çeşitlendirmeye yönelmesinin bazı nedenleri vardır. Bunları şöyle sıralamak mümkün olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 227);

- Finansal kaynaklarını sermaye piyasasında kullanma isteği,
- Mevcut kaynakların ve uzmanlıklarının kullanılması yoluyla getiri sağlamak,
- Devlet teşviklerinden yararlanmak,
- Zorunlu el koyma,
- İşletmelerin başarısızlıkları nedeniyle yeniden yapılanarak yüksek kar sağlama isteğidir.

#### Bağımsız ve Bağımlı Çeşitlendirme Stratejisi;

İşletmenin uyguladığı çeşitlendirme stratejisinde başka bir işletmenin desteği olmadan gerçekleştiriyorsa bağımsız çeşitlendirme stratejisi denilmektedir. Bağımsız çeşitlendirmede işletme kendi kaynak ve temel yeteneklerini kullanarak, başka bir işletmeyle anlaşma yapmadan faaliyetini gerçekleştirme yapmaktadır. Bağımlı çeşitlendirme stratejisinde ise işletme faaliyete başlayacağı iş alanına girerken başka bir işletmeyle anlaşması, başka bir işletmeyi satın alması, başka bir işletmeyle birleşmesi ile yeni iş alanlarına birlikte başlamalarıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 228).

## b) Çekilme Stratejileri

İşletmelerin üst yönetimde uyguladıkları ve üst yönetimin sorumluluklarında olan stratejilerden bir tanesi de işletmenin faaliyet sürdürdüğü işlerin bir kısmını veya tamamından çıkılması gibi stratejilerdir. İşletme her zaman istediği hedeflediği konuma glemeyebilir. Bazen de elde edilen sonuçlar işletmeyi tatmin etmemektedir. Bu nedenle üst yönetim işletmenin sürekliliğini sağlamak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için önemli karar vermek zorunda kalmaktadırlar. Bu koşullarda işletmenin yöneticileri faaliyet gösterdikleri işlerin bir kısmından veya hepsinden vazgeçmek, bu faaliyetleri geçici veya sonsuz bir şekilde terk etme kararına varabilmektedir. İşletmelerin çekilme stratejilerini uygulamalarında faaliyetleri sonucunda hedef ve istenen sonuca ulaşmada başarısız olmalarıdır. Başarısız olmanın nedenleri; kötü yönetim, yetersiz finansal yönetim, piyasa rekabeti, işletme gelirlerinin azalması ve işletmenin mal ve hizmetlerine talebinde azalmalar meydana gelmesidir. Çekilme stratejileri; tasarruf, kısmı tasfiye ve tam tasfiye stratejisi olarak üç aşamadan oluşmaktadır (Demir, 2017: 48).

### Tasarruf Stratejisi;

Tasarruf stratejisi, işletmelerin finansal koşullarının yetersiz hale gelmesinde ve işletmenin rakipleri karşısında üstünlüklerini yitirmesi sonucunda bir süreliğine büyüme ve gelişme faaliyetlerini sınırlandırma ve bütün faaliyetlerini işletme içi verimliliğini yükseltmek için başvurulan stratejidir. İşletmenin tasarruf stratejisine yönelmesinin amacı, yetersiz hale gelen finansal kaynaklarının tasarruf yaparak, önlemler alarak düzelebileceğine inanmalarıdır. İşletme içinde verimliliğin artırılması için bazı işler arasında, işletme giderlerin azaltılması ve bazı kaynakların azaltılması önerilmektedir. Bir işletme aşağıdaki durumlarda tasarruf stratejisini seçmelidirler (Koçer, 2007: 107);



- İşletme rekabet avantajına sahip olmasına rağmen, hedef ve amaçlarını gerçekleştiremiyorsa,
- Faaliyet gösterdiği pazarda diğer işletmeler zayıf olarak görüyorsa,
- Verimli olmama ve karlılık oranlarının düşük olması,
- İşletme dış çevresi fırsatları değerlendirememesi ve tehditlerini en alt seviyeye indirememesi,
- İşletme yönetiminin zayıf olması.

#### Kısmi Tasfiye Stratejisi;

İşletme kısmi tasfiyede, faaliyet yürüttüğü sektör gruplarından ya da ürün gruplarından bazılarını terketmektedir. Burada belirli alan veya eylemlerin bırakılması olduğundan dolayı kısmi strateji olarak ifade edilmektedir. Kısmi tasfiye, tasarruf stratejisinin problemleri çözüme kavuşturamadığı zamanlarda başvurulmaktadır. Bu nedenle sonuç odaklı ve daha sert önlemleri içerisinde barındırmaktadır. İşletmelerin kısmi tasfiye stratejisini kullanmalarının bazı nedenleri şöyle sıralanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2010: 233);

- İşletmede iş birimi veya faaliyetin başarısızlığı,
- Kısmi tasfiye ile işletme gider ve masrafı büyük oranda azaltması,
- Kısmi tasfiye ile işletmeye nakit girişi sağlanır, varlık ve yeteneklerini geliştirmesidir.

#### Tam Tasfiye Stratejisi;

Tam tasfiye stratejisinde işletmeler faaliyetlerinin tamamını bırakırlar ve yaşamlarını sonlandırmaktadırlar. Bu tasfiyede işletmenin belirli birimleriyle kısıtlı olmayıp işletmenin genelini kapsamaktadır. Tam tasfiye stratejisi çekilme stratejilerinin

içinden en zor olan bir stratejidir. Bu neden başarısızlığında ilerisinde batış ve yok olmak ile algılanmaktadır. Bu nedenden dolayı işletmeler tam tasfiyeyi uygularken çok acı verici, üzücü ve yıpratıcı olaylar yaşatmaktadır. Piyasada rekabet edemeyen, başarılı olamayan işletmelerin pazarı terk etmesi yeni kurulan işletme kadar doğal bir olay olarak görülmektedir. Kurulan her işletmenin başarılı olarak kendisini geleceğe taşıma garantisi bulunmamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 234).

### **2.8.3. Rekabet Stratejileri**

Rekabet, piyasanın serbest olduğu ortamda faaliyet sürdüren en az iki işletmenin fiyat ve türlü araçlarla karlarını arttırmak ve pazar payı olarak en büyüğüne ulaşmak amacıyla yaptığı eylemleridir. İşletmeler rekabet üstünlüğünü rakipler tarafından aynı anda gerçekleştirilemeyerek, değer yaratan bir stratejinin uygulanması yoluyla gerçekleştirebilirler. Sektörlerde ve pazarlarda diğer işletmeler ile benzerlik gösteren mal ve hizmetleri aynı müşteriye sundukları için birbirleri ile rekabet ederler. Rekabet müşterilerin ihtiyaçları karşılanırken, müşterilerin isteklerini gerçekleştiren ve müşteriler için değer oluşturan stratejilerle pazarda çaba göstermektir. Değer oluşturma, müşteriye maliyeti az ürün ve hizmet sunmak veya özellikleri farklı ürün ve hizmet sunmaktır. İşletmeler ya en az maliyetle ürün ve hizmet üreterek müşteriye hizmet eder ya da farklı özellikli mal ve hizmet üreterek yüksek fiyatlarla müşterilerin ihtiyaçlarını karşılar (Kaya, 2014: 69).

#### **a) Maliyet Liderliği Stratejisi**

Maliyet liderliği stratejisi genellikle maliyet odaklı strateji olarak ifade edilmektedir. Bunun sebebi, işletmelerin faaliyet sürdürdükleri alanlarda kendilerini düşük maliyet lideri konumuna getirerek rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etme

istekleridir. İşletmede maliyetlerin azaltılması için sadece bazı birimlerde ve faaliyetlerde maliyet azaltma çalışması yapılması yeterli olmamaktadır. Genelde maliyeti azaltmak denildiğinde insan zihnine ilk olarak gelenler; işletme tedarikçileri ile pazarlık yaparak ürünlerin maliyetlerini azaltmak, enerji gideri, haberleşme gideri, yönetim gideri ve ofis giderlerini düşürmek ve personel giderlerini düşürmek gibi maliyet kalemleri akla gelmektedir. Ancak maliyet liderliği stratejisinde yukarıdaki gibi sıralanan belli başlı bölümlerde değil işletmenin tüm faaliyetleri incelenerek gerekli maliyet azalmaları yapılmaktadır. Maliyet liderliği stratejisi, pazarda bulunan mevcut ürünü daha az maliyetle üretmeyi ifade eder. Müşteriler pazarda alacakları ürünlerin değerlendirmesini yaparken ve satın alma kararı alırken ürünlerin arasındaki fiyatları karşılaştırmaktadırlar. Bu nedenle üretim yapanlar ve pazarlamacılar ürünlerine fiyatlandırma yaparken mutlaka rakip işletmelerin ürünlerinin fiyatlarını göz önünde tutmaları gerekmektedir (Çetinkaya, 2008: 59).

#### b) Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi işletmeye rekabet avantajı sunan, işletmeye ortalamanın üzerinde kar getirisi sağlayan ve piyasada ürün ve hizmeti benzersiz olarak görülmesine dayanan bir stratejidir. İşletmelerin standart olarak müşterilere sundukları mal ve hizmetlerin müşterilerin isteklerini karşılamadığını düşündüğü durumlarda, müşterilerin istek ve arzularına göre çözümler bulmak ve pazardaki işletmelerin ürünlerinden farklı uygulamalar yaparak müşterilerin kendi mal ve hizmetlerini tercih etmesini sağlamak, işletmeye rekabet avantajı sağlamaktır. Farklılaştırma stratejisi; yenilik, tasarım, AR-GE, müşteri istekleri ve ürün pazarlaması düşüncesini ön planda tutan bir rekabet stratejisidir. Yapılan her farklılaştırma faaliyeti müşteri odaklı olduğu için, işletmenin ortaya getirdiği yenilikler ve farklılıkların müşterilerce doğru anlaşılması ve değerlendirilmesi işletmenin

rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmesinde belirleyici bir faktördür (Engin, 2005: 33-34).

### c) Odaklanmış Stratejiler

Odaklanma stratejisi, işletmenin geniş pazarın içinden kısıtlı bir hedef pazar seçilmesinden dolayı diğer stratejilerden bu yönüyle farklılık göstermektedir. İşletmeler odaklanma stratejisi kullandıkları zaman, endüstri alanları içinde kendisine uygun dar alan seçerek müşterilerin istek ve beklentilerini karşılamak için uygun stratejiler geliştirirler. Bu strateji maliyet liderliği odağı ve farklılaşma odağı olarak iki farklı alandan oluşmaktadır. Bu iki farklı stratejinin amacı, işletmenin rakiplerine karşı rekabet üstü bir avantaj elde etmek ve rekabet üstünlüğünü devam ettirmektir. Bu iki farklı odaklanma stratejisini açıklayacak olursak (Güleş ve Bülbül, 2004: 58);

**Odaklanmış Maliyet Liderliği Stratejisi:** İşletmeler pazarda belirli müşterilere odaklanarak maliyet liderliği stratejisini uygulamaktadırlar. Maliyet liderliği stratejisinde söylenen her şey bu stratejide de geçerlidir. Bu stratejide farklı olarak faaliyet gösterilecek pazarın müşterilere uygun olarak daraltılmasıdır.

**Odaklanmış Farklılaştırma Stratejisi:** İşletmeler rekabet stratejilerinden olan farklılaştırma stratejisini belirli müşterilere odaklanmış bir şekilde kısıtlı bir pazarda uygulamaktadırlar. Bu strateji rekabet unsuru olan farklılaştırma stratejisinin bütün özelliklerini içermektedir.

Odaklanma stratejisinin işletmeler için sağladığı faydalar şunlardır (Eren, 2005: 264);

- Odaklanma stratejisini uygulayan işletme, ortalama üzerinde kar getiri elde eder,

- İşletmenin faaliyet sürdürdüğü pazar girmek isteyen rakiplerin, müşterilerin işletmelere bağımlılığından çekinmelerini ve cesaret edememelerini sağlar,
- İşletme dar alanda faaliyet sürdürdüğü için müşterilerin istek ve beklentilerindeki değişimleri anında fark edebilme imkanı vardır.

Odaklanma stratejisinin faydaları olduğu gibi sakıncaları da vardır. Odaklama stratejisinin sakıncaları (Demir, 2017: 60);

- İşletmelerin ölçek ekonomisinden yararlanamamaları,
- Dar alanda faaliyet gösterdikleri için tedarikçiler karşısında zayıf düşüp maliyet avantajını yitirmeleri,
- Rakip işletmelerin müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayacak ürünler üreterek çeşitlendirme yaratmaları olarak sıralanır.

#### **2.8.4. Fonksiyonel Stratejiler**

Fonksiyonel stratejiler; üst yönetim tarafından kurumsal ve rekabet stratejilerine uyumlu bir şekilde işletmede orta kademe yönetim ve alt kademe yönetimde hazırlanıp faaliyete geçirilen teknik ve uzman bilgi gerektiren stratejilerdir. Fonksiyonel stratejiler altı aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Akgemci, 2008: 38);

- Üretim Stratejileri,
- Pazarlama, Satış ve Servis Stratejileri,
- Tedarik ve Lojistik Stratejileri,
- İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejileri,
- Teknoloji Geliştirme/Araştırma ve Geliştirme Stratejileri,
- Finansman ve Muhasebe Stratejileridir.

### a) Üretim Stratejileri

Firmanın pazarda ve rekabet ortamında en önemli avantajı ürettiği ürünüdür. Günümüzde çekişmeli bir pazarda ürünlerin üretim maliyetlerini düşürmek ve ürünlere yüksek kalite kazandırılmasıyla rekabet avantajı sağlamak mümkündür. Firma üretim bölümünü analiz ederken; tedarikçilerinin, teknolojik gelişmelerin, kalite kontrol ve firmanın üretim kapasitesi üzerinde durmalıdır. Günümüzde sürekli değişim yaşanan teknolojinin yanında müşterilerin istek ve beklentileri de değişmektedir. Diğer önemli bir konuda firmanın teknolojideki yenilikleri takip edip etmemesidir. Teknolojiyi takip etmeyen firmalar kalıcılığını korumakta zorlanırlar. Firma, üretilen ürün satılıyor mu, ürünün talebi firma için yeterli mi, tedarikçilerin firmanın istediği ölçü ve kalitede ürün veriyor mu, üretim maliyetleri düşürülebilir mi ve daha kaliteli ürün üretilir mi analizi yapmalıdır. Üretim bölümüyle ilgili stratejileri alanları aşağıdaki gibidir (Akdemir ve diğerleri, 2014: 80);

- Kapasite ve yerleşim düzeni,
- İşletmenin üretim süreci,
- İşletmenin üretimde kullanacağı malzemelerin tedariki,
- İşletmedeki malzemelerin bakım ve onarımları,
- İşletmenin tedariki ve depolama alanlarıdır.

### b) Pazarlama, Satış ve Servis Stratejileri

Pazarlama, müşteri talep ve isteklerini dikkate alan ve firmanın ürettiği ürünün satışını arttırmayı kendine amaç faaliyetlerdir. Esas pazarlamanın görevi müşteri taleplerini karşılama ve bunun yanında pazarda konum edinebilmektir. Bundan dolayı firmaların pazarlama, satış ve servis faaliyetleri stratejilerini iyi bir şekilde belirlemeleri

gerekmektedir. Pazarlama araştırması; tüketici, piyasa, ürün ile ilgili problemleri çözecek bilgilerin sistemli ve objektif bir şekilde elde edilmesi ve bu bilgilerin analiz edilmesidir. Pazarlama araştırması uzun zaman alır ve maliyeti yüksek bir faaliyettir (Ülgen ve Mirze, 2007: 122).

Pazarlama fonksiyonlarının bileşenleri vardır. Bu bileşenler şöyle sıralanmıştır; ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma olarak dört grupta sıralanmıştır. Günümüzde pazarlama stratejisi belirlenirken öncelik olarak müşteri dikkate alınmalıdır. Pazar araştırmalarında ve faaliyete geçirilecek pazarlama stratejilerinin tamamı ürünün sunulacak olana yani müşteriye tatmin etmek içindir. Bunun için ilk aşama müşteriye araştırmak ve incelemektir. İkinci aşamada müşterilerin istek ve taleplerine göre ürün ve hizmetleri üretmektir. Üçüncü aşamada üretilen ürünün fiyatının belirlenmesi, bu fiyatlama da müşteri memnun olması ve işletmenin kar elde etmesini sağlamaktır. Dördüncü ve son aşamada da üretilen ürünün müşteriye ulaştırılması yani dağıtımının yapılması ve müşteriye tatmin edecek ürünün tanıtımını gerçekleştirmektir. Pazarlama fonksiyon stratejisinin üzerinde durduğu konular şu şekilde sıralanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 123);

- Hedef pazar seçimi,
- Ürün stratejisi,
- Fiyat
- Dağıtım
- Tutundurmadır.

#### c) Tedarik ve Lojistik Stratejileri

Firmalarda tedarik ve lojistik faaliyeti, işletmeye tedarik sağlama ve çıktıların dağıtımıyla ilgili bütün aşamaları içermektedir. Firmanın üretim aşamasında girdilerin

nihai ürüne dönüşümleri ve müşterilere ulaştırma sürecindeki koordinasyon ve takip tedarik ve lojistik faaliyeti içerisinde yer alır. Firmanın müşterilerine yönelik tedarik ve lojistik faaliyetleriyle ilgili aşağıdaki işlemler gerçekleştirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 124);

- Satın alma ve ulaştırma,
- Nakit ve kredi işlemleri,
- Bankalar, toptancılar, perakendeciler, komisyoncular ile ilgili işlemler
- Tahsilat ve ödeme işlemleri,
- Depolama ve stok yönetimi,
- Her kademedeki bilgi paylaşma işlemleri gerçekleştirilmektedir.

#### d) İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri ile İlgili Stratejiler

İnsan üretim faaliyetinin en önemli parçası ve tamamlayıcısıdır. Ürün ve hizmet üretmek için bir araya getirilen kaynakların içinde en önemli, en dinamik, en yaratıcı ve en değerli olanı kuşkusuz insan kaynağıdır. İnsan kaynaklarının potansiyeli örgütün stratejik hareket olanını, büyüklüğünü ve örgütsel başarıyı etkilemektedir. İnsanın fiziksel, zihinsel ve enerji gücü olmadan işletmedeki girdilerin çıktılara yani mal ve hizmetlere dönüştürülmesi mümkün değildir. Bu kaynakların mal ve hizmetlere dönüşmediği gibi işletmede verimlilik, ürünlerde kalite, yenilik ve yaratıcılık gibi unsurların gerçekleşmesi de imkansızdır. İnsan kaynakları sistem yaklaşımı içerisinde firma içindeki ve firma dışındaki bütün insanları değerlendirmelidir. İnsan kaynakları analizi için gereken bilgi kaynağının ilki ve en önemlisi firmanın faaliyet gösterdiği pazarın durumu ve ücret politikasıdır. İnsan kaynakları işletmede firmada personel eksikliği olup olmadığını, personelin eğitimi ve gelişmesini, personelin kalitesini inceleyerek değerlendirmelidir. İnsan kaynakları firmada eğitim organizasyonu, personelin firmaya



uyumu ve personelin firmayı benimsemesi personelin daha verimli olarak çalışmasını sağlamaktadır. İnsan kaynakları stratejisi aşağıdaki uygulama alanı konularını dikkate almaktadır (Dinçer, 1996: 295);

- İşgücü planlaması,
- İşe alma ve yetiştirme,
- Eğitim ve geliştirme,
- Ücret ve maaş politikaları,
- Sağlık ve güvenlik,
- Çalışma hayatının kalitesidir.

e) Teknoloji Geliştirme/Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri ile ilgili Stratejiler

Teknoloji insan yaşamının her alanında olduğu gibi işletme yönetiminde de çok önemli bir unsurdur. Teknolojinin sürekli değişiyor olması işletme yönetimi için çok kritik bir öneme sahiptir. Sürekli değişme meydana gelen teknolojilere işletmelerin uyum sağlaması ve varlıklarını devam ettirmesi hayati bir öneme sahiptir. Sürekli değişen teknolojiye uyum gösterme ve yön göstermenin temelinde araştırma geliştirme (AR-GE) faaliyetleri gelmektedir. Araştırma geliştirme işletmede yeni ürün ve üretim sürecini meydana getirilmesine yönelik faaliyet sürdürülen sistemli ve yaratıcı çalışmalardır. Araştırma ve geliştirmenin en önemli amacı işletmenin faaliyet sürdürdüğü pazarda sürekli yaşanan değişimlere uyum gösterme ve bu değişimler ve dönüşümler karşısında sürekliliğin sağlanmasına yönelik adımların atılmasını sağlamaktır. AR- GE stratejisinin bazı temel amaçları (Akdemir, 2009: 538);

- Yeni ürün ve yeni süreçleri meydana getirmek,
- İşletmenin elindeki kaynaklarını kullanmak için yeni kullanım alanları keşfetmek,

- İşletmenin kullandığı mevcut üretim tekniklerini geliştirmek ve yeni üretim teknikleri meydana getirmek,
- Rakip işletmeleri geçecek rekabet tedbirleri almak,
- İşletmenin verim ve başarısını arttıracak her türlü faaliyete yapmaktan kaçınmamak,
- İşletmenin üretim sırasındaki maliyetlerini düşürmek için önlemler almak,
- İşletmede çalışan ilişkilerini geliştirilmesi ve sürekli iyileştirilmesi için çaba harcamak şeklinde sıralanır.

#### f) Finansman ve Muhasebe Faaliyetleri İle İlgili Stratejiler

İşletmenin uzun ve kısa dönemli amaçları için gerekli kaynaklara finansman ve muhasebe stratejisi rehberlik eder. İşletmenin ne kadar finansmana gereksinim duyacağını, ihtiyaç duyduğu finansmanı nereden temin edeceğini, nasıl ve işletmenin neresinde kullanılacağını belirler. Finansman stratejileri, işletmenin kaynak dağılımını ve işletmenin bütçeleme faaliyetleri ile yakından ilgilenmektedir (Dinçer, 1996: 190). Muhasebe stratejisi işletmede envanterlerin nasıl kullanılacağını, harcama ve işletme maliyetlerinin nasıl belirleneceğine ilişkin kararlarla ilgilidir. Finansman ve muhasebe stratejileri işletme faaliyetlerinin parasal yönden en verimli ve başarılı yürütülmesinin kontrolünü sağlar. Bu stratejilerin işletmenin faaliyetlerini başarıp ve başaramamasında büyük etkileri vardır. Finansman ve muhasebe stratejisi aşağıdaki alan ve konuları kapsamaktadır (Akdemir ve diğerleri, 2014:83);

- Çalışma sermayesi,
- Yatırım politikaları,
- Fonların işletme içinde dağıtımı,
- Kar dağıtımı

- Nakit bütçesi,
- Bütçeleme,
- Finansal analiz konularını kapsamaktadır.



### III. BÖLÜM

## KARAMAN OSB'DE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Araştırmanın bu bölümünde birinci ve ikinci bölümde ele alınan bilgiler kapsamında araştırmanın amacı, önemi, evreni ve örnekleme, veri toplama aracı, araştırmanın hipotezlerine ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

### 3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amaç ve önemi kapsamında Karaman OSB'de faaliyet gösteren ve KOBİ kapsamında değerlendirilen;

- İşletmelerin stratejik yönetim hakkındaki bilgi düzeylerini,
  - İşletmelerin stratejik yönetim farkındalıklarını,
  - İşletmelerin stratejik yönetim algı düzeylerini,
  - İşletmelerin stratejik planlama yapıp yapmadıkları,
  - İşletme yöneticilerinin stratejik yönetim tekniklerinin neler olduğu,
  - İşletme yöneticilerinin stratejik yönetim araçları kullanımında demografik özelliklerin etkili olup olmadığı,
  - İşletmelerde stratejik kararların hangi düzeyde alındığı,
  - İşletmelerin geleceğe yönelik stratejik hedef ve politikalarının neler olduğu,
  - İşletmelerde iç ve dış çevrenin işletmeyi ne şekilde etkilediğinin belirlenmesi
- araştırmamızın amaçlarını oluşturmaktadır.

Günümüzde işletmelerin sürekliliklerini ve başarılarını etkileyen en önemli konulardan bir tanesi stratejik bakış açısı, en önemli disiplinlerden birisi de stratejik yönetim alanıdır. Stratejik yönetim alanı bir örgütün geleceği ile ilgili sistematik uygulama

planını ifade etmektedir. Bu planın örgüte yön verebilmesi için bir takım kriter ve standartları bünyesinde taşıması gerekmektedir. Stratejik yönetim küçük veya büyük ölçekli tüm örgütler için başarıya giden anlayış ve uygulama örneklerini içermektedir. Bir işletmenin var oluş amacından gelecekte olmayı hedeflediği nokta arasında izlenmesi gereken yolları tanımlamaktadır. Dolayısı ile KOBİ'lerin başarısında stratejik yönetim disiplininin katkı potansiyelinin çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu açıdan KOBİ'lerin ekonomi içinde bekleneni sergilemeleri ve gelecek açısından çok daha iyi konumda bulunmaları, KOBİ'lerin stratejik yönetim anlayışı ve uygulamalarına bağlıdır. KOBİ'lerin sadece ülke genelinde değil küresel pazarlarda da başarılı olabilmeleri stratejik yönetim bilgi ve algı düzeyine paralel gelişmektedir. Bir işletmenin çevresel analiz süreciyle birlikte rekabet avantajı elde ederek ortalamanın üzerinde getiri sağlama formülasyonu stratejik yönetim disipliniyle öğrenilmesi gereken bir süreçtir.

### **3.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Karaman OSB'de faaliyet sürdüren KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu işletmeler ihracat ve istihdam potansiyellerinin yanı sıra Karaman İline sosyal ve kültürel açıdan büyük katkı sağlamaktadırlar. KOBİ'lerin bu yönleriyle bir şehrin kalkınmasından önemli rolleri bulunmaktadır. Çalışma kapsamında değerlendirilen KOBİ'lerin OSB içindeki faaliyetleri ve büyüme potansiyelleri stratejik yönetim algısı çalışmasının yapılması açısından Karaman OSB faaliyetlerinin etkinliğine ve literatüre katkı sunma potansiyeline sahiptir.

Karaman OSB'de faaliyet gösteren aktif 130 firma bulunmaktadır (Karaman OSB Müdürlüğü). Bu firmalardan KOBİ kapsamında değerlendirilen ve özellikle çalışan sayısı 250 kişiden az olan işletmeler dikkate alınmıştır. OSB'de faaliyet yürüten KOBİ kapsamında değerlendirilen 96 işletmenin tümünde bu işletmelerin sahipleri ve/veya

yönlendirdikleri yöneticilerle uygulama yapılmıştır. Bu işletmelerden bazılarında yönetici bizzat sahip iken bazı işletmelerde hem işletme sahibi hem de görevlendirilen bir işletme yöneticisi bulunmaktadır. Uygulama yapılan 96 işletmeden 109 adet geçerli anketin elde edilmesinin sebebi bu durumdur. Çalışma da tam sayım yöntemi uygulandığından evren ve örneklem uyumu açısından her hangi bir kısıt bulunmamaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama türlerinden anket yöntemi uygulanmıştır. Anketin uygulanmasında işletme sahibi ve yöneticilerle yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak veriler elde edilmiştir. Anket ölçeği oluşturulmadan önce konu ile ilgili literatür taraması yapılmış ve araştırmaya uygun olan çeşitli ölçeklerden yararlanılmıştır.

Ölçek uygulanmadan önce Karaman OSB'de faaliyet yürüten KOBİ yöneticilerine (10), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyelerine (5) ve Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu öğretim üyelerine (5) olmak üzere toplam 20 pilot çalışma yapılarak görüş ve önerileri alınmıştır. Bu görüş ve öneriler doğrultusunda gerekli düzenleme ve sadeleştirmeler yapılarak anket ölçeğine son hali verilmiştir.

Anket ölçeğinin birinci bölümü olan demografik bilgiler kısmında; araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, işletmenin kaç kişi istihdam ettiği, işletmenin kaç yıldır faaliyet gösterdiği ve işletmenin faaliyette bulunduğu sektörle ilgili 6 soruya yer verilmiştir.

Anket ölçeğinin ikinci bölümünde katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeylerini ölçmek için kullanılan ilk 14 sorunun oluşturulmasında Kılıcı

(2013) ve Sucu'nun (2010) çalışmalarından yararlanılmıştır. Bu çalışmalarda literatürde en sık kullanılan ve en çok bilinen stratejik yönetim araçları sıralanmaktadır.

Anket ölçeğinin üçüncü ve dördüncü bölümünde stratejik yönetim ile ilgili ifadeler katılıma düzeylerini belirlemek için likert ölçekli 1-24 arasındaki ifadelerin oluşturulmasında Gönen (2013) ve Çelik'in (2019) çalışmalarından; 25-40 arasındaki ifadelerin oluşturulmasında Kaya'nın (2014) çalışmasından yararlanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde stratejik yönetim algısı, dördüncü bölümde ise rekabete yaklaşım tarzının belirlenmesi amaçlanmıştır.

### 3.3.1. Güvenirlilik Analizi

Çalışmanın gerçekleştirilebilmesi için kullanılan ölçek ifadelerinin güvenirliliği test edilmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısından yararlanılmıştır. Güvenirlilik herhangi bir ölçüme ait elde edilen puanların ve ölçeğin alt boyutların toplam puanların doğru, sağlam ve güç düzeyini belirlemeye yönelik tahmini değer olarak açıklanmaktadır (Çelik, 2019: 53). Yapılan testin sonunda alfa değeri ( $\alpha$ ) testin homojenlik göstergesi olarak kabul edilir ve ölçek ifadeleri aşağıdaki tablo 12'deki gibidir (Kalaycı, 2005: 405);

**Tablo 12. Cronbach's Alpha Katsayısı İçin Güvenirlilik Düzeyleri**

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

Anket verilerinin güvenilirlik testi sonuçları aşağıdaki tablo 13’de gösterilmiştir.

**Tablo 13. Cronbach’s Alpha Katsayısı Çözümleme Sonuçları**

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Stratejik Yönetim Araçları	,938	14
Stratejik Yönetim İfadeleri	,946	24
İşletmeler Arası Rekabet	,845	5
Rakip İşletme Stratejilerine Ulaşma	,777	6
İşletmede Alınan Stratejik Kararlar	,704	5

Tablo 13’e bakıldığında ölçek ifadelerinin güvenilirlik analizinin 0,704 ile 0,946 aralığında güvenilir olduğu görülmektedir.

### 3.3.2.Verilerin Normal Dağılım Testi

Araştırmada, anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin analizinde başvurulan temel analizlerden biri de normallik testidir. Bu test, parametrik test tekniklerinin kullanılabilmesinin temel şartı olan “verilerin normal dağılması” koşulunu ortaya koyan bir testtir. Normallik testinde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk değerlerinin 0.05’ten büyük olması istenmektedir. Bu koşul sağlandığı durumlarda verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (Altunışık vd., 2010: 164). Araştırma verilerinin parametrik veya nam parametrik sonuçları aşağıdaki tablo 14’te gösterilmektedir.



**Tablo 14. Verilerin Normallik Testi**

Bölümler	Kolmogorov- Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	sig	İstatistik	df	sig
Bilgi Düzeyi	,304	109	,000	,847	109	,000
Stratejik Yönetim İfadeleri	,316	109	,000	,745	109	,000
İşletmeler Arası Rekabet	,267	109	,000	,843	109	,000
Rakip İşletme Stratejileri	,290	109	,000	,862	109	,000
İşletmede Stratejik Kararlar	,308	109	,000	,722	109	,000

Tablo 14'e bakıldığında katılımcıların görüşlerine yönelik elde edilen veriler normal bir dağılım göstermediği ( $0.00 < 0.05$ ) görülmektedir. Bu nedenle araştırmamızda parametrik olmayan non parametrik testler tercih edilmiştir.

### 3.4.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada amaca uygun olarak 5 adet temel hipotez oluşturulmuştur. Bu hipotezler (1) stratejik yönetim araçları bilgi düzeyi, (2) stratejik yönetim algısı, (3) işletmeler arası rekabet, (4) rakip işletme stratejilerine ulaşma ve (5) stratejik karar alma boyutlarını içermektedir. Bu boyutlar altı demografik değişken açısından test edilmiştir. Bununla birlikte stratejik yönetim araçları bilgi düzeyi ile diğer boyutların ilişkisini belirleyen 4 adet korelasyon hipotezi kurulmuştur. Çalışmanın analiz ve bulgular kısmında yukarıda ifade edilen ilişkilere yönelik toplam 34 hipotez test edilerek bulgular paylaşılmıştır.

H<sub>1</sub>:Katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılaşmaktadır.

H<sub>2</sub>:Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşlerinde demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır

H<sub>3</sub>: Katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin görüşlerinde demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır

H<sub>4</sub>: Katılımcıların rakip işletme stratejilerine ulaşma ile ilgili görüşlerinde demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır

H<sub>5</sub>: Katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlar ile ilgili görüşlerinde demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

### 3.5. Araştırma Bulguları

#### 3.5.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan KOBİ'lerdeki katılımcıların cinsiyete göre dağılımı Tablo 15'de sunulmuştur.

**Tablo 15. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde %
Erkek	94	86,2
Kadın	15	13,8
Toplam	109	100,0

Tablo 15 incelendiğinde görüşlerine başvuru alan katılımcıların % 82,2'sinin erkek, % 13,8'inin kadın olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde Karaman Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin sahip ve sorumlu yöneticilerin erkek ağırlıklı olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı Tablo 16’da sunulmuştur.

**Tablo 16. Katılımcıların Yaşlara Göre Dağılımı**

Yaşlar	Frekans	Yüzde (%)
20-25	13	11,9
26-30	18	16,5
31-35	22	20,2
36-40	26	23,9
41-45	12	11,0
46-50	9	8,3
51-55	6	5,5
56-60	3	2,8
Toplam	109	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş dağılımlarının bulunduğu Tablo 16’ya bakıldığında % 23,9’u 36-40 yaş arasında, % 20,2’si 31-35 yaş, % 16,5’i 26-30 yaş, % 11,9’u 20-25 yaş, % 11,0’ı 41-45 yaş, % 8,3’ü 46-50 yaş, %5,5’i 51-55 yaş ve % 2,8’lik kısmı ise 56-60 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu verilerin sonuçlarına bakıldığında katılımcıların çoğunlukla orta yaş (30-45) grubunda olduğu söylenebilir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 17’de sunulmuştur.

**Tablo 17. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları**

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	11	10,1
Ortaöğretim	3	2,8
Lise	20	18,3
Ön Lisans	12	11,0
Lisans	52	47,7
Yüksek Lisans	11	10,1
Toplam	109	100,0

Katılımcıların eğitim durumlarını gösteren Tablo 17’ye bakıldığında % 47,7’si Lisans, % 18,3’ü Lise, % 11,0’ı Ön Lisans, % 10,1’i Yüksek Lisans, % 10,1’i İlköğretim

ve %2,8'i Ortaöğretim mezunu olduğu görülmektedir. Buradan hareketle KOBİ sahip ve yöneticilerin büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Yüz yüze yapılan görüşmeler sonucunda yöneticilerin ve işletme sahibi yöneticilerin yükseköğretim düzeyinin yüksek olmasına rağmen stratejik yönetim terminolojisi hakkındaki bilgi düzeylerinin beklenenin altında olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların işletmede personel istihdam etme durumları Tablo 18'de sunulmuştur.

**Tablo 18. İşletmede İstihdam Etme Durumları**

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
1-9	37	33,9
10-49	42	38,5
50-250	30	27,5
Toplam	109	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerinde çalıştırdıkları çalışan sayılarının bulunduğu Tablo 18'e bakıldığında % 38,5'i 10-49 kişi (Küçük İşletme), % 33,9'u 1-9 kişi (Mikro İşletme) ve %27,5'i 50-250 kişi (Orta Büyüklükteki İşletme) olduğu görülmektedir. Buradan hareketle KOBİ'lerin çoğunluğu 10-49 kişi çalıştırdığı yani küçük işletme olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların çalıştırdıkları iş yerlerinin faaliyet süreleri Tablo 19'da sunulmuştur.

**Tablo 19. Katılımcıların Çalıştıkları İşyerinin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımları**

Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde (%)
0-2	7	6,4
3-6	29	26,6
7-10	16	14,7
11 Yıl Ve Üstü	57	52,3
Toplam	109	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların faaliyet sürelerinin bulunduğu Tablo 19'a bakıldığında % 52,3'ü 11 yıl ve üstü, %26,6'sı 3-6 yıl, % 14,7'si 7-10 yıl ve % 6,4'ü 0-2 yıldır faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Tabloyu değerlendirdiğimizde Karaman OSB'deki işletmelerin çoğunluğunun (%52,3) uzun yıllardır faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları iş yerinin faaliyet gösterdiği sektör dağılımları Tablo 20'de sunulmuştur.

**Tablo 20. Katılımcıların Çalıştıkları İşyerinin Faaliyette Bulunduğu Sektör Dağılımı**

Sektör	Frekans	Yüzde (%)
Tekstil	2	1,8
Gıda	26	23,9
Mobilya	5	4,6
İnşaat	12	11,0
Makine	27	24,8
Diğer	37	33,9
Toplam	109	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları işyerinin faaliyette bulunduğu sektör dağılımının bulunduğu Tablo 20'ye bakıldığında % 24,8'i makine sektöründe, % 23,9'u gıda sektöründe, % 11,0'ı inşaat sektöründe, % 4,6'sı mobilya sektöründe % 1,8'i tekstil sektöründe ve % 33,9'u diğer sektör grubunda olduğu görülmektedir. Tablo 20'ye

bakıldığında Karaman OSB’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin daha çok makine ve gıda sektöründe faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

### **3.5.2.Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçları Hakkındaki Bilgi Düzeylerine Yönelik Bulgular**

Araştırmanın bu kısmında işletme sahibi yönetici ve sorumlu yöneticilerin stratejik yönetim araçlarından en çok bilinen ve yaygın olan 14 konu hakkındaki bilgi düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan tablolarda katılımcıların vermiş oldukları cevapların frekans, yüzde dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Ölçek ifadelerinin değerleri puanlar verilerek yapılmıştır; (1:Hiç Duymadım, 2: Bilmiyorum, 3: Kısmen Bilgim Var, 4: Bilgim Var ve 5: Bu konuya Hakimim) şeklindedir.

Katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyleri Tablo 21’de sunulmuştur.

**Tablo 21. Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçları Hakkındaki Bilgi Düzeyi**

Bilgi Düzeyi	Hiç Bilmiyorum		Bilmiyorum		Kısmen Bilgim Var		Bilgim Var		Bu Konuya Hakimim		Ort.	Std. S.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
Araçlar												
Stratejik Plan	1	,9	8	7,3	24	22,0	58	53,2	18	16,5	3,77	0,846
Stratejik Bilinç	-	-	17	15,6	26	23,9	43	39,4	23	21,1	3,66	0,983
Esas Rakip	-	-	16	14,7	18	16,5	46	42,2	29	26,6	3,81	0,995
Temel Yetenek	-	-	9	8,3	21	19,3	42	38,5	37	33,9	3,98	0,933
SWOT(FÜTZ) Analizi	17	15,6	20	18,3	16	14,7	31	28,4	25	22,9	3,25	1,402
Portföy Analizi	6	5,5	20	18,3	42	38,5	25	22,9	16	14,7	3,23	1,086
Fayda - Maliyet Analizi	3	2,8	5	4,6	22	20,2	45	41,3	34	31,2	3,94	0,974
Risk Analizi	2	1,8	6	5,5	15	13,8	52	47,7	34	31,2	<b>4,01</b>	0,918
Tedarik Zinciri Yönetimi	1	,9	14	12,8	15	13,8	47	43,1	32	29,4	3,87	1,010
Benchmarking (Kıyaslama)	6	5,5	14	12,8	17	15,6	52	47,7	20	18,3	3,61	1,097
Toplam Kalite Yönetimi	2	1,8	10	9,2	23	21,1	51	46,8	23	21,1	3,76	0,952
Elektronik Ticaret	2	1,8	8	7,3	34	31,2	49	45,0	16	14,7	3,63	0,889
Senaryo Analizi	6	5,5	22	20,2	36	33,0	32	29,4	13	11,9	<b>3,22</b>	1,075
Dış Kaynak Kullanımı	4	3,7	13	11,9	29	26,6	47	43,1	16	14,7	3,53	1,005

Katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki görüşlerinin bulunduğu Tablo 21'e bakıldığında, katılımcıların stratejik yönetim araçlarından en düşük Senaryo Analizi %3,22 ile en yüksek ise risk analizi %4,01 ortalama ile bilgi sahibi oldukları görülmektedir. Yöneticiler yönetsel kararlarda kazanç- kayıp değerlendirmesine önem vermektedirler. Risk analizi konusuna yönelik bilgi düzeyi yüksekliğini bu açıdan değerlendirebiliriz.

### 3.5.3. Stratejik Yönetime İlişkin Bakış Açılarına Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında stratejik yönetime ilişkin bakış açıları, katılımcıların verdikleri cevaplardan elde edilen verilerden yola çıkılarak ortalama ve standart sapma analizi yapılmış ve raporlanmıştır. Bu kısımda 24 ifadeden yer alan likert tipi ifadeler yer almaktadır. Bu likert tipi ifadelerin skala değerlerine puanlar verilerek değerlendirme yapılmıştır; (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum). Stratejik yönetim ifadelerinin tabloya bağlı kalınarak kolay yorumlanabilmesi amacıyla stratejik yönetim anket ifadeleri üç gruba ayrılarak açıklanacaktır.

Katılımcıların stratejik yönetime bakış açılarının ortalaması ve standart sapma değerleri Tablo 22'de sunulmuştur.

**Tablo 22. Katılımcıların Stratejik Yönetim ile İlgili İfadelere Yönelik Görüşlerinin Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri –I-**

İFADELER	Ort.	Std. S.
Stratejik yönetim işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır.	4,24	0,637
Stratejik yönetim anlayışı işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artırır.	<b>4,31</b>	0,662
Stratejik yönetim işletmede paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar.	4,25	0,669



Stratejik yönetim işletme sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar	4,22	0,774
Stratejik yönetim işletmede karar almaya yönelik sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur.	<b>4,17</b>	0,705
Stratejik yönetim işletmede stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir.	4,19	0,799
Stratejik yönetim işletmenin temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır	<b>4,17</b>	0,674
Stratejik yönetim işletme ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.	4,18	0,760

Tablo 22’ye bakıldığında katılımcıların “Stratejik yönetim işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır” ifadesine verdikleri cevapların genel ortalamasına bakıldığında 4,24 ile katıldıkları, “Stratejik yönetim anlayışı işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artırır” ifadesine 4,31 ile katıldıklarını, “Stratejik yönetim işletmede paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar” ifadesine 4,25 ile katıldıkları, “Stratejik yönetim işletme sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar” ifadesine 4,22 ile katıldıkları, “Stratejik yönetim işletmede karar almaya yönelik sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur” ifadesine 4,17 ile katıldıkları, “Stratejik yönetim işletmede stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir” ifadesine 4,19 ile katıldıkları, “Stratejik yönetim işletmenin temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır” ifadesine 4,17 ile katıldıkları ve “Stratejik yönetim işletme ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar” ifadesine 4,18 ile katıldıkları görülmektedir. Tablo 22’ye bakıldığında en yüksek katılımın 4.31 değeri ile stratejik yönetimin etkinlik ve verimliliği artırdığına yönelik ifade olduğu görülmektedir. Yöneticiler stratejik yönetim disiplininin örgüt performansını olumlu yönde etkilediği görüşüne sahiptir.

Katılımcıların stratejik yönetime bakış açılarının ortalaması ve standart sapma değerleri Tablo 23’te sunulmuştur.

**Tablo 23. Katılımcıların Stratejik Yönetim ile İlgili İfadelere Yönelik Görüşlerinin Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri –II-**

İFADELER	Ort.	Std. S.
Stratejik yönetim işletmede planlama anlayışını güçlendirir.	<b>4,30</b>	0,601
Stratejik yönetim işletme kaynaklarının etkin kullanımını sağlar.	4,18	0,722
Stratejik yönetim işletmenin fırsat ve tehdit değerlendirmesini sağlar.	4,25	0,696
Stratejik yönetim işletmenin değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır.	4,09	0,800
Stratejik yönetim işletme – çevre işbirliğini geliştirir.	3,90	0,793
Stratejik yönetim işletmenin paydaş algısını güçlendirir.	<b>3,83</b>	0,848
Stratejik yönetim işletmede önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür	4,16	0,683
Stratejik yönetim işletmenin karşılaşılabilecek belirsizlikleri ortadan kaldırır.	4,14	0,833

Tablo 23'e bakıldığında katılımcıların önerilere verdikleri cevapların genel ortalaması "Stratejik yönetim işletmede planlama anlayışını güçlendirir" ifadesine 4,30 ile katıldıkları, "Stratejik yönetim işletme kaynaklarının etkin kullanımını sağlar" ifadesine 4,18 ile katıldıkları, "Stratejik yönetim işletmenin fırsat ve tehdit değerlendirmesini sağlar" ifadesine 4,25 ile katıldıkları, Stratejik yönetim işletmenin değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır" 4,09 ile katıldıkları, "Stratejik yönetim işletme – çevre işbirliğini geliştirir" ifadesine 3,90 ile 4,00'a büyük ölçüde yaklaşarak katıldıkları, "Stratejik yönetim işletmenin paydaş algısını güçlendirir" ifadesine 3,83 ile 4,00'a büyük ölçüde yaklaşarak katıldıkları, "Stratejik yönetim işletmede önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür" ifadesine 4,16 ile katıldıkları ve " Stratejik yönetim işletmenin karşılaşılabilecek belirsizlikleri ortadan kaldırır" ifadesine 4,14 ile katıldıkları görülmektedir. Katılımcıların bu boyutta yer alan ifadelere katılım düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticiler stratejik yönetim disiplininin planlama fonksiyonu ile yakından ilişkili olduğunu düşünmektedirler.

Katılımcıların stratejik yönetime bakış açılarının ortalaması ve standart sapma değerleri Tablo 24’te sunulmuştur.

**Tablo 24. Katılımcıların Stratejik Yönetim ile İlgili İfadelere Yönelik Görüşlerinin Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri –III-**

İFADELER	Ort.	Std. S.
Stratejik yönetim işletmenin esas rakip algısını güçlendirir.	4,12	0,754
Stratejik yönetim işletmenin karşı karşıya olduğu/karşılaşabileceği tehditlerin belirlenmesini sağlar.	4,28	0,756
Stratejik yönetim işletmenin mevcut durumu ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar.	4,28	0,668
Stratejik yönetim işletmenin yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar.	4,27	0,676
Stratejik yönetim işletmenin geleceği için gereklidir.	<b>4,42</b>	0,724
Stratejik yönetim süreci stratejik bilince sahip olmakla başlayan bir süreçtir.	4,35	0,644
İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir	3,87	0,840
Stratejik yönetim sadece büyük işletmeler için gereklidir.	<b>2,16</b>	1,172

Tablo 24’e bakıldığında katılımcıların ifadelerine verdikleri cevapların genel ortalamasına bakıldığında “Stratejik yönetim işletmenin esas rakip algısını güçlendirir” ifadesine 4,12 ile katıldıkları, “Stratejik yönetim işletmenin karşı karşıya olduğu/karşılaşabileceği tehditlerin belirlenmesini sağlar” ifadesine 4,28 ile katıldıkları, “Stratejik yönetim işletmenin mevcut durumu ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar” ifadesine 4,28 ile katıldıkları, “Stratejik yönetim işletmenin yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar” ifadesine 4,27 ile katıldıkları, “Stratejik yönetim işletmenin geleceği için gereklidir” ifadesine 4,42 ile katıldıkları, “Stratejik yönetim süreci stratejik bilince sahip olmakla başlayan bir süreçtir” ifadesine 4,35 ile katıldıkları, “İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir” ifadesine 3,87 ile 4,00’a büyük ölçüde yaklaşarak katıldıkları ve “Stratejik yönetim sadece büyük işletmeler için gereklidir”

ifadesine 2.16 ile katılmadıkları görülmektedir. Katılımcıların stratejik yönetimin sadece büyük işletmeler için gereklidir ifadesine katılmadıklarını belirterek bütün işletmeler için gerekli olduğunu ortaya koymuşlardır.

#### **3.5.4. Katılımcıların İşletmeler Arası Rekabet, Rakip İşletme Stratejileri ve İşletmede Alınan Stratejik Kararlara İlişkin Bakış Açıklarına Yönelik Bulgular**

Katılımcıların işletmeler arası rekabet işletmenize hangi alanda fayda sağlar ifadeleri hakkındaki görüşleri Tablo 25’te sunulmuştur.



**Tablo 25. Katılımcıların İşletmeler Arası Rekabete İlişkin Bakış Açıklarına Yönelik Bulgular**

Seçenekler	K. Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		K. Katılıyorum		Ort.	Std. S.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
Toplumsal olarak yarar sağlar.	2	1,8	6	5,5	20	18,3	49	45,0	32	29,4	3,94	0,931
Ekonomik açıdan yarar sağlar.	2	1,8	7	6,4	8	7,3	49	45,0	43	39,4	4,14	0,938
Üretimde verimlilik sağlar.	2	1,8	3	2,8	6	5,5	45	41,3	53	48,6	4,32	0,849
Kaynak dağılımında verimlilik sağlar.	1	,9	5	4,6	21	19,3	56	51,4	26	23,9	3,93	0,836
Yenilikte verimlilik sağlar.	2	1,8	-	-	6	5,5	46	42,2	55	50,5	4,39	0,758

Tablo 25'e bakıldığında katılımcıların işletmeler arası rekabetin işletmenize hangi alanda fayda sağlar ifadesine en düşük 3,93 ortalama ile rekabetin kaynak dağılımında verimlilik sağlar ifadesine katıldıkları; 4,39 en yüksek ortalama ile rekabetin işletmede yenilikte verimlilik sağlar ile ifadesine katıldıkları görülmektedir. Yöneticiler stratejik yönetim disiplininin rekabet açısından yeniliklerin geliştirilmesi konusuyla ilişkili oldukları görüşüne sahiptirler. Yöneticiler rekabetin en fazla yeniliklerin geliştirilmesi yoluyla sürdürülebileceği görüşüne sahiptir.

Katılımcıların rakip işletme stratejilerine hangi kaynağı kullanarak ulaşırsınız ifadelerine verdikleri cevaplar Tablo 26'da sunulmuştur.

**Tablo 26. Rakip İşletme Stratejilerine Hangi Kaynağı Kullanarak Ulaşırsınız İfadesine Bakış Açıklarına Yönelik Bulgular**

Seçenekler	K. Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		K. Katılıyorum		Ort.	Std. S.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
İfadeler												
Diğer işletmelerden	6	5,5	13	11,9	23	21,1	52	47,7	15	13,8	3,52	1,051
Ortak tedarikçilerden	7	6,4	4	6,4	11	10,1	65	59,6	19	17,4	3,75	1,029
İnternet, dergi ve gazetelerden	2	1,8	5	4,6	26	23,9	49	45,0	27	24,8	3,86	0,907
Ortak müşterilerden	4	3,7	8	7,3	13	11,9	59	54,1	25	22,9	3,85	0,980
AR-GE işletmelerinden	6	5,5	7	6,4	24	22,0	43	39,4	29	26,6	3,75	1,090
Toplantı ve konferanslardan	7	6,4	7	6,4	35	32,1	46	42,2	14	12,8	3,49	1,015

Tablo 26'ya bakıldığında katılımcıların rakip işletme stratejilerine hangi kaynağı kullanarak ulaşırsınız ifadesi hakkındaki görüşlerine bakıldığında ; %3,86 ile internet ve gazetelerden, %3,85 ile ortak müşterilerden, %3,75 ile ortak tedarikçilerden ve AR-GE işletmelerinden , %3,52 ile diğer işletmelerden ve son olarak %3,49 ile toplantı ve konferanslardan rakip işletmelerin stratejilerine ulaştıkları görülmektedir. Katılımcıların işletmenizde stratejik kararlar nasıl alınır ifadesi hakkındaki görüşleri Tablo 27'de sunulmuştur.

**Tablo 27. Katılımcıların Stratejik Karar Alma İle İlgili Bakış Açıklarına Yönelik Bulgular**

Seçenekler İfadeler	K. Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		K. Katılıyorum		Ort.	Std. S.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
Kararlar yeni fırsatların değerlendirilmesi yönünde alınır.	5	4,6	-	-	9	8,3	55	50,5	40	36,7	4,15	0,921
Kararlar müşteri isteklerine göre alınmaktadır.	5	4,6	4	3,7	11	10,1	45	41,3	44	40,4	4,09	1,032
Kararlar işletme sahibi tarafından verilir.	6	5,5	15	13,8	16	14,7	41	37,6	31	28,4	3,70	1,182
Kararlar sahip olunan kaynak ve yetenekler doğrultusunda alınır.	3	2,8	1	,9	12	11,0	49	45,0	44	40,4	<b>4,19</b>	0,876
Kararlar genellikle sezgisel olarak alınır.	22	20,2	45	41,3	28	25,7	11	10,1	3	2,8	<b>2,34</b>	1,002

Katılımcıların işletmelerde stratejik karar alma ile ilgili bakış açılarına yönelik bulgularının yer aldığı Tablo 27'ye bakıldığında; katılımcıların işletmede kararların yeni fırsatların değerlendirmesi yönündeki görüşüne 4,15 ortalama ile katıldıkları, kararlar müşteri isteklerine göre alınmaktadır görüşüne 4,09 ortalama ile katıldıkları, kararlar işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekler doğrultusunda

alınır görüşüne 4,19 ortalama ile katıldıkları, kararlar işletme sahibi tarafından alınır görüşüne 3,70 ortalama ile katıldıkları ve son olarak kararlar işletmede sezgisel olarak alınır görüşüne en düşük 2,34 ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Buradan hareketle katılımcıların genel olarak işletmede kararları yeni fırsatları değerlendirme, işletmenin mevcut kaynaklarını göz önünde bulundurarak ve müşterilerin taleplerine göre aldıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan KOBİ sahibi ve yöneticilerin sezgisel kararlara yönelik katılım düzeyi düşüktür.

### 3.5.5. Hipotez Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde, katılımcıların stratejik yönetim araçları, stratejik yönetim ifadeleri, işletmeler arası rekabet, rakip işletme stratejileri ve işletmede alınan stratejik kararlara yönelik görüşleri ile cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işletmede istihdam sayısı, işletmenin faaliyet süresi ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektör değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ortaya konulmuştur. Bu nedenle çalışmaya katılanların görüşlerinin karşılaştırılması için iki seçenekli sorular için Mann Whitney U Testi, ikiden fazla seçenekli olan sorular içinse Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Uyguladığımız bu test analizinin değerlendirilmesinde anlamlılık düzeyi ( $\alpha$ ) 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Çalışmada ayrıca, katılımcıların stratejik yönetim araçları ile ilgili bilgi düzeyleri, stratejik yönetim ifadeleri, işletmeler arası rekabet, rakip işletme stratejileri ve işletmede alınan stratejik kararlara yönelik katılımcı görüşlerinin puanları arasındaki ilişkide ortaya konulmuştur. Bu ilişkinin ortaya konulmasında ise korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bu kısımda sonuçların değerlendirilmesinde anlamlılık düzeyi 0,01 olarak kabul edilmiştir.



### 3.5.5.1. Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçlarına Yönelik Bilgi Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklarına Yönelik Bulgular

Tablo 28’de katılımcıların stratejik yönetim araçlarına yönelik bilgi düzeylerinin katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann-Whitney U testi bulguları yer almaktadır.

*H<sub>1</sub>: Katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.*

**Tablo 28. Katılımcıların Bilgi Düzeyleri ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişki Testi**

Cinsiyet	Sayı	Ort.	Mann-Whitney U	P	Hipotez
Erkek	94	3,57	690,500	,898	Red
Kadın	15				
Toplam	109				

Tablo 28’e bakıldığında katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeylerinin cinsiyet açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmemiştir (  $p= 0,898 > 0,05$ ).

Tablo 29’da katılımcıların stratejik yönetim araçlarına yönelik bilgi düzeylerinin katılımcıların yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

*H<sub>2</sub>: Katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyleri yaşa göre farklılık taşımaktadır.*

**Tablo 29. Katılımcıların Bilgi Düzeyleri İle Yaş Dağılımlarının Testi**

Yaş	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
20-25	13	49,88	10,080	,184	Red
26-30	18	41,28			
31-35	22	58,05			
36-40	26	50,79			
41-45	12	65,79			
46-50	9	74,78			
51-55	6	55,25			
56-60	3	70,67			
Toplam	109				

Katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeylerinin katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir fark taşıyıp taşımadığına bakmak için yapılan Kruskal Wallis testinin sonucunun bulunduğu Tablo 29'a bakıldığında, katılımcıların bilgi düzeylerinin katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir. Başka bir deyişle oluşturulan H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmeyerek reddedilmiştir (  $p= 0,184 > 0,05$ ).

Tablo 30'da katılımcıların stratejik yönetim araçlarına yönelik bilgi düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

*H<sub>3</sub>: Katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyleri eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır*

**Tablo 30. Katılımcıların Bilgi Düzeyleri İle Eğitim Durumları Testi**

Eğitim	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
İlköğretim	11	57,09	7,929	,160	Red
Ortaöğretim	3	68,17			
Lise	20	51,78			
Ön Lisans	12	42,54			
Lisans	52	61,46			
Yüksek Lisans	11	38,23			
Toplam	109				

Tablo 30'a bakıldığında katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeylerinin katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı bir fark taşımadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile oluşturulan H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmeyerek reddedilmemiştir (  $p= 0,160 > 0,05$ ).

Tablo 31'de katılımcıların stratejik yönetim araçlarına yönelik bilgi düzeylerinin işletmede çalışan sayısına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

*H<sub>4</sub>: Katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyleri işletme çalışan sayısına göre farklılık taşımaktadır.*

**Tablo 31. Katılımcıların Bilgi Düzeyleri İle İşletmede Çalışan Sayısı Testi**

İstihdam Sayısı	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
1-9	37	58,82	0,938	,626	Red
10-49	42	51,96			
50-250	30	54,53			
Toplam	109				

Tablo 31'e bakıldığında katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeylerinin işletme çalışan sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark taşımadığı görülmektedir. Bu nedenle de oluşturulan  $H_4$  hipotezi reddedilmektedir (  $p=0,626 > 0,05$ ).

Tablo 32'de katılımcıların stratejik yönetim araçlarına yönelik bilgi düzeylerinin işletmenin faaliyet süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

***H<sub>5</sub>: Katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyleri işletme faaliyet süresine göre farklılık taşımaktadır.***

**Tablo 32. Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçları Hakkındaki Bilgi Düzeyleri İle İşletmenin Faaliyet Süresi Testi**

Faaliyet Süresi	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
0-2	7	62,21	4,447	,217	Red
3-6	29	56,33			
7-10	16	67,59			
11 Yıl Ve Üstü	57	49,90			
Toplam	109				

Tablo 32'ye bakıldığında katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeylerinin işletmenin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık taşımadığı görülmektedir. Bu nedenle de oluşturulan alternatif hipotez (  $H_5$ ) reddedilmektedir (  $p=0,217 > 0,05$ ).

Tablo 33'te katılımcıların stratejik yönetim araçlarına yönelik bilgi düzeylerinin işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

*H<sub>6</sub>: Katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyleri işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılık taşımaktadır.*

**Tablo 33. Stratejik Yönetim Araçları Hakkındaki Bilgi Düzeyleri İle İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör Testi**

Sektör	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
Tekstil	2	51,00	8,822	,119	Red
Gıda	26	66,60			
Mobilya	5	66,00			
İnşaat	12	46,58			
Makina	27	43,31			
Diğer	37	56,84			
Toplam	109				

Tablo 33'e bakıldığında katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeylerinin işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık taşımadığı görülmektedir. Bu nedenle oluşturulan alternatif hipotez H<sub>6</sub> kabul edilmeyerek reddedilmiştir (  $p=0,119 > 0,05$ ).

### 3.5.5.2. Katılımcıların Stratejik Yönetime İlişkin Algılarının Bazı Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklarına Yönelik Bulgular

Tablo 34'te katılımcıların stratejik yönetime ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann-Whitney U testi bulguları yer almaktadır.

*H<sub>7</sub>: Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır*

**Tablo 34. Katılımcıların Stratejik Yönetime İlişkin Algıları İle Cinsiyetleri Testi**

Cinsiyet	Sayı	Ort.	Mann-Whitney U	P	Hipotez
Erkek	94	3,88	645,500	,600	Red
Kadın	15				
Toplam	109				

Tablo 34'e bakıldığında katılımcıların stratejik yönetime ilişkin algılarının katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık taşımadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile  $H_7$  alternatif hipotezi kabul edilmeyerek reddedilmektedir ( $p= 0,600 > 0.05$ ).

Tablo 35'te katılımcıların stratejik yönetime ilişkin algıları ile yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

***H<sub>8</sub>: Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.***

**Tablo 37. Katılımcıların Stratejik Yönetime İlişkin Algıları İle Yaşlarının Testi**

Yaş	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
20-25	13	50,00			
26-30	18	50,17			
31-35	22	58,32			
36-40	26	50,79			
41-45	12	56,88	3,633	,821	Red
46-50	9	69,89			
51-55	6	57,42			
56-60	3	60,83			
Toplam	109				

Tablo 35'e bakıldığında katılımcıların stratejik yönetime ilişkin algılarının yaşlarına göre anlamlı bir farklılık taşımadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile oluşturulan alternatif hipotez  $H_8$  kabul edilmeyerek reddedilmektedir ( $p= 0,821 > 0,05$ ).

Tablo 36'da katılımcıların stratejik yönetime ilişkin algıları ile eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

***H<sub>9</sub>: Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşlerinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır***

**Tablo 36. Katılımcıların Stratejik Yönetime İlişkin Algıları İle Eğitim Durumları Testi**

Eğitim	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
İlköğretim	11	72,32	6,218	,286	Red
Ortaöğretim	3	79,17			
Lise	20	53,28			
Ön Lisans	12	46,88			
Lisans	52	53,22			
Yüksek Lisans	11	51,50			
Toplam	109				

Tablo 36'ya bakıldığında katılımcıların stratejik yönetime ilişkin algılarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık taşımadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile oluşturulan alternatif hipotez  $H_9$  reddedilmektedir ( $p = 0,286 > 0,05$ ).

Tablo 37'de katılımcıların stratejik yönetime ilişkin algıları ile işletmede çalışan sayısına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

***H<sub>10</sub>: Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşlerinde işletme çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır***

**Tablo 37. Katılımcıların Stratejik Yönetime İlişkin Algıları İle İşletmede Çalışan Sayıları Testi**

İstihdam Sayısı	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
1-9	37	54,62	0,142	,932	Red
10-49	42	56,35			
50-250	30	53,58			
Toplam	109				

Tablo 37'ye bakıldığında katılımcıların stratejik yönetime ilişkin algılarının işletmede çalışan sayılarına göre anlamlı bir farklılık taşımadığı görülmektedir. Başka bir deyişle oluşturulan alternatif hipotez  $H_{10}$  reddedilmektedir ( $p = 0,932 > 0,05$ ).

Tablo 38’de katılımcıların stratejik yönetime ilişkin algıları ile işletmenin faaliyet sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

***H<sub>11</sub>: Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşlerinde işletme faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.***

**Tablo 38. Stratejik Yönetime İlişkin Algıları İle İşletmenin Faaliyet Sürelerinin Testi**

Faaliyet Süresi	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
0-2	7	69,50	3,022	,388	Red
3-6	29	51,90			
7-10	16	62,69			
11 Yıl Ve Üstü	57	52,64			
Toplam	109				

Tablo 38’e bakıldığında katılımcıların stratejik yönetime ilişkin algılarının işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık taşımadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile oluşturulan alternatif hipotez H<sub>11</sub> reddedilmektedir (p= 0,388 > 0,05).

Tablo 39’da katılımcıların stratejik yönetime ilişkin algıları ile işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

***H<sub>12</sub>: Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşlerinde işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.***



**Tablo 39. Stratejik Yönetime İlişkin Algıları İle İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektörün Testi**

Sektör	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
Tekstil	2	34,75	5,847	,321	Red
Gıda	26	60,38			
Mobilya	5	30,40			
İnşaat	12	46,08			
Makina	27	57,56			
Diğer	37	56,66			
Toplam	109				

Tablo 39'a bakıldığında katılımcıların stratejik yönetime ilişkin algılarının işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık taşımadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile oluşturulan alternatif hipotez reddedilmektedir ( $p = 0,321 > 0,05$ ).

### 3.5.5.3. Katılımcıların İşletmeler Arası Rekabete İlişkin Algılarının Bazı Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklarına Yönelik Bulgular

Tablo 40'da katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann-Whitney U testi bulguları yer almaktadır.

*H<sub>13</sub>: Katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır*

**Tablo 40. Katılımcıların İşletmeler Arası Rekabete İlişkin Algıları İle Cinsiyetlerinin Testi**

Cinsiyet	Sayı	Ort.	Mann-Whitney U	P	Hipotez
Erkek	94	4,60	608,500	,393	Red
Kadın	15				
Toplam	109				

Tablo 40'a bakıldığında katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık taşımadığı

görülmektedir. Başka bir ifade ile oluşturulan alternatif hipotez  $H_{13}$  reddedilmektedir ( $p=0,393 > 0.05$ ).

Tablo 41’de katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin algıları ile yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

***H<sub>14</sub>: Katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır***

**Tablo 41. Katılımcıların Rekabete İlişkin Algıları İle Yaşlarının Testi**

Yaş	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
20-25	13	36,42	17,392	,015	Red
26-30	18	49,22			
31-35	22	66,39			
36-40	26	45,15			
41-45	12	59,33			
46-50	9	76,67			
51-55	6	58,92			
56-60	3	81,83			
Toplam	109				

Tablo 41’e bakıldığında katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin algılarının yaşlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık taşıdığı görülmektedir. Başka bir ifade ile oluşturulan alternatif hipotez kabul edilmiştir ( $p= 0,015 < 0,05$ ).

Tablo 42’de katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin algıları ile eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

***H<sub>15</sub>: Katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin görüşlerinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.***

**Tablo 42. Katılımcıların İşletmeler Arası Rekabete İlişkin Algıları İle Eğitim Durumlarının Testi**

Eğitim	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
İlköğretim	11	77,86	11,216	,047	Kabul
Ortaöğretim	3	80,83			
Lise	20	56,00			
Ön Lisans	12	41,67			
Lisans	52	53,41			
Yüksek Lisans	11	45,32			
Toplam	109				

Tablo 42'ye bakıldığında katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin algılarının katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık taşıdığı görülmektedir. Başka bir ifade ile oluşturulan alternatif hipotez  $H_{15}$  kabul edilmiştir ( $p= 0,047 < 0.05$ ).

Tablo 43'de katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin algıları ile işletmede çalışan sayısına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

***H<sub>16</sub>: Katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin görüşlerinde işletme çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.***

**Tablo 43. Katılımcıların İşletmeler Arası Rekabete İlişkin Algıları İle İşletmede Çalışan Sayılarının Testi**

İstihdam Sayısı	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
1-9	37	61,74	3,320	,190	Red
10-49	42	48,85			
50-250	30	55,30			
Toplam	109				

Tablo 43'e bakıldığında katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin algılarının işletme çalışan sayılarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık taşımadığı

görülmektedir. Başka bir ifade ile oluşturulan alternatif hipotez  $H_{16}$  reddedilmiştir ( $p=0,190 > 0,05$ ).

Tablo 44'te katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin algıları ile işletmenin faaliyet sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

***H<sub>17</sub>: Katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin görüşlerinde işletme faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.***

**Tablo 44. Katılımcıların İşletmeler Arası Rekabete İlişkin Algıları İle İşletmelerin Faaliyet Sürelerinin Testi**

Faaliyet Süresi	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
0-2	7	56,64	0,529	,912	Red
3-6	29	56,66			
7-10	16	49,91			
11 Yıl Ve Üstü	57	55,39			
Toplam	109				

Tablo 44'e bakıldığında katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin algılarının işletme faaliyet süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık taşımadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile oluşturulan alternatif hipotez  $H_{17}$  reddedilmiştir ( $p=0,912 > 0,05$ ).

Tablo 45'te katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin algıları ile işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

***H<sub>18</sub>: Katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin görüşlerinde işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.***

**Tablo 45. Katılımcıların İşletmeler Arası Rekabete İlişkin Algıları İle İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektörlerin Testi**

Sektör	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
Tekstil	2	67,00	2,662	,752	Red
Gıda	26	54,37			
Mobilya	5	47,90			
İnşaat	12	65,88			
Makina	27	50,15			
Diğer	37	55,77			
Toplam	109				

Tablo 45'e bakıldığında katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin algılarının işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık taşımadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile oluşturulan alternatif hipotez  $H_{18}$  reddedilmiştir ( $p = 0,752 > 0,05$ ).

#### 3.5.5.4. Katılımcıların Rakip İşletmelerin Stratejilerine Ulaşmasına İlişkin Algılarının Bazı Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklarına Yönelik Bulgular

Tablo 46'da katılımcıların rakip işletmelerin stratejilerine ulaşmasına ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann-Whitney U testi bulguları yer almaktadır.

*H<sub>19</sub>: Katılımcıların rakip işletme stratejilerine ulaşma ile ilgili görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.*

**Tablo 46. Katılımcıların Rakip İşletmelerin Stratejilerine Ulaşmasına İlişkin Algıları İle Cinsiyetleri Testi**

Cinsiyet	Sayı	Ort.	Mann-Whitney U	P	Hipotez
Erkek	94	4,33	620,500	,455	Red
Kadın	15				
Toplam	109				

Tablo 46'ya bakıldığında katılımcıların rakip işletme stratejilerine ulaşmasına ilişkin algılarının cinsiyetlere göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık taşımadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile oluşturulan alternatif hipotez  $H_{19}$  reddedilmiştir ( $p=0,455 > 0,05$ ).

Tablo 47'de katılımcıların rakip işletmelerine ulaşmasına ilişkin algıları ile yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

***H<sub>20</sub>: Katılımcıların rakip işletme stratejilerine ulaşma ile ilgili görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.***

**Tablo 47. Katılımcıların Rakip İşletme Stratejilerine Ulaşmasına İlişkin Algıları İle Yaşlarının Testi**

Yaş	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
20-25	13	44,12	13,048	,071	Red
26-30	18	49,89			
31-35	22	58,05			
36-40	26	52,35			
41-45	12	65,50			
46-50	9	79,00			
51-55	6	55,50			
56-60	3	18,50			
Toplam	109				

Tablo 47'ye bakıldığında katılımcıların rakip işletme stratejilerine ulaşmasına ilişkin algılarının yaşlara göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık taşımadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile oluşturulan alternatif hipotez  $H_{20}$  reddedilmiştir ( $p=0,071 > 0,05$ ).

Tablo 48’de katılımcıların rakip işletmelerine ulaşmasına ilişkin algılarının eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

***H<sub>21</sub>: Katılımcıların rakip işletme stratejilerine ulaşma ile ilgili görüşlerinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.***

**Tablo 50. Katılımcıların Rakip Stratejilere Ulaşmasına İlişkin Algıları İle Eğitim Durumlarının Testi**

Eğitim	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
İlköğretim	11	55,32	5,531	,355	Red
Ortaöğretim	3	89,67			
Lise	20	47,70			
Ön Lisans	12	53,42			
Lisans	52	57,46			
Yüksek Lisans	11	48,59			
Toplam	109				

Tablo 48’e bakıldığında katılımcıların rakip işletme stratejilerine ulaşılmasına ilişkin algılarının eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık taşımadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile oluşturulan alternatif hipotez H<sub>21</sub> reddedilmiştir (p= 0,355 > 0,05).

Tablo 49’da katılımcıların rakip işletmelerine ulaşmasına ilişkin algılarının işletmede çalışan sayılarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

***H<sub>22</sub>: Katılımcıların rakip işletme stratejilerine ulaşma ile ilgili görüşlerinde işletme çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.***

**Tablo 49. Katılımcıların Rakip İşletme Stratejilerine Ulaşılmasına İlişkin Algıları İle İşletmede Çalışan Sayılarının Testi**

İstihdam Sayısı	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
1-9	37	57,26	0,892	,640	Red
10-49	42	56,27			
50-250	30	50,43			
Toplam	109				

Tablo 49'a bakıldığında katılımcıların rakip işletme stratejilerine ulaşmasına ilişkin algılarının işletme çalışan sayılarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık taşımadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile oluşturulan alternatif hipotez  $H_{22}$  reddedilmiştir ( $p=0,640 > 0,05$ ).

Tablo 50'de katılımcıların rakip işletmelerine ulaşmasına ilişkin algılarının işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

***H<sub>23</sub>: Katılımcıların rakip işletme stratejilerine ulaşma ile ilgili görüşlerinde işletme faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.***

**Tablo 50. Katılımcıların Rakip İşletme Stratejilerine Ulaşılmasına İlişkin Algıları İle İşletmelerin Faaliyet Sürelerinin Testi**

Faaliyet Süresi	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
0-2	7	49,50	2,296	,513	Red
3-6	29	48,28			
7-10	16	58,09			
11 Yıl Ve Üstü	57	58,23			
Toplam	109				

Tablo 50'ye bakıldığında katılımcıların rakip işletme stratejilerine ulaşılmasına ilişkin algılarının işletmenin faaliyet sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık taşımadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile oluşturulan alternatif hipotez  $H_{23}$  reddedilmiştir ( $p=0,513 > 0,05$ ).



Tablo 51’de katılımcıların rakip işletmelerine ulaşmasına ilişkin algılarının işletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

*H<sub>24</sub>: Katılımcıların rakip işletme stratejilerine ulaşma ile ilgili görüşlerinde işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.*

**Tablo 51. Katılımcıların Rakip İşletme Stratejilerine Ulaşılmasına İlişkin Algıları İle İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektörlerin Testi**

Sektör	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
Tekstil	2	52,50	7,160	,209	Red
Gıda	26	62,67			
Mobilya	5	53,70			
İnşaat	12	53,17			
Makina	27	42,00			
Diğer	37	60,00			
Toplam	109				

Tablo 51’e bakıldığında katılımcıların rakip işletme stratejilerine ulaşılmasına ilişkin algılarının işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık taşımadığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle oluşturulan alternatif hipotez H<sub>24</sub> reddedilmiştir (p= 0,209 > 0,05).

### 3.5.5.5. Katılımcıların İşletmede Alınan Stratejik Kararlara İlişkin Algılarının Bazı Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklarına Yönelik Bulgular

Tablo 52’de katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlara ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann-Whitney U testi bulguları yer almaktadır.

*H<sub>25</sub>: Katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlar ile ilgili görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.*

**Tablo 52. Katılımcıların İşletmede Alınan Stratejik Kararlara İlişkin Algıları İle Cinsiyetlerinin Testi**

Cinsiyeti	Sayı	Ort.	Mann-Whitney U	P	Hipotez
Erkek	94	4,20	542,500	,150	Red
Kadın	15				
Toplam	109				

Tablo 52'ye bakıldığında katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlara ilişkin algılarının cinsiyetlere göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık taşımadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile oluşturulan alternatif hipotez  $H_{25}$  reddedilmiştir ( $p=0,150 > 0,05$ ).

Tablo 53'te katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlara ilişkin algıları ile yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

***H<sub>26</sub>: Katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlar ile ilgili görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.***

**Tablo 53. Katılımcıların İşletmede Alınan Stratejik Kararlara İlişkin Algıları İle Yaşlarının Testi**

Yaş	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
20-25	13	48,27	9,872	,196	Red
26-30	18	48,69			
31-35	22	68,18			
36-40	26	45,85			
41-45	12	67,00			
46-50	9	60,56			
51-55	6	46,67			
56-60	3	56,67			
Toplam	109				

Tablo 53'e bakıldığında katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlara ilişkin algılarının yaşa göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık taşımadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile oluşturulan alternatif hipotez  $H_{26}$  reddedilmiştir ( $p=0,196 > 0,05$ ).

Tablo 54'te katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlara ilişkin algıları ile eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

***H<sub>27</sub>: Katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlar ile ilgili görüşlerinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.***

**Tablo 54. Katılımcıların İşletmede Alınan Stratejik Kararlara İlişkin Algıları İle Eğitim Durumların Testi**

Eğitim	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
İlköğretim	11	70,73	12,892	,024	Kabul
Ortaöğretim	3	95,67			
Lise	20	44,98			
Ön Lisans	12	55,25			
Lisans	52	56,56			
Yüksek Lisans	11	38,77			
Toplam	109				

Tablo 54'e bakıldığında katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlara ilişkin algılarının eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık taşıdığı görülmektedir. Başka bir ifade ile oluşturulan alternatif hipotez  $H_{27}$  kabul edilmiştir ( $p=0,024 < 0,05$ ).

Tablo 55'te katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlara ilişkin algıları ile işletmede çalışan sayısına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

*H<sub>28</sub>: Katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlar ile ilgili görüşlerinde işletme çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.*

**Tablo 55. Katılımcıların İşletmede Alınan Stratejik Kararlara İlişkin Algıları İle İşletmede Çalışan Sayısı Testi**

İstihdam Sayısı	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
1-9	37	61,22	3,333	,189	Red
10-49	42	55,14			
50-250	30	47,13			
Toplam	109				

Tablo 55'e bakıldığında katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlara ilişkin algılarının işletme çalışan sayılarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık taşımadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile oluşturulan alternatif hipotez H<sub>28</sub> reddedilmiştir ( $p=0,189 > 0,05$ ).

Tablo 56'da katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlara ilişkin algıları ile işletmenin faaliyet süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

*H<sub>29</sub>: Katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlar ile ilgili görüşlerinde işletme faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.*

**Tablo 56. Katılımcıların İşletmede Alınan Stratejik Kararlara İlişkin Algıları İle İşletmenin Faaliyet Süresi Testi**

Faaliyet Süresi	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
0-2	7	55,93	0,190	,979	Red
3-6	29	56,76			
7-10	16	55,72			
11 Yıl Ve Üstü	57	53,79			
Toplam	109				

Tablo 56'ya bakıldığında katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlara ilişkin algılarının işletme faaliyet sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık taşımadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile oluşturulan alternatif hipotez  $H_{29}$  reddedilmiştir ( $p= 0,979 > 0,05$ ).

Tablo 57'de katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlara ilişkin algıları ile işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kuruskall Wallis testi bulguları yer almaktadır.

***H<sub>30</sub>: Katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlar ile ilgili görüşlerinde işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.***

**Tablo 57. Katılımcıların İşletmede Alınan Stratejik Kararlara İlişkin Algıları İle İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektörün Testi**

Sektör	Sayı	Sıralı Ort.	Chi-Square	P	Hipotez
Tekstil	2	51,00	4,133	,530	Red
Gıda	26	61,13			
Mobilya	5	54,70			
İnşaat	12	52,79			
Makina	27	45,37			
Diğer	37	58,69			
Toplam	109				

Tablo 57'ye bakıldığında katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlara ilişkin algılarının işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık taşımadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile oluşturulan alternatif hipotez  $H_{30}$  reddedilmiştir ( $p= 0,530 > 0,05$ ).

### 3.5.5.6. Katılımcıların Algılarına Yönelik Korelasyon Bulguları

Tablo 58'de katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyleri ile stratejik yönetim algılarının korelasyon bulguları sunulmuştur.

***H<sub>31</sub>: Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçlarına Yönelik Bilgi Düzeyleri İle Stratejik Yönetim Alguları Arasında Anlamlı Bir İlişki Bulunmaktadır.***

**Tablo 58. Katılımcıların Bilgi Düzeyleri İle Stratejik Yönetim Alguları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları**

Spearman's rho		Bilgi Düzeyi	Stratejik İfadeler	Hipotez
Bilgi Düzeyi	Correlation Coefficient	1,000	<b>,269**</b>	Kabul
	P (Sig)	.	,005	
	Sayı	109	109	
Stratejik İfadeler	Correlation Coefficient	,269**	1,000	Kabul
	P (Sig)	,005	.	
	Sayı	109	109	

\*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 58'e bakıldığında katılımcıların stratejik yönetim araçlarına yönelik bilgi düzeyleri ile stratejik yönetim algılarının Spearman's rho korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi)  $r = 0,269$ 'dur. Başka bir ifadeyle stratejik yönetim araçlarına yönelik bilgi düzeyleri ile stratejik yönetim alguları arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu ilişkinin anlamlılık düzeyine baktığımızda ise 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < 0,01$ ). Bu durumda oluşturulan  $H_{31}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 59'da katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyleri ile işletmeler arası rekabete ilişkin algılarının korelasyon bulguları sunulmuştur.

***H<sub>32</sub>: Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçlarına Yönelik Bilgi Düzeyleri İle İşletmeler Arası Rekabete İlişkin Alguları Arasında Anlamlı Bir İlişki Bulunmaktadır.***

**Tablo 59. Katılımcıların Bilgi Düzeyleri İle İşletmeler Arası Rekabet İlişkin Algıları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları**

Spearman's rho		Bilgi Düzeyi	Rekabet	Hipotez
Bilgi Düzeyi	Correlation Coefficient	1,000	<b>,280**</b>	Kabul
	P (Sig)	.	,003	
	Sayı	109	109	
Rekabet	Correlation Coefficient	,280**	1,000	
	P (Sig)	,003	.	
	Sayı	109	109	

\*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 59'a bakıldığında katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyleri ile işletmeler arası rekabete ilişkin algıları arasındaki Spearman's rho korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi)  $r = 0,280$ 'dir. Başka bir ifade ile stratejik yönetim araçlarına yönelik bilgi düzeyleri ile işletmeler arası rekabete ilişkin algıları arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu ilişkinin anlamlılık düzeyine bakıldığında ise 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < 0,01$ ). Bu nedenle oluşturulan  $H_{32}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 60'da katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyleri ile rakip işletme stratejilerine ulaşmaya ilişkin algılarının korelasyon bulguları sunulmuştur.

***H<sub>33</sub>: Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçlarına Yönelik Bilgi Düzeyleri İle Rakip İşletme Stratejisine Ulaşmaya İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir İlişki Bulunmaktadır.***

**Tablo 60. Katılımcıların Bilgi Düzeyleri İle Rakip İşletmeye Ulaşmaya İlişkin Algıları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları**

Spearman's rho		Bilgi Düzeyi	Rakip Strateji	Hipotez
Bilgi Düzeyi	Correlation Coefficient	1,000	,375**	Kabul
	P (Sig)	.	,000	
	Sayı	109	109	
Rakip Strateji	Correlation Coefficient	,375**	1,000	
	P (Sig)	,000	.	
	Sayı	109	109	

\*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 60'a bakıldığında katılımcıların stratejik yönetim araçlarına yönelik bilgi düzeyleri ile rakip işletme stratejilerine ulaşmasına yönelik algıları arasındaki Spearman's rho korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi)  $r = 0,375$ 'dir. Başka bir ifade ile stratejik yönetim araçlarına yönelik bilgi düzeyleri ile rakip işletme stratejilerine ulaşmaya yönelik algıları arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu ilişkinin anlamlılık düzeyine baktığımızda ise 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < 0,01$ ). Bu durumda oluşturduğumuz  $H_{33}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 61'de katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyleri ile işletmede alınan stratejik kararlara ilişkin algılarının korelasyon bulguları sunulmuştur.

***H<sub>34</sub>: Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçlarına Yönelik Bilgi Düzeyleri İle İşletmede Alınan Stratejik Kararlara İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir İlişki Bulunmaktadır.***



**Tablo 61. Katılımcıların Bilgi Düzeyleri İle İşletmede Alınan Stratejik Kararlara İlişkin Algıları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları**

Spearman's rho		Bilgi Düzeyi	Stratejik Karar	Hipotez
Bilgi Düzeyi	Correlation Coefficient	1,000	<b>,420**</b>	Kabul
	P (Sig)	.	,000	
	Sayı	109	109	
Stratejik Karar	Correlation Coefficient	,420**	1,000	Kabul
	P (Sig)	,000	.	
	Sayı	109	109	

\*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 61'e bakıldığında katılımcıların stratejik yönetim araçlarına yönelik bilgi düzeyleri ile işletmede alınan stratejik kararlara ilişkin algıları arasındaki Spearman's rho korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi)  $r = 0,420$ 'dir. Başka bir ifade ile stratejik yönetim araçlarına yönelik bilgi düzeyleri ile işletmede alınan stratejik kararlara ilişkin algıları arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu ilişkinin anlamlılık düzeyine baktığımızda ise 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < 0,01$ ). Bu durumda oluşturduğumuz  $H_{34}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 62'de araştırmada test edilen hipotezler ve elde edilen değerlere yönelik toplam bir özet sunum yapılmıştır.

**Tablo 64. Özet Hipotez Tablosu**

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	P (sig)	SONUÇ
H <sub>1</sub> : Katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	,898	RED
H <sub>2</sub> : Katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyleri yaşa göre farklılık taşımaktadır.	,184	RED
H <sub>3</sub> : Katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyleri eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır	,160	RED
H <sub>4</sub> : Katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyleri işletme çalışan sayısına göre farklılık taşımaktadır.	,626	RED

H <sub>5</sub> : Katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyleri işletme faaliyet süresine göre farklılık taşımaktadır.	,217	RED
H <sub>6</sub> : Katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyleri işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılık taşımaktadır.	,119	RED
H <sub>7</sub> : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır	,600	RED
H <sub>8</sub> : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	,821	RED
H <sub>9</sub> : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşlerinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır	,286	RED
H <sub>10</sub> : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşlerinde işletme çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır	,932	RED
H <sub>11</sub> : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşlerinde işletme faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır	,388	RED
H <sub>12</sub> : Katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili görüşlerinde işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	,321	RED
H <sub>13</sub> : Katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır	,393	RED
H <sub>14</sub> : Katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır	,015	KABUL
H <sub>15</sub> : Katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin görüşlerinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	,047	KABUL
H <sub>16</sub> : Katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin görüşlerinde işletme çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	,190	RED
H <sub>17</sub> : Katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin görüşlerinde işletme faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	,912	RED
H <sub>18</sub> : Katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin görüşlerinde işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	,752	RED
H <sub>19</sub> : Katılımcıların rakip işletme stratejilerine ulaşma ile ilgili görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	,455	RED
H <sub>20</sub> : Katılımcıların rakip işletme stratejilerine ulaşma ile ilgili görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	,071	RED
H <sub>21</sub> : Katılımcıların rakip işletme stratejilerine ulaşma ile ilgili görüşlerinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	,355	RED
H <sub>22</sub> : Katılımcıların rakip işletme stratejilerine ulaşma ile ilgili görüşlerinde işletme çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	,640	RED
H <sub>23</sub> : Katılımcıların rakip işletme stratejilerine ulaşma ile ilgili görüşlerinde işletme faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	,513	RED

H <sub>24</sub> : Katılımcıların rakip işletme stratejilerine ulaşma ile ilgili görüşlerinde işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	,209	RED
H <sub>25</sub> : Katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlar ile ilgili görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	,150	RED
H <sub>26</sub> : Katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlar ile ilgili görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	,196	RED
H <sub>27</sub> : Katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlar ile ilgili görüşlerinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	,024	KABUL
H <sub>28</sub> : Katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlar ile ilgili görüşlerinde işletme çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	,189	RED
H <sub>29</sub> : Katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlar ile ilgili görüşlerinde işletme faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	,979	RED
H <sub>30</sub> : Katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlar ile ilgili görüşlerinde işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	,530	RED
H <sub>31</sub> : Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçlarına Yönelik Bilgi Düzeyleri İle Stratejik Yönetim Algıları Arasında Anlamlı Bir İlişki Bulunmaktadır.	0,005	KABUL
H <sub>32</sub> : Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçlarına Yönelik Bilgi Düzeyleri İle İşletmeler Arası Rekabete İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir İlişki Bulunmaktadır.	0,003	KABUL
H <sub>33</sub> : Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçlarına Yönelik Bilgi Düzeyleri İle Rakip İşletme Stratejisine Ulaşmaya İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir İlişki Bulunmaktadır.	0,000	KABUL
H <sub>34</sub> : Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçlarına Yönelik Bilgi Düzeyleri İle İşletmede Alınan Stratejik Kararlara İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir İlişki Bulunmaktadır.	0,000	KABUL

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analiz sonucunda stratejik yönetim disiplinine ilişkin boyutlarla ilgili toplam 34 hipotez oluşturulmuştur. Bu hipotezlerden stratejik yönetim algısını demografik değişkenler açısından yordayan 30 hipotezden 27'si red; 3 tanesi kabul edilmiş; bilgi düzeyi ile algı arasındaki korelasyon ilişkisini incelemek amacıyla oluşturulan 4 hipotezden tümü kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş hayatı ve iş süreçlerinde yaşanan dinamizm; ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik çevrenin değişim ve gelişimini hızlandırmaktadır. Bu nedenle işletmeler bu etkileşim alanındaki gelişmeleri çok yakından izlemelidir. Sürekli meydana gelen değişimler ve beraberinde getirdiği belirsizlikleri iyi bir şekilde yönetebilen işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayarak amaç ve hedeflerine ulaşabilecekler ve yaşamlarını sürekli hale getireceklerdir. Bunu sağlamanın yolu da işletmelerin, kendilerini çok iyi tanımaları ve işletme çevresini çok iyi değerlendirmelerinden geçmektedir.

Stratejik yönetim, işletme sahip ve yöneticilerinin stratejik karar almada fayda sağlayan araçlar olarak ifade edilen metot ve modellerin tümüdür. Başka bir ifadeyle bu araçlar; işletmelerin rekabet piyasasında meydana gelen karmaşık taleplere cevap vermek ve rakip işletmelere karşı stratejik üstünlük elde etmesi için işletmeye yarar sağlayan unsurlardır.

Araştırma sonucunda Karman OSB’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin stratejik yönetim disiplinine ihtiyaç duyduğu ve stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Bu nedenle işletmelerin geleceği için çok önemli bir yere sahip olan stratejik yönetim ve stratejik yönetim araçları hakkında farkındalık yaratacak eğitim ve projelerin fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma süresince görüşlerine başvuru alan işletme sahip ve yöneticilerinin stratejik yönetim araçları, stratejik yönetim algıları, işletmeler arası rekabet, rakip işletme stratejileri ve işletmede alınan stratejik kararlara yönelik görüşlerinde eğitim durumları ve yaşları açısından anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüş ve genel olarak işletme sahip ve yöneticilerin stratejik yönetim disiplinine uzak oldukları tespit edilmiştir.

Katılımcıların stratejik yönetim ifadeleri, işletmeler arası rekabet, rakip işletme stratejileri ve işletmede alınan stratejik kararlar hakkındaki görüşleri incelendiğinde verilen ifadelerin hepsine katıldıkları, sadece kararların sezgisel olarak alındığına katılmadıkları görülmüştür. Araştırmada elde edilen sonuçlardan biri de; işletme sahipleri ve yöneticilerinin fırsat yaklaşımını benimseyerek müşteri istekleri doğrultusunda kararlar aldığıdır.

Katılımcıların stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyi, stratejik yönetim algıları ve rakip işletme stratejilerine ulaşma yolları hakkındaki görüşlerinde demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Katılımcıların işletmeler arası rekabete ilişkin görüşlerinde yaş ve eğitim durumları açısından anlamlı bir farklılığın bulunduğu yine katılımcıların işletmede alınan stratejik kararlar ile ilgili görüşlerinde eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılığın bulunduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte bu boyutlarla ilgili demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Çalışmaya katılan yöneticilerin stratejik yönetim araçları bilgi düzeyi ile stratejik yönetim algıları, işletmeler arası rekabet, rakip işletme stratejileri ve işletmede alınan stratejik kararlar hakkındaki görüşler üzerine korelasyon analizi yapılmıştır. Bu boyutlar arasındaki korelasyon katsayısına bakıldığında yöneticilerin stratejik yönetim araçları bilgi düzeyi ile stratejik yönetim disipliniyle ilişkili ifadeler hakkındaki görüşler arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle yöneticilerin stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyi arttıkça, stratejik yönetim disipliniyle ilişkili boyut algıları yükselmektedir.

İşletme sahip ve yöneticilerinin değişimi daha yakından takip ederek değişikliğe uyum göstermesi gerekmektedir. Bu nedenle işletme sahip ve yöneticilerin stratejik yönetim ve stratejik yönetim araçları hakkında sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Araştırma kapsamında görüşülen işletme sahip ve sorumlu yöneticilerin stratejik yönetim araçlarından olan stratejik bilinç, stratejik plan, esas rakip ve SWOT analizi hakkında bilgi düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Bu nedenle sahip ve yöneticilerin rakip analizi ve çevre analizi konusunda yetersiz olduğunu söylemek mümkündür. İşletmelerde her şeyden önce stratejik bilince sahip olmadan stratejik yönetim süreciyle ilgili sağlıklı sonuçlar alınamayacağı bilinmelidir.

Araştırmaya katılan işletme sahip ve sorumlu yöneticilerin çalışmada sunulan stratejik yönetim araçları, stratejik yönetim ifadeleri ve kavramları hakkında bilgi düzeylerinin yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda yürütülecek bir eğitim programıyla uygulama ve teori arasındaki kopukluk giderilebilir. Stratejik yönetim disipliniyle ilgili eğitim ve projelerle KOBİ'lerin piyasada daha güçlü konuma gelmeleri sağlanabilir. Bu açıdan araştırma kapsamında elde edilen bulgular ışığında stratejik yönetim disiplini ve uygulamalarının KOBİ'lerin sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkarmada kilit öneme sahip bir rol oynayabileceği söylenebilir.

Çalışma sürecinde edinilen tecrübe ve araştırma sonuçlarına göre günümüz araştırmacılarına yönelik aşağıda sıralanan öneriler sıralanabilir:

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Günümüzde yöneticilerin zaman kısıtının bulunmasının yanı sıra anket çalışmalarına yönelik birtakım önyargılar oluşmaya başlamıştır. Bu ön yargılar yöneticilerin anket doldurmada isteksiz davranmasına yol

açmaktadır. Çalışmanın uygulama aşamasında KOBİ yöneticilerinin bilgi düzeyi ölçümlerinden ziyade sohbet niteliğinde bilgi alışverişine daha istekli oldukları görülmüştür. Dolayısı ile işletme sahibi ve yöneticilerine yönelik yapılacak çalışmalarda açık uçlu sorulara dayalı nitel araştırmalar yapılabilir.

Çalışma kapsamında literatürde en sık kullanılan stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyi ölçülmüştür. Araştırmacılar stratejik yönetim araçlarını daha geniş kapsamda; farklı araç ve teknikleri konu alan çalışmalar yapabilirler.

Çalışmanın çerçevesi stratejik yönetimin belirli boyutları ele alınarak oluşturulmuştur. Konuyla ilgili farklı boyutlar ve temalar ele alınarak farklı çalışmalar yapılabilir.

Araştırma kapsamında özel olarak KOBİ sahibi ve yöneticilerin görüşlerine başvurulmuştur. Dolayısı ile çalışanlara ve diğer paydaş gruplarına yönelik bir ölçek oluşturularak bu grupların stratejik yönetim disiplinine ilişkin tutum ve algılarına yönelik çalışmalar yapılabilir.

Araştırma evrenini Karaman Organize Sanayi Bölgesi'ndeki KOBİ'ler oluşturmaktadır. Evren olarak farklı bölge ve ölçekteki işletmeler baz alınarak yeni açılımlar sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. (2003). Stratejik Yönetim Ve Kamuda Uygulanan Stratejiler, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 3 (6): 1-15
- Ağlargöz, O. (2012). *Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler Yönetimi*, N. Tokgöz İçinde, Halkla İlişkiler Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Ekin Yayınları, Bursa.
- Akdemir, A. , Konakay, G. , Küçükaltan, D. , Marangoz, M. , Ulukan, C. , Gümüştekin, G. E. , Hepkul, A. (2014). *Stratejik Yönetim*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1647, 5. Baskı.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*, Gazi Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- Akgemci, T. (2001). *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, KOSGEB Yayınları, İstanbul.
- Aktan, C., C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*, İstanbul Sanayi Odası Yayını, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Aktaş, K. (2015). Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim, *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (1), 1-19.
- Alpkan L. (2000). *Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Altunışık, R., Coşkun R, Bayraktaroğlu S., Yıldırım E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.



- Avcu, M.S. (2016). *Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Vatandaşlık Ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri Ve Atatürk Havaalanı Ofis Çalışanları Örneği*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Baykal, T. (2018). Örgütlerde Etkinlik ve Etkililik için Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7 (2), 151-160.
- Bellek, M. (2016). *Stratejik Yönetimde KOBİ'lerin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamasında E-Ticaret Uygulamaları Ve Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Betz, F. (2010). *Yönetim Stratejisi Stratejik Yönetim ve Enformasyon Teknolojisi*, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, Ankara.
- Bilen, A., Solmaz, H. , (2014). KOBİ'lerin Karşılaştıkları Yapısal Sorunlar Ve Çözüm Önerileri (Diyarbakır Örneği), *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (7), 60-79.
- Bintaş, G.Z. (2018). *Teknolojik Ürün Geliştirme Sürecinde KOBİ'lere Sağlanan Ar-Ge, İnovasyon Finansman Desteklerinin İstihdama Katkısı: Bursa İli Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Programı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Bozkurt, Ö. Ç. , Dal, N. E. (2017). Antalya'da Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Pazarlama Sorunları Üzerine Bir Araştırma, *SOBİDER Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (12), 1-16.

- Cansız, M. (2008). *Türkiye’de KOBİ’ler ve KOSGEB, DPT Uzmanlık Tezleri*, Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Yayın No: 2782, Ankara
- Çağlak, U. (2009). KOBİ’lerde Yatırım Eğilimleri: Konya Örneği, *Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 21, 335-360.
- Çatal, M. (2010). Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 333-352.
- Çelebioğlu, A. (2012). *KOBİ’lerde İnsan Kaynakları Yönetimi: Bursa İlinde Bir Uygulama*. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Çelik Kayar, B. (2019). *Örgütlerde Stratejik Yönetim ve Yöneticilerin Stratejik Yönetim Algısı: Kırşehir İli Örneği*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Çelik, C., Karadal, H. (2007). KOBİ’lerin Sorunları ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri: (Aksaray ve Mersin Örneği), *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, (2), 119-138.
- Çetin, M. (2015). *Dünya Ve Türkiye Perspektifinde KOBİ Borsalarının Gelişiminin Değerlendirilmesi: Borsa İstanbul A.Ş. (Bist) Gelişen İşletmeler Piyasasına (Gip) Kote İşletmelerin Borsaya Kote Öncesi Ve Sonrası Finansal Performanslarının Karşılaştırılması*. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Çetinkaya, Z. (2008). *Stratejik Maliyet Yönetimi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

- Çevik, E. (2018). *KOBİ'lerin Rekabet Gücünde İnovasyonun Rolü*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Çıkmak, S. (2012). *İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Yeniden Yapılandırılması: Bir Örnek Uygulama*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Çomaklı, Ş. E. Ekici, K. M. Ve Şahım, T. Z. (2007). *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*, Ankara: A - C Yayınevi.
- Dalmış, A.B. (2019). İşletmelerin Stratejik Yönetiminde Sosyal Ekonomik Ağların Önemi, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 125–134
- Demir, D. (2017). *Stratejik Yönetim Ve Marka Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Sektör Uygulaması (Tekstil Hazır Giyim)*. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Demir, Z. (2018). *Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Finansal Problemlerinin Çözümünde Girişim Sermayesi Fon'larının Önemi Ve Rolü: Katılım Bankacılığına Yeni Bir Model Önerisi*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İslam Ekonomisi Ve Finans Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş. 9. Baskı, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınevi, 5. Baskı
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, 8. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

- Dinçer, Ö. , Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Duran, Y. (2017). *KOBİ'lerde Kriz Yönetim Süreci: Örnek Bir Uygulama*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Emecen, E. , Çiçek, H. (2016). KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Burdur İli İmalat Sektöründeki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 8, (1), 141-158.
- Eminoğlu, O. (2013). *KOBİlerin İhracatta Karşılaştığı Sorunlar Ve Devlet Destekleri Üzerine Ankara Sincan Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Engin, E. (2005). *İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri Ve Uygulamalı Bir Araştırma*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım İstanbul.
- Eren, E. (2009). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Erol, M. (2010). Ekonomik Kriz Ve KOBİ'ler, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 165-181.
- Genç, N. (2008). *Yönetim ve Organizasyon Meslek Yüksekokulları İçin*, Seçkin Yayıncılık, 2.Basım, İstanbul.
- Gönen, B. (2013). *Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi: Ankara Üniversitelerinde Bir Araştırma*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim, *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61-85.
- Gül, H. , Kandemir, T. , Çakır, E. (2010). KOİ'lerde Risk Ve Belirsizlik Beklentileri: Karaman Örneği, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, (2), 119-144.
- Gül, N. (2017). *Stratejik Yönetim Ve Kamu Çalışanları Açısından Stratejik Yönetim*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Güleş, H. ve Bülbül H. (2004). *Yenilikçilik İşletmelerin Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gündoğdu, H. (2016). *KOBİ'lerde Farklılıkların Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Politikaları*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi.
- Güvercin, B. (2008). *Rekabetçi Stratejik Yönetim Ve Rekabet Edilebilirlik Arasındaki Köprü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Hosseinpour, R. (2013). *KOBİ'lerin Yeri Ve Önemi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulamalı İktisat Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık Ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik Ve KOBİ'ler*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Kalaycı, F. (2017). *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelere İhracata Yönelik Verilen Devlet Yardımları: Van Örneği*, *Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (15), 239-246.

- Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara Asil Yayın Dağıtım.
- Karacibioğlu, S.R. (2007). *KOBİ'lerin Finansman Sorunları Ve Çözüm Önerileri: Muğla Örneği*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Karayılmazlar, S. , Aşkın, A. , Çabuk, Y. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tarihsel Gelişimi ve Tanımlama Kriterleri, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2, 152-153.
- Kaya, G. A. (2014). “Elazığ İlinde KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerilerine İlişkin Bir Araştırma”, *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 193-222.
- Kaya, H. (2014). *Stratejik Yönetimde Rekabet Stratejileri Adıyaman'da Bulunan KOBİ'lere Bir Uygulama*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Kaya, İ. (2010). Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 27-35.
- Keskin, H. , Şentürk, C. (2010). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ekonomideki Önemi: Türkiye ve Arnavutluk KOBİ Sektörü GZFT Analizi. *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 3 (1), 116-132.
- Kılıcı, H. (2013). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları: Tokat İli İmalat KOBİ'leri Üzerinde Bir Çalışma*. Gazi Osman Paşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon Ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki, *Sosyo – Ekonomi*, 2, 1-18.

Kızıltan, A. , Sarihasan, İ. (2016). Finansal Krizlerin KOBİ'ler Üzerindeki Etkisi Rize İli Ayakkabı Sektörü Üzerine Bir Araştırma, *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (3), 22-42.

KOBİ, 2018, <http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/layout> Erişim Tarihi: (19.10.2018).

Kocabıyık, T. , Altunay, M. A. (2008). Artan Rekabet Ortamında KOBİ'lerin Sorunları ve Buna İlişkin Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 25 (2), 743-761.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 16. Baskı, İstanbul.

Koçer, İ. (2007). *İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Korkmaz, S. (2003). “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Pazarlama ve Finansman Sorunlarının Çözümünde Risk Sermayesinin Kullanılabilirliği Üzerine Bir Araştırma” *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi*, 2, 233-258.

KSEP, (2015). *KOBİ Strateji ve Eylem Planı 2015-2018*, [http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi\\_Stratejisi\\_ve\\_Eylem\\_Planı\\_\(2015-2018\).pdf](http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Planı_(2015-2018).pdf), Erişim Tarihi: 10.07.2018

KOSGEB, (2018). [http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi\\_Stratejisi\\_ve\\_Eylem\\_Planı\\_\(2015-2018\).pdf](http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Planı_(2015-2018).pdf), Erişim Tarihi: 23.10.2018

- Koyuncugil, A.S. , Özgülbaş, N. (2008). KOBİ'lerin Güçlü ve Zayıf Yönleri: CHAID Karar Ağacı Uygulaması, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23 (1), 1-21.
- Kumbas, S. (2017). *KOBİ'lerin Dış Ticarete Karşılaştıkları Sorunlar*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Kurt, S. (2016). *Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Araçları Kullanımı İle Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Kutlu, H.K. ve Demirci, N.Ş. (2007). KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri, *4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi İstanbul Kültür Üniversitesi*, 187-198.
- Luffman, G., Sanderson, S., Lea, E. , Kenny, B. (2000). *İşletme Politikası Analitik Giriş Çeviri*. İbrahim Anıl, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Mouhoumed, İ.M. (2015), *İşletme Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Muslu, Ş. (2014). *İşletmelerde Vizyon Ve Misyon Kavramlarının Kullanımında Oluşan Karmaşıklık; Türkiye'de İlk 100 Büyük Sanayi Kuruluşu Örneği*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde Misyon Ve Vizyon Kavramlarının Önemi, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3 (5), 150-171.
- Müftüoğlu, T. (2013). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ'ler*, Turhan Kitabevi, 7. Baskı, Ankara



- Mütercimler, E. (2011). *Geleceği Yönetmek ve Kazanmak İçin Stratejik Düşünme*, Alfa Basım Yayınları, 5.Baskı, İstanbul.
- OECD/ETF/EU/EBRD (2019). SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2019: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe, SME Policy Index, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/g2g9fa9a-en>. Erişim Tarihi: 15.05.2019
- Oral, S.D. (2004). *Stratejik Yönetim ve Tepe Grubunda Uygulaması*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Özbek, M. (2015). *KOBİ'lerin Finansman Sorunlarının Çözümünde KOBİ Borsalarının Rolü*. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Özdemir, S. , Ersöz, H. , Sarioğlu, İ. (2006). *İşsizlik Sorunu Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi*, İstanbul Ticaret Odası Yayın No; 2006-45.
- Özer, A. M. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim Ve Yöneticiler*, Nobel Dağıtım Yayınları 1. Basım, Ankara.
- Öztemel, E. (2001). *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi*, Değişim Yayınları, 1. Baskı, Adapazarı.
- Peker, A.E. , Boyraz, A. (2017). Stratejik Yönetim Yaklaşımına Teorik Bir Yaklaşım, *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1 (2), 67-92.

- Serinkan, C. Cabar, H. (2008). KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli'deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 1-27.
- Songür, N. (2015). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Uygulamalara İlişkin Genel Bir Değerlendirme, *Stratejik Kamu Yönetimi Dergisi* (SPMJ), 1, 56-78.
- Sucu, M.E. (2010). *KOBİ'lerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Şamiloğlu, F. , Uygun, U. (2012).“KOBİ'lerde Ekonomik Kriz Yönetimi”, *Mali Çözüm Dergisi*, 57, 94-105
- Şen, F. (2011). *Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Örnek Olay Analizi*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Şimşek, M. (2002), *Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul.
- Tarakçı, A. (2016). *KOBİ'ler İçin İşletme Sermayesinin Önemi: Risk, Likidite ve Kârlılık Üzerine Borsa İstanbul'a Kayıtlı Dokuma Sanayi Sektöründeki KOBİ'ler İle Borsa Dışı KOBİ Niteliğindeki İşletmelerin Mukayesesi*. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Tatlı, Y. (2015). *KOBİ'lerde Büyüme Stratejileri: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'ta KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.

- Tengilimoğlu, D. Atilla, A. E. Ve Bektaş, M. (2009). *İşletme Yönetimi*. Seçkin Yayınları  
Ankara.
- TÜİK, (2013). KOBİ'lerin Ana Sektör Gruplarına Göre Dağılımı.  
[http://www.tuik.gov.tr/PreTabloArama.do?metod=search&araType=hb\\_x](http://www.tuik.gov.tr/PreTabloArama.do?metod=search&araType=hb_x), Erişim  
Tarihi: 16.05.2019
- Türk, M., Kara, E. (2017). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim Süreci :  
Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13  
(7), 552-574.
- Türk, S. (2018). *Stratejik Yönetimde Misyon Ve Vizyon İfadesinin Önemi: Türkiye Ve  
Hollanda Lojistik Sektörü Karşılaştırması*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Ulu, S. (2015). *KOBİ'lerde Rekabet Gücü Artırma Stratejileri*. Kalkınmada Anahtar  
Verimlilik(277).[https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/kobilerde-rekabet-gucuartirma-s  
tratejileri/163](https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/kobilerde-rekabet-gucuartirma-stratejileri/163) adresinden alındı. Erişim Tarihi: 03.12.2018
- Uyar, S. , Cengiz, E. (2008). *Basel 2 ve KOBİ'ler İçin Muhasebe Standartları*. A. Katrinli  
içinde, Basel 2'ye Geçiş Öncesi KOBİ'lerde Genel Durum Değerlendirmesi: Sorunlar  
ve Çözüm Önerileri, 212-222
- Uzun, İ.N. (2017). *Küçük Ve Orta Ölçekli Nakliye İşletmelerinde Liderlik Davranışları Ve  
Konya Örneği*. Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim  
Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 7. Baskı, Beta Yayınları  
İstanbul.

- Ülgen, H. ve Mirze, K. S. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 3. Baskı, Literatür Yayınları İstanbul.
- VıCır, S. (2007). *Türkiye’de KOBİ’lere Yönelik Kamusal Destekler Ve Bunun Algılanmasına Yönelik Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi
- Yaman, B. (2017). *Stratejik Yönetim Sürecinde SWOT Analizi ve Bir İşletmede Uygulaması*. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Yatbaz, A. (2013). *Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Halka Arz Yoluyla Finansmanı: Gelişen İşletmeler Piyasası (GİP)*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Yenipınar, Ş. , Göksoy, S. , Balkusnacı, S. (2016). Okullarda Stratejik Yönetim Uygulamaları, *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 05-24.
- Yurttadur, M. (2011). *KOBİ Yönetimi ve Büyüme*, Beta Yayıncılık, 3. Basım, İstanbul

**E1 ANKET FORMU**  
**ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı; Bu çalışma “KOBİ’lerde Stratejik Yönetim Algısı: Karaman OSB’de Faaliyet Gösteren KOBİ’ler Üzerinde Bir Uygulama” konulu yüksek lisans çalışması için yapılmaktadır. Anket sonucu elde edilen veriler ve sonuçlar bilimsel çalışma amaçlı kullanılacaktır. Dolayısıyla çalışmaya vereceğiniz tutarlı ve sağlıklı cevaplar çalışmanın güvenilirliğini ve doğru sonuçlara ulaşmasını sağlayacaktır. Değerli fikirlerinizle katılımınız için teşekkür ederiz.(Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan AYTAR)

**Yüksek Lisans Öğrencisi**  
Ali Aydoğdu SELAMET

**I. Anketi Dolduran Kişiyeye Ait Demografik Bilgiler.**

<b>Cinsiyetiniz</b>	( ) Erkek	( ) Kadın							
<b>Yaşınız</b>	( ) 20-25	( ) 26-30	( ) 31-35	( ) 36-40	( ) 41-45	( ) 46-50	( ) 51-55	( ) 56-60	( ) 61 yaş ve Üstü
<b>Eğitim Durumunuz</b>	( ) İlköğretim	( ) Ortaöğretim	( ) Lise	( ) Ön Lisans	( ) Lisans	( ) Yüksek Lisans	( ) Doktora		
<b>İşletmenizde kaç kişi istihdam edilmektedir</b>	( ) 1-9	( ) 10-49	( ) 50-250						
<b>İşletmeniz kaç yıldır faaliyetlerini yürütmektedir.</b>	( ) 0-2 Yıl	( ) 3-6 Yıl	( ) 7-10 Yıl	( ) 11 Yıl ve Üstü					
<b>İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektör.</b>	( ) Tekstil	( ) Gıda	( ) Mobilya	( ) İnşaat	( ) Makine	( ) Diğer			

**II. Aşağıda belirtilen stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyinizi işaretleyiniz.**

	Hiç Duymadım	Bilmiyorum	Kısmen Bilgim Var	Bilgim Var	Bu Konuya Hakimim
Stratejik Plan					
Stratejik Bilinç					
Esas Rakip					
Temel Yetenek (Öz Yetenek)					
Swot (Fütz) Analizi					
Portföy Analizi					
Fayda - Maliyet Analizi					
Risk Analizi					
Tedarik Zinciri Yönetimi					
Benchmarking (Kıyaslama)					
Toplam Kalite Yönetimi					
Elektronik Ticaret					
Senaryo Analizi					
Dış Kaynak Kullanımı					

SORULAR	III. Stratejik yönetimle ilgili aşağıdaki ifadelerden size uygun gelen katılım düzeyini işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Stratejik yönetim işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır.					
2	Stratejik yönetim anlayışı işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artırır.					
3	Stratejik yönetim işletmede paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar.					
4	Stratejik yönetim işletme sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar					
5	Stratejik yönetim işletmede karar almaya yönelik sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur.					
6	Stratejik yönetim işletmede stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir.					
7	Stratejik yönetim işletmenin temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır					
8	Stratejik yönetim işletme ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.					
9	Stratejik yönetim işletmede planlama anlayışını güçlendirir.					
10	Stratejik yönetim işletme kaynaklarının etkin kullanımını sağlar.					
11	Stratejik yönetim işletmenin fırsat ve tehdit değerlendirmesini sağlar.					
12	Stratejik yönetim işletmenin değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır.					
13	Stratejik yönetim işletme – çevre işbirliğini geliştirir.					
14	Stratejik yönetim işletmenin paydaş algısını güçlendirir.					
15	Stratejik yönetim işletmede önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür					
16	Stratejik yönetim işletmenin karşılaşılabileceği belirsizlikleri ortadan kaldırır.					
17	Stratejik yönetim işletmenin esas rakip algısını güçlendirir.					
18	Stratejik yönetim işletmenin karşı karşıya olduğu/karşılaşabileceği tehditlerin belirlenmesini sağlar.					
19	Stratejik yönetim işletmenin mevcut durumu ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar.					
20	Stratejik yönetim işletmenin yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar.					
21	Stratejik yönetim işletmenin geleceği için gereklidir.					
22	Stratejik yönetim süreci stratejik bilince sahip olmakla başlayan bir süreçtir.					
23	İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir					
24	Stratejik yönetim sadece büyük işletmeler için gereklidir.					

IV. İFADELER		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
--------------	--	----------------------------	--------------	------------	-------------	---------------------------

**İŞLETMELER ARASI REKABET İŞLETMENİZE HANGİ ALANDA FAYDA SAĞLAR?**

25	Toplumsal olarak yarar sağlar.					
26	Ekonomik açıdan yarar sağlar.					
27	Üretimde verimlilik sağlar.					
28	Kaynak dağılımında verimlilik sağlar.					
29	Yenilikte verimlilik sağlar.					

**RAKİP İŞLETMELERİN STRATEJİLERİNE HANGİ KAYNAĞI KULLANARAK ULAŞIRSINIZ?**

30	Diğer işletmelerden					
31	Ortak tedarikçilerden					
32	İnternet, dergi ve gazetelerden					
33	Ortak müşterilerden					
34	AR-GE işletmelerinden					
35	Toplantı ve konferanslardan					

**İŞLETMENİZDE STRATEJİK KARARLAR NASIL ALINMAKTADIR?**

36	Kararlar yeni fırsatların değerlendirilmesi yönünde alınır					
37	Kararlar müşteri isteklerine göre alınmaktadır					
38	Kararlar işletme sahibi tarafından verilir					
39	Kararlar sahip olunan kaynak ve yetenekler doğrultusunda alınır					
40	Kararlar genellikle sezgisel olarak alınır					