T.C.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

KOBİ'LER DE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI VE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

UMUT UMUL

İSTANBUL, 2018

T.C.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

KOBİ'LER DE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI VE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

UMUT UMUL

Tez Danışmanı: PROF. DR. Lütfihak ALPKAN

İSTANBUL, 2018

T.C.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: KOBİ'ler de Stratejik Yönetim Uygulamaları ve Bir Araştırma
Öğrencinin Adı Soyadı: Umut UMUL
Tez Savunma Tarihi: 20 Mayıs 2018

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Fatma ULUCAN
ÖZKUL Program
Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri	İmzalar
Tez Danışmanı - Prof. Dr. Lütfihak ALPKAN	----------
Üye - Dr. Tuğçe ASLAN	----------
Üye - Dr. Bora YILDIZ	----------

TEŞEKKÜR

Çalışmamın tüm aşamalarında yanımda olan görüş ve fikirlerinden yararlandığım tez danışmanım Prof. Dr. Lütfihak ALPKAN'a, desteklerini benden esirgemeyen Dr. Türkan DOĞAN'a, Haluk B. TURHAN'a ve sevgileri ile sabırlarını hep hissettiğim aileme ve tüm arkadaşlarıma teşekkürlerimi bir borç bilirim.

İstanbul 2018 Umut UMUL

ÖZET

KOBİ'LER DE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI VE BİR ARAŞTIRMA

Umut UMUL

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Lütfihak ALPKAN

Mayıs, 2018, 64 Sayfa

Günümüz karmaşık ve aşırı rekabetçi iş ortamında faaliyet gösteren işletmeler bu görevlerini yerine getirirken birçok tehdit ve veya fırsatlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Ayrıca, işletmeler daha sürdürülebilir bir yaşama sahip olabilmek amacıyla yeni yönetim şekillerine ihtiyaç duyabilmektedirler. Ekonomilerin bel kemiğini oluşturan KOBİ'lerin de hem büyüyebilmek hem de daha uzun yaşayabilmek amacıyla bir yönetim tarzına ihtiyaçları olabilmektedir. İşte bu sebeple birçok işletme stratejik yönetime önem vermiş ve kendi yönetimlerinde kullanmaya başlamışlardır.

Bu çalışmada Stratejik yönetim, KOBİ'ler, KOBİ'lerde stratejik yönetim uygulamaları konuları ele alınacaktır.

Anahtar Kelimeler; Stratejik yönetim, KOBİ, KOBİ'lerde Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetim Farkındalığı

ABSTRACT

STRATEGİC MANAGEMENT PRACTICES İN SMES AND A RESEARCH

Umut UMUL

Institute Of Social Sciences

Thesis Advisor: Prof. Dr. Lütfihak ALPKAN

May, 2018, 64 Pages

Businesses operating in today's complex and highly competitive business environment face many challenges and opportunities when they perform these tasks. In addition, businesses may need new forms of management in order to have a more sustainable life. SMEs, which form the backbone of the economy, may need a management style in order to be able to grow and live longer. For this reason, many businesses have attached importance to strategic management and have started to use it in their management.

Strategic management, SMEs, strategic management practices in SMEs will be covered in this study.

Key Words; Strategic management, SME, Strategic Management in SMES, Strategic Management Awareness

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR ..... **viii**

KISALTMALAR ..... **x**

1. GİRİŞ **1**

2. KOBİ VE STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE TANIMLARI **3**

2.1 KOBİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR **3**

2.1.1 KOBİ Nedir? **3**

2.1.1.1 AB KOBİ Tanımı **3**

2.1.1.2 Türkiye'de KOBİ Tanımı **4**

2.1.2 KOBİ'lerin Sınıflandırılması **4**

2.1.3 KOBİ'lerin Türk Ekonomisindeki Yeri **6**

2.1.4 KOBİ'lerin Avantajları **6**

2.1.5 KOBİ'lerin Dezavantajları **7**

2.1.6 KOBİ'lerin Sorunları **8**

2.2 STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR **9**

2.2.1 Stratejik Yönetim İle İlgili Temel Kavramlar **10**

2.2.2 Stratejik Yönetim Süreci **11**

2.2.3 Stratejik Yönetim Yöntem ve Araçları **15**

2.2.3 Stratejik Yönetimin Riskleri **19**

2.3 KOBİ'LER VE STRATEJİK YÖNETİM 19

2.3.1 KOBİ'lerde Kurumsallaşma 21

3. ARAŞTIRMA 23

3.1 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KAPSAMI 23

3.2 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER VE ÖRNEKLEMİ 24

3.3 ANALİZ VE TESTLER 27

3.3.1 Frekans Tabloları 27

3.3.2 Ortalama ve Standart Sapmalar 32

3.3.3 Faktör Analizler 38

3.3.4 Korelasyonlar 41

3.3.5 Çapraz Tablolar 43

4. BULGULAR VE SONUÇ 50

4.1 BULGULARIN ÖZETİ VE YORUMLAR 50

4.2 SONUÇ VE ÖNERİLER 52

4.2.1 Firma Yöneticilerine Öneriler 53

4.2.2 Araştırmacılara Öneriler 53

KAYNAKÇA 54

EKLER 57

TABLOLAR

Tablo 2.1: Avrupa Birliği'nde KOBİ Sınıflandırılması 4

Tablo 2.2:Türkiye'de KOBİ Sınıflandırılması 5

Tablo 3.1: Ankete Katılanların Pozisyonları 23

Tablo 3.2: Ankette Kullanılan Ölçeklerin Kaynakları 24

Tablo 3.3: Ana Faaliyet Alanları 26

Tablo 3.4: Firma Türleri 27

Tablo 3.5: Ortaklık Yapısı 27

Tablo 3.6: Firmaların Kuruluş Yılı 28

Tablo 3.7: Kurumsallaşma Düzeyi 29

Tablo 3.8: Ailenin Kontrolü 29

Tablo 3.9: Çalışan Sayısı 30

Tablo 3.10: Yıllık Ciro 30

Tablo 3.11: Stratejik Plan Süresi 31

Tablo 3.12: Stratejik Planın Oluşturulmasına Katkıda Bulunan Birimler 31

Tablo 3.13: Stratejik Yönetim Süreci 32

Tablo 3.14: Stratejik Planlama Süreci 33

Tablo 3.15: Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Teknikleri 35

Tablo 3.16: Stratejik Yönetim Önermeleri 36

Tablo 3.17: Stratejik Amaçlar 37

Tablo 3.18: Stratejik Yönetim Süreci Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları 38

Tablo 3.19: Stratejik Planlama Süreci Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları 40

Tablo 3.20: Korelasyon Tablosu 41

Tablo 3.21: Firma Türleri ile Kurumsallaşma Düzeyi Arasında Çapraz Tablo 43

Tablo 3.22: Firma Türlerinin Kurumsallaşma Düzeyi Farklılıkları İçin Anova Tablosu. 44

Tablo 3.23: Firma Türlerinin Kurumsallaşma Düzeylerine Göre Gruplanması İçin Duncan Testi. 44

Tablo 3.24: Firma Türleri İle Ailenin Kontrolü Arasında Çapraz Tablo 45

Tablo 3.25: Firma Türleri Arasında Ailenin Kontrol Düzeyi Farklılıkları İçin ANOVA Tablosu 45

Tablo 3.26: Firma Türlerinin Ailenin Kontrol Düzeylerine Göre Gruplanması İçin Duncan Testi. 46

Tablo 3.27: Ortaklık Yapısı İle Kurumsallaşma Düzeyi Arasında Çapraz Tablo 47

Tablo 3.28: Ortaklık Yapısı İle Ailenin Kontrolü Arasında Çapraz Tablo 48

Tablo 3.29: Ailenin Kontrolü İle Kurumsallaşma Düzeyi Arasında Çapraz Tablo 49

KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği

KOBİ : Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

KOSGEB : Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

TUİK : Türkiye İstatistik Kurumu

1. GİRİŞ

KOBİ'ler ülke ekonomilerinin belkemiğini oluşturmaktadır. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için çok büyük bir öneme sahiptirler. Türkiye'de 2014 yılı verilerine göre toplam girişim sayısının % 99,8'ini KOBİ'ler oluşturmaktadır. Ayrıca, sahip oldukları bazı avantajları ile ülke ekonomisinin büyüyebilmesi için önemli katkıları vardır. Ancak, ülkemiz ekonomisi için önemli bir yere sahip olan KOBİ'ler yaşamlarını devam ettirirken aile kontrolünün fazla olması ve kurumsallaşamama gibi birçok sıkıntı ile karşı karşıyadırlar. Günümüz karmaşık ve aşırı rekabetçi iş ortamında faaliyet gösteren işletmeler bu görevlerini yerine getirirken de birçok tehdit ve fırsatlarla karşılaşmaktadırlar. Ayrıca, işletmeler daha sürdürülebilir bir yaşama sahip olabilmek amacıyla etkili bir yönetim şekline ihtiyaçları olduğu apaçık ortadadır. İşte bu noktada iş hayatımıza 1950'lerden sonra girmiş olan stratejik yönetim günümüzde birçok işletme tarafından kullanılmaktadır.

Stratejik yönetimi, işletmenin elindeki imkan ve yetenekleri baz alarak değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmesini ve işletmedeki bazı süreçlerin kontrol altına alınıp sürekli değerlendirilerek geliştirilmesini sağlayan ayrıca, işletmeye daha sürdürülebilir ve sağlıklı bir yol çizmesine imkan veren yönetim felsefesi diye tanımlayabiliriz. İşte bu yönetim felsefesini işletmeler kendi yönetimlerine adapte etmeye çalışmaktadır. Bazen bu konuda başarı olurken bazen de bu yönetim tarzından yeterince faydalanamamaktadırlar. Ayrıca, her ne kadar işletmeler stratejik yönetimi bir yönetim biçimi olarak benimseyip uygulamaya çalışsalar da uygulamada birçok sıkıntıyla karşılaşmaktadırlar. Bu bazen stratejik plan yapıp bu plana sadık kalmamakta kendini gösterirken bazen de hiç bir şekilde böyle bir yönetim tarzından bilgilerinin olmadığını göstermektedir.

Bu araştırmanın amacı Türkiye ekonomisinde önemli bir hacme sahip olan KOBİ'ler de stratejik yönetimin uygulanma düzeyini ve stratejik yönetim ile ilgili farkındalığı ortaya koymaktır. Bu amaçla Türkiye'de 23 farklı sektör de faaliyet gösteren KOBİ'ler arasından 71 firma ile anket yapılmıştır. 71 firma içinden 50'si ile yüz yüze görüşme yapılarak anketler doldurulmuş geriye kalan 21 firma ile mail yoluyla iletişime geçilmiş ve anketler doldurulmuştur.

Bu araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünden sonraki ikinci bölümde tez KOBİ ve stratejik yönetim ile ilgili literatür taramasına yer verilmiştir. Bu bölümde önce KOBİ tanımı irdelenmiş ve KOBİ'lerle ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra stratejik yönetim ile ilgili literatür taranmış ve konu hakkında bazı tanımlara yer verilmiştir. İkinci bölümün sonunda ise KOBİ'ler de stratejik yönetim ile ilgili bilgiler derlenmiştir.

Üçüncü bölümde KOBİ'ler de stratejik yönetimin ne derece uygulandığı ile stratejik yönetim farkındalığını ve KOBİ'lerin konu hakkında ki bakış açılarını ölçmeye çalıştığımız alan araştırmasına yer verilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde önce alan araştırması ile elde edilen verilerin özeti verilmiş, daha sonra bu bulgular değerlendirilerek yorumlanmış ve konu hakkında firma yöneticilerine ve ileride araştırma yapacaklar için önerilere yer verilmiştir.

2. KOBİ VE STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE TANIMLARI

2.1 KOBİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.1.1 KOBİ Nedir?

Günümüz dünyasında birçok farklı KOBİ tanımına ulaşmak mümkündür. Bu farklılıklar her ülkenin ya da kurumun kendi KOBİ yorumuna dayanmaktadır. Genellikle, bu farklılıklar işletmelerin sahip olduğu nitel ve nicel bazı özelliklere dayanmakta olup, bunlar da çalışan sayısı, yıllık ciro veya yıllık bilanço toplamı gibi özelliklerdir.

2.1.1.1 AB KOBİ Tanımı

İş yaratma ve ekonomik büyümeyi yönlendiren KOBİ'ler AB ekonomisinin temelini oluşturmaktadır. 2013'de 21 milyonun üzerinde KOBİ 88,8 milyon iş sağlamıştır. Ayrıca, her 10 girişimden 9'u KOBİ sınıfındadır. AB üye ülkelerdeki KOBİ tanımların da bir standart oluşturmak ve KOBİ'lerin kendilerini tanıtmalarına yardımcı olabilmek amacıyla kendi KOBİ tanımı tasarlamıştır. Bu tanım şu üç kriteri baz alır. Bunlar; Personel sayısı, yıllık ciro ve yıllık bilanço toplamıdır. AB'i en fazla 250'den az kişiyi istihdam eden ve yıllık cirosu en fazla 50 milyon EURO'yu aşmayan veya yıllık bilanço toplamı en fazla 43 milyon EURO olan işletmeleri KOBİ olarak tanımlanmaktadır.[1]

Bir işletmenin KOBİ olarak tanımlanması için AB yukarıda ki kriterleri sadece baz almamaktadır. KOBİ'ler günümüz karmaşık iş ortamında diğer firmalarla yakın mali, operasyonel ve yönetimsel ilişki içinde olabilir. Aslında, işletme bu şartlar altında çok küçük olabilir. Fakat önemli ek kaynaklara erişirse(örneğin, daha büyük bir işletmeye ait olduğu, bağlı olduğu veya ortak olduğu) KOBİ statüsü için uygun olmayabilir. Bu işletmelerle girdikleri ilişkiler genellikle KOBİ ile büyük işletmeler arasındaki hattı tam olarak çizmeyi zorlaştırmaktadır. Bu yüzden AB bu işletmeleri KOBİ sınıfı içinde değerlendirilmemektedir.[2]

[1] European Commission, 2015. User Guide to the SME Definition, *Publications Office of the European,ss.3-4*
[2] European Commission, 2015. User Guide to the SME Definition, *Publications Office of the European,* s.3

2.1.1.2 Türkiye'de KOBİ Tanımı

Türkiye' de AB müktesebatına uyum süreci kapsamında 2005 yılında yayınlanan bir tebliğ ile KOBİ tanımına bir birlik getirilmeye çalışılmıştır(Yalçıntaş,2015,s.67). Yapılan çalışmalar sonucunda, 4 Kasım 2012 tarihli 28457 sayılı resmi gazete 'de "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair -Yönetmelik" yayınlanmıştır. Bu değişiklik ile " 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk lirasını aşmayan ve mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler veya girişimler" KOBİ olarak tanımlanmıştır (KOSGEB KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2015-2018,s.26).

2.1.2: KOBİ'lerin Sınıflandırılması

AB KOBİ sınıflaması ile ilgili AB Komisyonu (2015) tarafından yayınlanan raporda aşağıda ki tablo 2.1'de gösterildiği gibi açıklanmıştır.

Tablo 2.1 Avrupa Birliği'nde KOBİ Sınıflandırılması

KATEGORİ	PERSONEL SAYISI	YILLIK CİRO	YILLIK BİLANÇO TOPLAMI
ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETME	< 250	≤50 Milyon EURO	≤43 Milyon EURO
KÜÇÜK İŞLETME	< 50	≤10 Milyon EURO	≤10 Milyon EURO
MİKRO İŞLETME	< 10	≤2 Milyon EURO	≤2 Milyon EURO

Kaynak: Avrupa Komisyonu KOBİ Tanımı,2015

Mikro İşletme: 10 kişiden az çalışanı istihdam eden ve yıllık cirosu veya yıllık bilançosu toplamı 2 milyon EURO'yu aşmayan işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

Küçük İşletme: 50'den az kişiyi istihdam eden ve yıllık cirosu veya yıllık bilanço toplamı 10 milyon EURO'yu aşmayan işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

Orta Büyüklükteki İşletmeler: 250'den az kişiyi istihdam eden ve yıllık cirosu 50 milyon EURO'yu aşmayan veya yıllık bilanço toplamı 43 milyon EURO'yu aşmayan işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

Tablo 2.2: Türkiye'de KOBİ Sınıflandırılması

KATEGORİ	PERSONEL SAYISI	YILLIK CİRO	YILLIK BİLANÇO TOPLAMI
ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETME	< 250	≤40 Milyon TL	≤40 Milyon TL
KÜÇÜK İŞLETME	< 50	≤8 Milyon TL	≤8 Milyon TL
MİKRO İŞLETME	< 10	≤1 Milyon TL	≤1 Milyon TL

Kaynak: *4 Kasım 2012 tarihli ve 28457 sayılı Resmi Gazete*

Türkiye'de yürürlükteki KOBİ tanımına göre KOBİ'ler aşağıdaki sınıflandırılmıştır.

Mikro İşletme: On kişiden az çalışana sahip ve yıllık mali bilanço ve satış hasılatından birinin milyon Türk Lirasını geçmeyen işletmelerdir.

Küçük İşletme: Elli kişiden az çalışana sahip ve yıllık mali bilanço ve satış hasılatından birinin sekiz milyon Türk Lirasını geçmeyen işletmelerdir.

Orta Büyüklükteki İşletmeler: İkiyüzelli kişiden az çalışana sahip ve yıllık mali bilanço ve satış hasılatından birinin kırk milyon Türk Lirasını geçmeyen işletmelerdir.

2.1.3 KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri

Her ülke için olduğu gibi Türkiye için de KOBİ'lerin önemi büyüktür. KOBİ'ler tek başına önemsiz gibi görünse de toplu halde ülke ekonomisi içinde kapladığı hacim KOBİ'lerin önemi ortaya koymaktadır. KOBİ'ler ekonomi içinde birçok farklı amaca hizmet etmektedir. Bunlar, işsizliğin azaltılması, ekonomik büyümenin sağlanması, ar-ge hizmetleri ve ihracatın artırılması vb. gibi birçok faydası vardır(Taş 2015, s.153)

Türkiye'de KOBİ'ler, 2014 yılı verilerine göre toplam girişim sayısının %99,8'i kadardır. Buna ilave olarak istihdamın % 73,5'ini, cironun %62'sini, toplam maaş ve ücretlerin %54,1'ini, maddi mallara ilişkin brüt yatırımın %55'ini ve faktör maliyetiyle katma değerin ise %53,5'ini oluşturmaktadır. 2015 yılı verilerine göre, İhracatın %55,1'i, ithalatın ise %37,7'si 1-249 çalışanı bulunan girişimler tarafından gerçekleştirilmiştir(TUİK KOBİ Girişim İstatistikleri,2016).

2.1.4 KOBİ'lerin Avantajları

KOBİ'lerin avantajları KOSGEB KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018) de aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

a) Esnek üretim yapılarına sahip olmaları,
b) Karar alma ve iş yapma süreçlerinin hızlı olması,
c) Pazar ve teknoloji değişikliklerine hızlı uyum sağlayabilmeleri,
d) Girişimci olmaları,
e) Yüksek büyüme motivasyonları ve geleceğe ilişkin hayallerinin varlığı,
f) Büyümek için risk almaktan kaçınmamaları,
g) Fırsatları takip etme konusunda istekli olmaları,
h) Yeniliklere açık olmaları,
i) Yöneticilerin personel ile yakın iletişim kurmaları,
j) Büyük miktarlarda yatırım yapmadan önce küçük iş paketleriyle yeni pazarların tepkilerini ölçebilmeleri,

k) Müşteriler ile yakın iletişimde olmaları nedeniyle faaliyette bulundukları yerel pazarları iyi tanımaları,
l) Piyasadaki talepleri ve müşteri isteklerini iyi algılayabilmeleri, ürün çeşitliliklerini bu doğrultuda sağlayabilmeleri,
m) Hızlı üretim yapıp, zamanında teslim etmeleri,
n) Maliyet ve fiyat avantajı sağlayabilmeleri,
o) Uzmanlaştıkları alanlarda teknik bilgi ve deneyime sahip olmaları.

2.1.5 KOBİ'lerin Dezavantajları

KOBİ'lerin dezavantajları KOSGEB KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018) de aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

a) Finansmana erişimde zorlanmaları,
b) İşletme yönetiminde ihtiyaç duydukları profesyonel yönetici ihtiyacını karşılayamamaları,
c) Kurumsallaşamamaları,
d) Teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri yakından takip edip uygulayamamaları,
e) Tanıtım ve pazarlama konusundaki eksiklikleri,
f) Aile şirketleri yapısından kaynaklanan sorunları çözememeleri,
g) Devlet desteklerine erişimde zorlanmaları,
h) Uluslararası alanda iş ve ticaret yapabilme olanaklarının kısıtlı olması,
i) Ölçek ekonomisinden yararlanamamaları,
j) Yüksek katma değerli ürünlerde sınırlı üretim kabiliyeti,
k) İşletme ve yönetim fonksiyonlarının gereği gibi yerine getirilmesi konusunda bilgi
l) Kamu ihalelerini takip ve bu ihalelere teklif verme konularında yetersiz kalmaları,
m) Enerji verimliliği uygulamaları konusunda yeterli bilince sahip olmamaları,
n) Sermaye piyasası araçlarından yeterince haberdar olmamaları,
o) Genç nüfusun sanayi ihtiyaçlarına duyarlı ve nitelikli olarak eğitilememesi,
p) Mesleki ve teknik eğitime yeterli önem verilmemesi,
q) Uygun yatırım alanları konusunda rehberlik hizmetleri sunulmaması,
r) Kayıt dışı çalışan işletmelerin ortaya çıkardığı haksız rekabetin KOBİ'lere olumsuz etkileri,

s) Kamu-Üniversiteler ve KOBİ'ler arasındaki iş birliği eksiklikleri,

2.1.6 KOBİ'lerin Sorunları

Büyük işletmelerle karşılaştırıldığın da KOBİ'ler belli başlı sorunlar yaşamaktadır.

Bunlar;

Pazar Başarısızlıkları, KOBİ'ler sıklıkla çalıştıkları ortamı yaratan ve diğer rakipleriyle rekabet etmeyi zorlaştıran piyasa başarısızlıklarıyla karşı karşıya kalırlar. Bu piyasa başarısızlıkları finans(özellikle girişim sermayesi),araştırma, inovasyon veya çevre düzenlemesi gibi alanlar da ortaya çıkabilir. Örneğin. KOBİ'ler yeteri kadar finansmana erişemeyebilir ve araştırma ve inovasyona yeteri kadar yatırım yapamayabilir veya içinde bulunduğu çevrenin kurallarına uyacak kaynağı yetersiz olabilmektedir.[3]

Yapısal engeller, KOBİ'ler yönetim ve teknik becerilerin eksikliği, işgücü piyasasında ki katılıklar ve uluslararası genişleme fırsatları konusun da sınırlı bilgi gibi yapısal engellerin üstesinden gelmek zorunda kalmaktadırlar.[4]

Teknolojik sorunlar, KOBİ'ler teknoloji yetersizliği ile ilgili bir çok sıkıntı yaşamaktadırlar. İşletmeler yeterli finansmana ulaşmadıkları için teknolojileri takip etmekte sıkıntılarla başetmektedirler. Bu yetersiz teknoloji üretimde, dağıtımda,ve birçok iş süreçlerinde KOBİ'ler açısından rekabet dezavantajı yaratıp belki de yok olmalarına sebep olabilmektedir.

Aile Kontrolü, KOBİ'lerin yaşadıkları en önemli sorunların başında gelmektedir. Türkiye'de ki işletmeler çoğunluğu patron yönetici tarif ettiğimiz işletme sahipleri tarafından yönetilmektedir. Bu sorun işletmede kurumsallaşamama, yönetimsel sorunlar, risk almama, potansiyelin altında kalma gibi sıkıntılar yaratmaktadır.

[3] European Commission, 2015. User Guide to the SME Definition, *Publications Office of the European,s.5*
[4] European Commission, 2015. User Guide to the SME Definition, *Publications Office of the European,s.5*

2.2. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim bir bütün olarak işletmenin karakteri ve yönü ile ilgilidir. Ayıca, işletmenin gelecekte ne olması gerektiği konusunda temel kararlara odaklanarak işletmenin amacını belirlemektedir. İnsanlar, liderlik, müşteriler, risk, finans, kaynaklar, ürünler, sistemler, teknolojiler, yer, rekabet ve zaman ile ilgili kararlar için bir çerçeve sunan stratejik yönetim, işletmenin neleri başarabileceği konusunda kapasitesini belirleyerek vazgeçmesi gerekenler noktasında yardımcı olmaktadır(Morden 2007).

Ülgen ve Mirze ise (2013) stratejik yönetimin bir süreç olduğunu belirterek bu şekilde uygulanmaya çalışıldığını ve 'işletmenin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü 'olarak tanımlamışlardır.

Stratejik yönetimi işletmenin amaçlarına ulaşması için belirlenen planların uygulanması sonucunda alınan karar ve eylemler bütünü olarak tanımlayan Pearce ve Robinson (2015) ise stratejik yönetimin dokuz önemli görevden oluştuğunu belirterek bunları aşağıdaki şekilde açıklamışlardır.

1. İşletmenin amacı, şirketin felsefesini ve hedefini yansıtacak şekilde misyonunu belirlemek.
2. İşletmenin içinde bulunduğu şartları ve sahip olduğu yetenekleri belirten bir analiz yapmak.
3. İşletmenin içinde bulunduğu dış çevreyi hem rekabetçi hem de firma ile ilgili faktörleri içerecek şekilde değerlendirmek.
4. İşletmenin kaynaklarını dışsal çevreyle eşleyerek şirketin seçeneklerini analiz etmek.
5. İşletmenin misyonunu baz alarak bütün alternatif seçenekleri değerlendirip en arzu edilen seçenekleri tespit etmek.
6. Arzu edilen seçeneklere ulaşılmasını sağlayacak uzun süreli amaç ve stratejileri seçmek.
7. Seçilen bu amaç ve stratejilerle uyumlu olacak şekilde kısa süreli strateji ve yıllık amaçları geliştirmek.
8. İşletmedeki tüm sistemleri içine alarak kaynak dağılımını sağlayan bir bütçe ile stratejik tercihleri belirlemek.

9. Gelecekte işletmenin vereceği kararlara destek olacak stratejik sürecin başarısını değerlendirmek.

2.2.1 Stratejik Yönetimle İle İlgili Temel Kavramlar

Stratejik yönetimin şirketlerin, sürdürülebilir bir şekilde hayatta kalması ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmesine yönelik uzun dönemli bir yönetim faaliyetidir(Ülgen ve Mirze 2013, s34). Günümüzde birçok işletme zaman içinde stratejik yönetimin farkına varmış ve bir şekilde kendi yönetim süreçlerinde uygulamaya çalışmaktadırlar. Bu süreçte işletmeler stratejik yönetimle yakından ilgili olan strateji, planlama, amaç, plan, taktik, politika ve misyon ile vizyon gibi kavramlardan destek almaktadırlar. Stratejik yönetim literatürüne baktığımızda bu kavramları birçok bilim insanı birbirine yakın bir şekilde tanımlamışlardır. Aşağıda bu kavramların literatürde sık kullanıldığını düşündüğümüz tanımlarına yer verilmiştir.

Strateji: İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesi için çevreyle etkileşimi belirleyen geniş çaplı gelecek odaklı planlardır. Strateji, daha açık bir ifade ile işletmelerin oyun planıdır. Bu plan yönetim için alınacak her karar için bir temel sağlar. Ayrıca strateji bir işletmenin ne zaman, nerede, nasıl ve hangi amaçla kiminle rekabet etmesi gerektiği ile ilgili olarak farkındalık yaratır (Pearce ve Robinson 2015, s.4). Strateji yapılırken işletmenin içinde bulunduğu çevre dikkate alınır. Bunun anlamı bir strateji oluşturulurken rekabet içinde olunan işletmelerin davranışlarını da dikkate alarak belirlenmesidir. Kısaca strateji, 'rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu' olarak tanımlanabilir(Ülgen ve Mirze 2013, s35).

Plan: Planlama döneminde bizi amaçlara götürecek yoldur. İşletmelere nerede, neyi, ne zaman yapması gerektiğini belirten ya da amaçlara ulaşırken alınan kararlar ve belirlenen yollardır(Ülgen ve Mirze 2013, s35).

Planlama: Ülgen ve Mirze (2013) planlamayı bir süreç olarak görerek bunun da evreleri olduğunu belirtmiş ve 'işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi' olarak tanımlamıştır.

Amaç: Bu kavramın tanımını yaparken yapılan ayrım kısa dönemli ve uzun dönemli amaç ayrımıdır. Kısa dönemli amaç işletmelerin bir yıldan kısa sürede ulaşmayı istediği

sonuçlarken uzun dönemli amaç ise bir yıldan uzun süreli arzulanan sonuçlar olarak tanımlanabilir(Pearce ve Robinson 2015, ss.13-14).

Taktik: Stratejiye benzemekle beraber bir yönüyle farklılık göstermektedir. Taktik işletmelerin rakiplerin davranışlarını da dikkate alarak değişen koşullara uygun olarak alınan karar ve faaliyetlerdir. Taktik bazen içinde bulunan durumun dayatması sonucu verilen kısa süreli dinamik kararlardır(Ülgen ve Mirze 2013, s.37).

Politika: İşletmeler amaçlarına ulaşmak için strateji uygularken alacağı karar ve yapacağı faaliyetlere yol gösteren rehber, düşünce tarzı ve pusula olarak tanımlayabiliriz. Çalışanlar işletme içeresinde işlerin nasıl yapılması gerektiği noktasında bu düşünce tarzını kendisine rehber alıp işlerini yaparlar(Ülgen ve Mirze 2013, s.37).

Misyon: İşletmeler stratejik durumunu şekillendirirken temel amaç ve felsefesini tespit etmelidir. Firmayı benzerlerinden ayıran ürün ve pazar bakımından yaptığı faaliyetlerin sınırlarını çizen temel gaye misyon olarak tanımlanabilir. Bu misyon işletmenin niyet beyanın kalıcı ifadesidir. Şirketin çevreyle iletişim açısından imajını kendisi açısından ise anlayışını ortaya koyar. Misyon yöneticilerin değer ve önceliklerini yansıtarak firmanın benimsediği ürün, pazar alanlarını belirtir(Pearce ve Robinson 2015, s.21).

Vizyon: İse işletmelerin geleceğe ilişkin beklenti ve özlemlerini yansıtır. Vizyon bu beklenti sebebiyle firmanın enerji ve kaynaklarını bu hedefe yönlendirerek niyetini temsil etmektedir(Pearce ve Robinson 2015, s.33).

2.2.2 Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci ile ilgili literatüre baktığımızda birçok bilim insanı bu konuyu farklı tarzda ele almış ve değerlendirmiştir. Stratejik yönetim sürecini ‘işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik tüm bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü’ olarak tanımlayan Ülgen ve Mirze (2013) stratejik yönetim sürecini evrelerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

1. Stratejik bilinç
2. Stratejistleri seçme ve değerlendirme
3. Stratejik analiz
4. Stratejik yönlendirme

5. Strateji oluşturma
6. Stratejik uygulama
7. Stratejik kontrol

Stratejik Bilinç: Stratejik yönetim süreci işletme yöneticilerinin stratejik bilince sahip olması ile başlar. Stratejik bilinçlilik, firma yöneticilerinin içinde bulundukları iş dünyasının sürekli değişim içinde olduğunu, rakip işletmelerin sürekli değişen çevre koşularına ayak uyduracak stratejiler uyguladıkları ve bu duruma cevap verebilecek hatta firmayı daha ileri taşıyacak stratejilerin zorunluluğunu fark ederek bunun üzerine çalışmalar yapmasını ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze 2013, s.57).

Stratejistleri Seçme ve Görevlendirme: Burada öncelikle stratejist kavramına bakmakta fayda vardır. Stratejist, stratejik yönetim sürecini başlatarak her evresinde yer alan ve stratejilerden sorumlu olan yöneticilerdir. Strateji firmaların her seviyesinde belirlenir. Bu sebeple, işletme içinden ya da dışından firmanın her seviyesinde belirlenen stratejilerin uygulanmasında görev alan stratejistler stratejilerin seçilip uygulanmasında kilit bir öneme sahiptir(Ülgen ve Mirze 2013, s.59). Bu nedenle bu yöneticilerin sahip olduğu nitelikler ve uygulanan stratejilere bakış açıları, stratejilerin başarılı olmasında büyük bir öneme sahiptir.

Stratejik Analiz: Stratejik analiz süreci işletmenin kendi iç durumunun değerlendirilmesi ve işletmenin varlık gösterdiği genel ve sektörel çevrenin durumunun incelenmesidir. Bu süreç öncelikle ihtiyaç duyulan bilgileri edinme ve bu bilgileri değerlemekle başlar. Daha sonra işletme iç ve dış çevresi incelenerek durum belirleme matrisi oluşturulur(Ülgen ve Mirze 2013, s.64). Aşağıda bu iki başlığa daha detaylı bakacağız.

Bilgi Toplama ve Değerleme: Stratejistler çalışmalarına yardımcı olacak bilgileri toplayarak ve bu bilgileri analiz yapmaya hazır hale getirerek bu süreci başlatırlar(Ülgen ve Mirze 2013, s.64). Stratejistler bu süreçte ihtiyaç duyacağı bilgileri doğru bir şekilde tespit etmeleri, bu bilgileri belli bir sınıflandırmaya tabi tutmaları ve bunları doğru zamanda kullanması bu evrede dikkat edilmesi gereken konulardır.

Çevre Analizi: Stratejistler analizlerini bu aşamada dört düzeyde gerçekleştirirler. Bunlar;

a) *Genel/Uzak Dış Çevre Analizi***:** Günümüz iş dünyasında hiçbir işletmeye içinde var olduğu çevreden ayrı olarak düşünemeyiz. İşletmelerin içinde

var oldukları dış ve iç çevreye uyum sağlamaları başarıları için gereklidir. Bu sebeple stratejistlerin çevreyi analiz dışında bırakarak sadece firmaya odaklanması bu analizin başarısını mümkün kılmayacaktır. Buradaki genel/uzak dış çevreden kasıt politik, ekonomik, yasal, teknolojik ve uluslararası değişimlerin firma üzerindeki etkisinin analiz edilmesidir(Ülgen ve Mirze 2013, s.65).

b) *Sektör/Yakın Dış Çevre Analizi:* Bu analiz de işletmenin faaliyetleri üzerinde doğrudan etkisi olan faktörlerdir. Bunlar; tedarikçiler, rakipler, müşteriler ve ikame mal gibi firma üzerinde doğrudan etkisi olan unsurlardır(Ülgen ve Mirze 2013, s.65). İşletmeler işleri gereği bunlarla yakın temas içindedirler. Bu unsurların herhangi birinde meydana gelecek küçük bir değişim bile işletmeyi direk olarak etkisi altına alabilme gücüne sahip olabilir. Bu nedenle, bu unsurların detaylı bir şekilde analiz edilmesi, stratejilerin başarısı için değerlidir.

c) *İç Çevre Analizi:* Bu analiz de firmanın sahip olduğu varlık veya yeteneklere odaklanılır. Bunlar; finansman, ürün ve hizmet, kurum kültürü, insan kaynakları ve pazarlama gibi doğrudan firmanın kendisiyle ilgili olan birimlerdir(Ülgen ve Mirze 2013, s.65). Bu faktörler işletmenin verimliliğine etki ederek firmanın üstünlük ve yetenekleri için belirleyici olurlar. Burada stratejistler analizlerini tarafsız bir bakış açısıyla hazırlamaları doğru stratejiyi ulaşmada belirleyici olacaktır.

d) *Durum Belirleme Matrisi:* Analizler sonucunda Fırsatlar/Üstünlükler ve Tehdit/Zayıflık unsurlarını içeren durum belirleme matrisi hazırlanır. Fırsatlar, işletmeye yarar sağlayacak onu ileri bir seviyeye taşıyacak çevre göstergeleridir. Tehditler, işletmeyi geriye götürebilecek hatta ilerlemesini engelleyerek yaşamının sona ermesine bile neden olabilecek göstergelerdir. Üstünlükler, firmaya değer katacak ve onu ileri götürecek göstergelerdir. Tehditler ise, onu hayatta kalmasını zorlaştıran ve geriye dönmesine neden olabilecek göstergelerdir(Ülgen ve Mirze 2013, ss.65-

66). Fırsatlar ve tehditler işletmenin dış çevresi ile ilgiliyken üstünlükler ve zayıflıklar işletmenin kendi sahip olduklarıyla ilgilidir.

Stratejik Yönlendirme: Bu evrede işletmenin vizyon, misyon, amaçlarının belirlenerek iş tanımı yapılır(Ülgen ve Mirze 2013, s.68). Daha önce bu kavramları açıklayarak firma için öneminden bahsetmiştik. Bu aşama da dikkat edilmesi gereken firmaların ihtiyaçlarını göz önüne alarak bunların belirlenmesidir.

Strateji Oluşturma: Bu evrede artık analiz yapılmış ve amaçlar belirlenmiştir. Stratejistler firma için en uygun stratejiyi seçmek için çalışma yapmaktadırlar. Burada seçilebilecek ve iki temel başlık altında toplanan temel ve alt stratejiler ile yönetim düzeylerine göre strateji türleri bulunmaktadır(Ülgen ve Mirze 2013, s.71).

a) *Temel Stratejiler ve Alt Stratejistler:* Bu stratejiler firmanın her kademesinde uygulanabilmektedir. Bunlar; büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejiler gibi temel stratejiler ya da ilişkili/ilişkisiz, bağımlı/bağımsız, aktif/pasif ve yatay/dikey gibi alt stratejilerdir(Ülgen ve Mirze 2013, s.71).

b) *Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler:* Bu strateji türleri kurumsal stratejiler(çeşitlendirme ve çekilme), rekabet stratejileri(maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanmış, karma) ve işlevsel (pazarlama, tedarik, insan kaynakları, üretim vb.) stratejilerdir(Ülgen ve Mirze 2013, s.72).

Stratejik Uygulama: Bu aşamada artık strateji ya da stratejiler seçilmiş ve bunları uygulamaya koymak için çalışmalar başlamıştır. Yöneticiler işletme kaynaklarını bu stratejiler için harekete geçirmişlerdir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken konu firmanın tüm birimlerinin bu stratejiyi benimsemesi ve başarıya ulaştırmak için istekli olmasıdır(Ülgen ve Mirze 2013, s.73). Bunun anlamı uygulanan strateji ile işletmenin bütünleşmesidir.

Stratejik Kontrol: Stratejik yönetim süreci dinamik bir süreçtir. İçinde yaşadığımız koşullar sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Bu değişen koşullara ayak uydurabilmek için bazen reaktif bazen proaktif stratejiler uygulamak gerekebilir. Stratejik kontrol evresi sadece strateji uygulanırken değil bu süreci kontrol altına alabilmek maksadıyla tüm

aşamaların da uygulanması gerekir. Stratejik yönetim sürecinin herhangi bir aşamasında stratejistler belli başlı konuları gözden kaçırabilmektedir. İşte bu olumsuzlukların önüne geçebilmek ya da bu süreci daha verimli kullanabilmek için bu kontrolün sürekli yapılması gerekir(Ülgen ve Mirze 2013, s.73). Aslında cevabının bulunması gereken soru bu kontrolün stratejiyi yaratanlar tarafından mı yoksa farklı bir birim tarafından mı kontrolünün sağlanmasıdır.

2.2.3 Stratejik Yönetim Yöntem ve Araçları

İşletmeler içinde bulundukları zorlu çevre koşullarında faaliyetlerini uygularken yardımcı olacak ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayacak bazı stratejik yönetim yöntem ve araçlarına ihtiyaç duymaktadırlar(Çelik ve Akgemci 2010, s329). Bu araçlardan bazıları aşağıdaki gibidir;

SWOT Analizi: Stratejik yönetimin en önemli yöntemlerin belki de en başında SWOT analizi gelmektedir. İşletmeler içinde bulundukları ekonomik koşullar itibariyle birçok tehdit ve fırsatlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sebeple işletmelerin içinde bulunduğu pazarı daha sistematik bir bakış açısıyla analiz etmesi ve çevre şartlarından kaynaklı fırsat ve tehditlerini analiz etmesi daha sonra işletmenin kendi üstünlük ve zayıflıklarının belirlenmesidir(Çelik ve Akgemci 2010, s334).

Asıl amacın rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağlayacak üstünlük ve zayıflıkların belirlenmesidir. Daha sonra bu üstünlük ve zayıflıkları baz alarak fırsatları değerlendirmek ve tehditlere karşı koymak için firma stratejilerine yön veren bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Balanced Scorecard: Güner (2008) bu konuyu ‘Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş hayatın her alanında olduğu gibi iş dünyasında da önemli değişikliklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sanayi toplumundaki koşullara göre düzenlenmiş iş ortamları artık ihtiyaçlara cevap veremez hale gelmiştir. Balanced Scorecard (Dengeli Sonuç Kartı) yöntemi bilgi toplumu işletmelerinin karşı karşıya kaldığı stratejik uygulamalardaki başarısızlık ve geleneksel performans sistemlerinin yetersiz kalması sorununa etkili çözüm önerileri getirerek işletmelerin hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunmaktadır. Dengeli sonuç kartı işletmenin vizyonunun, misyonunun ve stratejisinin finansal olmayan ölçütleri de içeren performans ölçütlerine dönüştürüldüğü bir çerçeve sunarak,

işletmelerin performans değerlendirme alanında yaşadıkları problemlere çözüm bulmayı amaçlamaktadır' diye açıklamıştır.

Fayda – Maliyet Analizi: Fayda-maliyet analizi stratejistlerin alternatif yaklaşımlar ve seçenekler arasında karşılaştırma yapabilmelerine yardımcı olmak için kullanılan yöntemdir. Fayda- maliyet analizinin temel amacı belirli bir faaliyet veya projenin fayda ve maliyetinin parasal karşılığının tahmin edilmesi ve farklı kararlar ile karşılaştırmak suretiyle yapılıp yapılmaması ile ilgili karar alıcılara bilgi üretilmesidir. Bu analiz yöntemi genellikle para ile ölçülebilen durumlar için kullanılır.[5]

Fayda-maliyet analizinde karar alıcılar kararlarını fayda-maliyet oranına bakarak verirler. Bu oran 'yatırımın ekonomik ömrü boyunca sağlayacağı nakit girişlerinin belirli iskonto haddi üzerinden şimdiki değerinin yatırımın gerektirdiği nakit çıkışının şimdiki değerine oranı'dır.(Sönmez ve Bircan,2006)

Firmalarda yeni ürünlerin üretilmesi, yeni pazarlara girilmesi gibi yenilikçi stratejilerin yapılması sürecinde, yapılan stratejilerin fayda ve maliyetine ilişkin bilgiler, stratejilerin uygulanabilirliği noktasında stratejistlerin karar vermelerini destekler nitelikte bilgiler sunmaktadır.(Akgemci 2015, s.84)

Tedarik Zinciri Yönetimi: Günümüzün zorlu rekabet koşullarında birçok firma, rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla tedarik zinciri yönetiminin stratejik önemini anlamış ve bu amaçla firmalar tedarikçi ve müşterileriyle olan ilişkilerini karşılıklı fayda ve işbirliği üzerine inşa etmeye başlamışlardır.(Güleş 1999, s1)

Tedarik zinciri yönetiminin literatürde değişik tanımlarına ulaşmak mümkündür. Beamon'a (1998) göre tedarik zinciri yönetimi; hammaddelerin elde edilmesi, bu hammaddelerin ürüne dönüştürülmesi ve bu bitmiş ürünlerin toptancılar ve perakendeciler vasıtasıyla tüketicilere ulaştırılmasına kadar geçen süreçte hizmet veren tedarikçi, üretici, dağıtıcı ve perakendeci gibi birbirine bağımlı işletmelerin doğru bir şekilde yönetimidir. Lee ve Billngton'un (1992) yaptıkları tanıma göre ise tedarik zinciri

[5] Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü,2004.

yönetimi, hammadde ve yarı mamul maddeleri temin eden, bunları nihai ürünlere çeviren ve bu nihai ürünlerin tüketicilere ulaşmasını sağlayan işletmelerin oluşturduğu bir ağ olarak tanımlamak mümkündür.

Risk Analizi: Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tespit için yapılan analizlerdir. Risk analizleri, "ekonomik-mali risk", "siyasi risk", "ülke riski" ve saire analizlerden oluşur. Son yıllarda özellikle yabancı sermaye yatırımlarında risk analizleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Dış borç ihtiyacı içinde olan ülkeler için kredi değerlemesi ve risk analizi yapan rating kuruluşlarının sayısı son yıllarda hızla artmıştır(Aktan 2005, s.10).

Kritik Başarı Faktörleri Analizi: Kritik başarı faktörleri analizi, neredeyse bütün iş kollarında bulunan ve bu iş kollarında bulunan işletmelerin sahip olması gereken başarıya ulaşmasını kolaylaştıran faktörler olarak tanımlanabilir. Başka bir anlatımla, bu faktörler başarıya ulaşabilmek için dikkat edilmesi gereken 'işin püf noktaları'dır diyebiliriz. Bu faktörler, işletmenin kendi yeteneği ile ilgili olabileceği gibi, işletme dışı çevresel unsurlarla ilgili olabilmektedir(Mirze,2014,s.142).

Mirze (2014) kritik başarı faktörleri analizini aşağıdaki şekilde yapıldığını açıklamıştır.

a) Öncelikle sektörde stratejik başarı sağlayacak yeterli sayıda kritik faktör belirlenmesi gerekir.
b) Bu faktörlere, başarı sağlamadaki rolüne ve önemine göre 1 ile 100 puan arasında ağırlık puanı verilir. Bazı faktörlere eşit değerler verilebilir ancak ağırlık puanların toplamı 100'ü geçmemelidir.
c) Daha sonra işletme ve rakipleri bu faktörlerin işletmedeki durumları açısından 1 ile 10 arası puan verilerek değerlendirilir.
d) İşletme ve rakiplere verilen değerler, ağırlık puanları ile çarpılarak ağırlıklı değer bulunur.
e) Ağırlıklı değerlerin toplamı, işletmenin o pazarda başarılı olup olmayacağı hakkında rakiplerine göreceli olarak fikir verir.

Dış Kaynak Kullanımı: Dış kaynak kullanımı, işletmenin asıl faaliyet alanı dışında kalan işleri dışarıdaki uzman işletmeler aracılığıyla yerine getirmesidir. Başka bir değişle, firmanın temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri yapılan bir anlaşma ile işin bir kısmını veya tamamını uzman bir hizmet sağlayıcıya veya tedarikçiyi bırakmasıdır(Özgener 2004, s.172).

Dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılan tanımların ortak özelliği, işletmelerin operasyonel faaliyetleri içinde yer alan fakat temel yetenekleri arasında yer almayan işleri dışarıdaki uzman firmalara devretmeleri ve işletmeye rekabet avantajı sağlayacak olan temel yeteneklerine daha fazla odaklanmalarıdır(Akdoğan ve Karacaoğlu 2003, s.93). Bu tanımlara göre dış kaynak kullanımının belli başlı yararları aşağıdaki gibidir(Özgener 2004, s.181):

a) Dış kaynak kullanımı işletmelere iş planlamasında esneklik sağlamaktadır.
b) İşin zenginleştirilmesini sağlamaktadır.
c) Yöneticilere zaman tasarrufu sağlayarak yatırım ve yönetime daha fazla odaklanmalarına imkan vermektedir.
d) İşletmelerin temel yeteneklerini keşfetmesini ve bunları geliştirmesi için fırsat sunmaktadır.
e) Katma değeri düşük faaliyetlerin elenmesi ile maliyet tasarrufu sağlamaktadır.
f) İşin daha etkili ve kaliteli bir biçimde yapılması için imkan sunmaktadır.
g) Dış kaynak kullanımı yeni sektörlerin ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlayarak ülke ekonomisine katkı sunmaktadır.

Senaryo Geliştirme: İşletmeler hızlı bir şekilde değişen ve bazen gelecek konusunda belirsizliğin hakim olduğu bir ortamda faaliyette bulunabilirler. Bu durumda yalnız mevcut durumun tespit edilerek bu tespitlere uygun stratejiler belirlenmesi yeterli kalmamaktadır. Çünkü değişken ve kırılgan ortamlarda çok farklı, akla gelmeyen ve sürpriz sonuçlar doğurabilecek olaylar yaşanabilmektedir. İşte bu gibi istenmeyen durumlarda işletmeler nasıl hareket etmelidir(Mirze,2014,s.73)?

Senaryo geliştirme tekniği gelecekte yaşanabilecek farklı durumlara karşı şimdiden işletmenin ne yapması ve nasıl hareket etmesi konusunu ortaya koyarak işletmeyi, kaosa girmeden, daha hazırlıklı hareket etmeye yöneltebilecek durumların tespit edilmesi için belirlenmiş bir yaratıcı grup tahmin tekniğidir(Mirze,2014,s.73).

Senaryo geliştirme tekniğinde, önce birbirinden farklı sonuçlar ve koşullar yaratabilecek olaylar, sanki yaşanacakmış gibi öykü haline getirirler. Daha sonra öyküler grup üyelerine analiz yapmak için verilir. Grup üyeleri bu öyküler üzerine tartışarak, bu öyküdeki olayların yaşanması durumunda meydana gelecek durumun tespitini dış çevre analiz tekniği ile yaparlar. Durumun ortaya çıkaracağı fırsat ve tehditler öncelikli bir sırada ortaya konulur ve bunların işletme üzerinde yaratacağı etki üzerinde tartışılarak görüşler bildirilir. Daha sonra, firmanın bu durumlara ne ölçüde hazır olduğunu tespit etmek amacıyla iç çevre analizi yapılır. Yapılan bu iç çevre analizi, dış çevre analizinde olduğu gibi hayali bir öykü temelinde değil de işletmenin gerçek durumu üzerinden yapılır. Bu analizde asıl amaç bu öykülere karşı işletmenin gerçek durumundaki güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymaktır(Mirze,2014,s.73).

2.2.4 Stratejik Yönetimin Riskleri

Karar vericiler strateji oluşturma sürecinde bulunmanın üç riski ile karşılaşabilirler. Bunlardan ilki, karar vericiler strateji oluşturma sürecine odaklanarak operasyonel sorumluluklarını yerine getirme noktasında yeterli zamanı bulamayabilirler. Yöneticiler bunu organize edecek gerekli yeterliliğe sahip olması gerekir. İkincisi, strateji oluşturan ile bu stratejiyi uygulayanların farklı yönetciler olması durumunda ortaya çıkar. Bu durumda, stratejik yöneticiler alınan kararlardaki sorumluluklarını kabul etmeyebilirler. Üçüncü ise, strateji oluşturmanın herhangi bir evresine dahil olan bir katılımcı kendisini beklenti altına sokabilir. Stratejik yöneticiler bu durumu doğru analiz edip katılımcıları doğru bir şekilde yönlendirmeleri gerekir(Pearce ve Robinson 2015, s11).

2.3 KOBİ'LER VE STRATEJİK YÖNETİM

İşletmeler yapısı gereği farklı özelliklere ve işleyiş tarzına sahiptirler. KOBİ'ler de günümüz küreselleşen ekonomik koşulların da büyük firmalarla aynı pazar içerisinde ve aynı rekabet koşullarında faaliyet göstermek zorunda kalmaktadırlar. KOBİ'ler yaşadığı sorunlara karşı daha stratejik bir bakış açısıyla davranmak durumundadırlar. İşte bu sebeple büyük işletmeler için zorunlu olarak gördüğümüz stratejik yönetim KOBİ'ler için de bir o kadar önemli olmaktadır(Çelik ve Akgemci 2010, s327).

KOBİ'ler için stratejik yönetim uygulamasına gerek olmadığı ya da bunu yapmadan da faaliyetlerini sürdürebileceği söylense de, KOBİ'ler birçok risk ve tehlikeler ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu risk ve tehlikelere karşı stratejik yönetim işletmelere destek olacaktır. Ayrıca hızlı değişen çevre koşullara ve artan rekabet koşulları işletmeleri stratejik yönetime yöneltmektedir(Çelik ve Akgemci 2010, s327).

Çelik ve Akgemci (2010) stratejik yönetim KOBİ'lerin yapısal özelliklerinden dolayı iki avantajından bahsetmektedir. Bunlar; KOBİ'lerin küçük olmaları sebebiyle faaliyetler ve örgütsel yapının daha sade olduğu bu da işletmeler de stratejik yönetim faaliyetlerini büyük işletmelerden daha kolay uygulayabileceklerini sağlamaktadır. İkinci olarak ise, KOBİ'lerin kısıtlı kaynakları sebebiyle daha az seçenek arasından karar verme ve uygulamada kafa karışıklığını azaltıcı bir etki göstermektedir.

Yalçıntaş'a (2015) göre KOBİ'ler de stratejik yönetim modeli aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır:

a. *Temel İş Fikrinin Geliştirilmesi:* Temel iş fikri, hedef müşterisi veya hedef pazarı olan bir ürün veya hizmettir. Bu hizmet veya ürün henüz fikir aşmasında ya da pazara daha sunulmamış olmalıdır.

b. *Dış Çevrenin İncelenip Değerlendirilmesi:* Dış çevre analizi sonucunda olası fırsat ve tehditler belirlenir.

c. *İç Faktörlerin İncelenip Değerlendirilmesi:* İşletme objektif olarak iç faktörlerini değerlendirmeli ve bu faktörlerden nasıl yararlanacağını belirlemelidir.

d. *SWOT Analizi ve Stratejik Faktörlerin Belirlenmesi:* SWOT analizi yapılarak işletmenin fırsatlar ve tehditler ışığında işletmenin üstünlük ve zayıflıkları değerlendirilmelidir.

e. *Devam Edip Etmemeye Karar Verilmesi:* Yapılan analizler sonucunda mevcut iş fikrinin uygulanabilirliği sonucuna ulaşılırsa süreç devam ettirilmelidir. Aksi takdirde sonlandırılmalı ve farklı alternatifler gündeme alınmalıdır.

f. *Fırsatın Nasıl Şekilde Gerçeğe Dönüştürüleceğini Tanımlayan Bir İş Planı Oluşturulması:* Stratejik iş planı oluşturulmalıdır. Yapılan bu plana uygun bir şekilde işletmenin misyonu, hedefleri, stratejileri, politikaları ve üst düzey yönetim kadrosu belirlenmelidir.

g. *İş Planının Uygulanması:* İş planı belli kurallar altında hayata geçirilir.

h. *İş Planının Değerlendirilmesi:* İş planında belirlenen sonuçlar ile ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. Sonuçlar arasında farklılık mevcutsa bu farklılığın iş planından mı yoksa uygulamadan mı kaynaklandığı değerlendirilir. İş planı yeni duruma göre gerekirse güncellenir.

2.3.1 KOBİ'ler de Kurumsallaşma

KOBİ yöneticileri genellikle günlük işlerle meşgul olurken işletmenin uzun vadeli performanslarını gözardı edebilmektedirler. Ancak, kurumsallaşma ile bu sorunun önüne geçilebilir ve elde edilen her sonucu etkisi uzun döneme yayılabilir(Saldanlı 2012, s.138). Kurumssallaşmanın günümüzde birçok farklı tanımı mevcuttur. Di maggio ve Powell'e (1991) göre kurumsallaşma, alışkanlıkların ve tekrarlanan eylemlerin kurum içinde nasıl bir standart kazandığı veya kural haline geldiğini araştırır diye tanımlamaktadırlar. Örneğin, kurum içerisinde, personelin birbiriyle iletişim şekilleri ,disiplin kuralları, karar alma biçimleri, nüşterilerle iletişim biçimleri, vb. tüm iş süreçlerinde ki davranış tarzları, yöneticilerin ve işletme sahiplerinin personele karşı tutumu kurumsallaşabilir. Buradaki temel alınacak kriter bu davranış ve eylemlerin ne ölçüde alışkanlık haline geldiğidir(Ulukan 2005,ss.31-32).

Türkiye'de ki KOBİ'lerin çoğunluğu ailenin kontrolü altındadır. Bu işletmeler için kurumsallaşma hayati öneme sahiptir. Aile şirketlerin çoğunluğu kurumsallaşma sürecini hiç girmeden bazen de süreci tamamlayamadağı için birçok problemle karşı karşıya kalırlar. Bazen de kurumsallaşmadıkları için işletmeyi bir sonraki nesile aktarmakta sıkıntılar yaşmaktadırlar(Yalçıntaş 2015, s.86).

Daha önce söylediğimiz gibi kurumsallaşma KOBİ'LER için hayati bir öneme sahiptir. İşletme yeni kurulmuşken işletme sahipleri işletme içinde birkaç fonksiyonu üstlenip işletmeyi yönetebilir. Ancak, işletme belli bir hacme ve büyüklüğe ulaştıktan sonra bu

yönetim şekli etkisini ve verimliliğini kaybeder. Bu aşamadan sonra işletmeler kurumsallaşma yoluna gitmelilerdir. Aslında eğer mümkünse bu süreç işletme daha yeni kurulmuşken başlanmalıdır. Çünkü, erken dönemde başlatılan kurumsallaşma çalışması işletmeyi daha sağlam temeller üzerine oturtulmasını sağlamaktadır. Böylece ortaya çıkabilecekbirçok yönetimsel sorunların önceden önüne geçmiş olunur(Yalçıntaş 2015, s.87).

3.ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KAPSAMI

Bu tez çalışması teorik ve uygulamalı bir çalışma olarak kurgulanmıştır. Çalışmamızın teorik kısmı için yerli ve yabancı literatür taraması yapılmış gerekli bilgiler derlenmiştir. Çalışmamızın uygulama kısmında ise anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Toplamda 71 firma ile yapılan anketlerin 50'si yüz yüze görüşme şekliyle yapılmış olup geri kalan 21 firma ile de mail yoluyla anketler doldurulup veriler toplanmıştır. Daha sonra elde edilen veriler, SPSS 22.0 (Statistical Package for Social Sciences)'te analiz edilmiştir.

Araştırma Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'ler arasından internet sitelerinde yayınlanan iletişim bilgileri üzerinden iletişime geçilmiş 71 işletmeye uygulanmıştır. Tezimizin konusu itibariyle mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler ile çalışılmış olup anketler aşağıdaki tabloda yer verildiği gibi orta ve üst düzey yöneticiler tarafından yanıtlanmıştır.

Tablo 3.1: Ankete Katılanların Pozisyonları

	Frekans	Oran %
Genel müdür	17	23,9
Üretim Müdürü	10	14,1
Sahip ortak	9	12,7
Mali İşler Müdürü	5	7,0
Proje müdürü	5	7,0
Teknik müdür	5	7,0
Finans müdürü	4	5,6
İdari işler müdürü	4	5,6
Yönetim kurulu başkanı	2	2,8
Ar-ge sorumlusu	2	2,8
Satış Sorumlusu	2	2,8
Yönetim kurulu üyesi	1	1,4

Ürün geliştirme müdürü	1	1,4
Kalite kontrol müdürü	1	1,4
Bakım Mühendisi	1	1,4
Bölge müdürü	1	1,4
İnsan kaynakları müdürü	1	1,4
TOPLAM	71	100,0

Tablo 3.1' de ankete katıların kişilerin frekans dağılımları verilmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere ankete yanıt verenlerin işletme içindeki pozisyonları en çok genel müdür(23,9), üretim müdürü (14,1) ve sahip yöneticilerdir(12,7). Bu üç üst düzey pozisyonun toplam içindeki payı yaklaşık % 50'dir. Geriye kalan 14 pozisyondan mali işler, proje müdürü, teknik müdür (7,0), idari işler, yönetim kurulu (5,6) diğerleri ise kendi aralarında homojen bir dağılım göstermektedirler.

3.2 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER VE ÖRNEKLEMİ

Aşağıdaki tabloda anketimizde kullandığımız ölçeklerin kaynakları belirtilmiştir

Tablo 3.2: Ankette Kullanılan Ölçeklerin Kaynakları

Genel ve Tanımlayıcı Bilgiler Faaliyet Alanı Firma Kuruluş Yılı Firma Türü ve Ortaklık Yapısı Kurumsallaşma Düzeyi ve Ailenin Kontrolü Çalışan sayısı ve Yıllık Ciro Stratejik Plan süresi ve Katkıda Bulunanlar	Doğan, T., 2008, Doktora Tezi, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
Stratejik Yönetim Süreci	Barringer ve Bluedorn,1999; Alpkan 2000

Stratejik yönetim sürecinin değerlendirilmesi	
Stratejik Planlama Süreci Stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesi	Stratejik Planlama Süreci,1997-2009,www.strategicfutures.com
Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Teknikleri Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Tekniklerinin kullanım düzeyinin değerlendirilmesi	Kılcı, H., 2013, Yüksek Lisans Tezi, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Stratejik Yönetim Önermeleri Stratejik Yönetim Önermelerine hangi ölçüde katılıp katılmadığının ölçülmesi	Kılcı, H., 2013, Yüksek Lisans Tezi, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
Stratejik Planlamanın Temel Amaçları Stratejik Planlama faaliyetlerinin hangi temel faaliyetler için yapıldığının ölçülmesi	Eren, Aren ve Alpkan, 2000, İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme araştırması
Stratejik Yönetim Faydaları Stratejik yönetimin işletmelere sağladığı faydaların ölçülmesi	Durgun, M., 2015, Yüksek Lisans Tezi, K.maraş: Sütçü İmam Üniversitesi

Çalışma Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'ler arasından 71 firma ile yapılmıştır. 71 firma içinden 50'si ile yüz yüze görüşme yapılarak anketler doldurulmuş geriye kalan 21 firma ile mail yoluyla iletişime geçilmiş ve anketler doldurulmuştur. Aşağıda Tablo 3.2'de frekans tablosuna yer verdiğimiz ankete katılan firmaların faaliyet alanını gösteren tabloda da gözüktüğü gibi çalışmamıza 23 farklı faaliyet alanından firmalar katılmıştır.

Tablo 3.3: Ana Faaliyet Alanları

	Frekans	Oran %
İnşaat	11	15,5
Makine imalatı	10	14,1
İmalat	9	12,7
Gıda İmalatı	6	8,5
Otomotiv	5	7,0
Kimya sanayi	4	5,6
Lojistik	3	4,2
Tekstil	3	4,2
Geri dönüşüm	2	2,8
Elektrik üretimi	2	2,8
Mobilya imalatı	2	2,8
Plastik sanayi	2	2,8
Ambalaj sanayi	2	2,8
Yıldırımdan korunma sistemleri	1	1,4
Arıtma tesisleri kurma	1	1,4
Vana İmalatı	1	1,4
İklimlendirme	1	1,4
Isıtma ve soğutma sistemleri	1	1,4
Metal İmalatı	1	1,4
Petrol Sanayi	1	1,4
Su İmalatı	1	1,4
Savunma sanayi	1	1,4
İlaç sanayi	1	1,4
TOPLAM	71	100,0

Tablo 3.3'de anketi cevaplayan firmaların faaliyet alanlarını gösteren frekans dağılımları verilmektedir. Bu tablodan anlaşıldığına göre ankete katılanların faaliyet alanlarının çoğunluğunu inşaat (15,5), makine imalatı (14,1) ve imalat (12,7) oluşturmaktadır.

Buradan da anlaşılacağı üzere ankete katılan işletmelerin faaliyet alanlarının çoğunluğunu imalat sektörü oluşturmaktadır.

3.3 ANALİZ VE TESTLER

Bu kısımda KOBİ'ler de stratejik yönetim uygulamaları ile ilgili yapmış olduğumuz alan araştırması sonucu elde ettiğimiz verilerin frekans tablolarına yer verilmiş daha sonra ortalama ve standart sapma tabloları, faktör analizleri ve korelasyon tablosuna yer verilmiştir.

3.3.1 Frekans Tabloları

Tablo 3.4: Firma Türleri

	Frekans	Oran %
Limited Şirket	34	47,9
Anonim Şirket	33	46,5
Diğer	4	5,6
Toplam	71	100

Yukarıdaki tablo 3.4'de ankete katılan firmaların türleri verilmiştir. Toplam 71 firmadan 34'ü limited şirket (%47,9), 33'ü anonim şirket (% 46,5) ve 4 şirket de diğer grubundadır (5,6). Firmaların 67'sini (%94.4) sermaye şirketlerinin oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca, limited şirket ile anonim şirket oranları birbirine yakın çıkmıştır.

Tablo 3.5: Ortaklık Yapısı

	Frekans	Oran %
Tamamen yerli sermaye	55	77,5
Yabancı sermaye ağırlıklı	8	11,3
Yerli sermaye ağırlıklı	6	8,5
Tamamen yabancı sermaye	2	2,8
Toplam	71	100

Yukarıda bulunan tablo 3.5'den anlaşılacağı üzere anketi katılım gösteren işletmelerin 55'i tamamen yerli sermaye ile çalışan işletmelerdir (%77,5). 8'i yabancı sermaye ağırlıklı (%11,3), 6'ı yerli sermaye ağırlıklı (%8,5) ve 2'si ise tamamen yabancı sermaye ile çalışan işletmelerdir(%2,8). Buradan anlaşılacağı gibi, anketimizi yanıtlayan firmaların çoğunluğu yerli sermaye ile çalışmaktadır.

Tablo 3.6: Firmaların Kuruluş Yılı

	Frekans	Oran %
1913-1980	11	15,5
1980-1985	3	4,2
1985-1990	7	9,9
1990-1995	5	7
1995-2000	16	22,5
2000-2005	8	11,3
2005-2010	4	5,6
2010-2015	12	16,9
2015-2018	4	5,6
Boş	1	1,4
TOPLAM	71	100

Tablo 3.6'da ankete cevap veren firmaların kuruluş yıllarını gösteren frekans dağılımları verilmektedir. Tabloyu incelediğimiz de 1980 öncesi kurulan firmaların oranı % 15,5, 1995-2000 arası dönemde kurulan firmaların oranı %22,5 ve 2010-2015 arası dönemde kurulan firmaların oranı % 16,9'dur. Firmaların kuruluş yılları baz alındığında heterojen bir dağılım gösterdikleri görülmektedir.

Tablo 3.7: Kurumsallaşma Düzeyi

	Frekans	Oran %
Orta	34	47,9
Yüksek	24	33,8
Çok yüksek	7	9,9
Çok düşük	3	4,2
Düşük	3	4,2
Toplam	71	100

Tablo 3.7'den de anlaşılacağı üzere anketimize cevap veren firmaların %47,9'unun orta düzeyde kurumsallaşma düzeyine sahip 34 adet firmadan oluştuğu görülmektedir. 24 işletme ise yüksek düzeyde kurumsallaşma düzeyine sahip olup bütün içindeki payı %33,8'dir. %9,9 oranla 7 çok yüksek, %4,2 oranla 3 çok düşük ve %4,2 ile 3 firma da düşük düzeyde kurumsallaşma oranına sahiptir.

Tablo 3.8: Ailenin Kontrolü

	Frekans	Oran %
Yüksek	26	36,6
Çok yüksek	16	22,5
Orta	11	15,5
Çok düşük	9	12,7
Düşük	9	12,7
Toplam	71	100

Tablo 3.8'de anketi cevaplayan firmaların yönetiminde ailenin kontrolünü gösteren frekans dağılımları verilmektedir. Buna göre firmaların %36'sının yönetimde ailenin kontrolü yüksek iken %16'sında çok yüksek ve %11'inde ise orta düzeydedir.

Tablo 3.9: Çalışan Sayısı

	Frekans	Oran %
50-149 Arası	18	25,4
10-49 Arası	17	23,9
150-249 Arası	17	23,9
250 ve Üzeri	11	15,5
1-9 Arası	8	11,3
Toplam	71	100

Tablo 3.9'a göre ankete katılan firmalardan 18'inde çalışan sayısı 50-149 arasında (%25,4), 17 firmada 150-249 (%23,9), yine 17 firmada 10-49 (%23,9), 11 firmada 250 ve üzeri(%15,5) ve 8 firmada ise çalışan sayısı 1 ile 9 arasındadır. Buradan anlaşılacağı üzere ankete katılan firmaların 60'ı (% 84,5) KOBİ'dir.

Tablo 3.10: Yıllık Ciro

	Frekans	Oran %
5-25 Milyon TL arası	22	31
25-40 Milyon TL arası	20	28,2
1-5 Milyon TL arası	13	18,3
40 Milyon TL ve üzeri	10	14,1
1 Milyon TL'den az	6	8,5
Toplam	71	100

Yukarıda tablo 3.10'da firmaların yıllık ciro bilgilerini içeren frekans dağılım bilgileri bulunmaktadır. Bu bilgilere göre işletmelerin %31'i 5 ile 25 milyon TL arası, %28,2'i 25 ile 40 milyon TL arası, %18,3'ü 1 ile 5 milyon TL arası,%14,1'inde 40 milyon TL üzeri iken %8,5'inde ise 1 milyon TL'den az ciroya sahip firmalardan oluşmaktadır. Bu bilgilere istinaden anketimize katılan gösteren firmaların %85,9'u KOBİ'dir.

Tablo 3.11: Stratejik Plan Süresi

	Frekans	Oran %
1 ila 3 yıl	23	32,4
3 ila 5 yıl	17	23,9
1 yıl ve daha az	15	21,1
5 yıldan daha çok	10	14,1
Yok	6	8,5
Toplam	71	100

Yukarıdaki tablo 3.11'den de anlaşılacağı gibi, stratejik planlamayı firmaların 23'ü 1 ila 3 yıl arasında yapmaktadır. 3 ila 5 yıl arası bir zaman için yapan firma sayısı 17'dir. 15 firma 1 yıldan daha az süreli bir plana sahip iken 10 firma ise 5 yıldan daha fazla bir süre için stratejik plan yapmışlardır. Burada ilginç olan bazı firmaların bir yıldan az planları da stratejik plan olarak değerlendirmeleridir. Anketimizi cevaplayan firmaların 6'sı ise stratejik planlarının olmadığını belirtmiştir. Bu bilgileri dikkate alarak 50 işletmenin (%70,4) 1 yıldan daha uzun süreli bir stratejik plana sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3.12: Stratejik Planın Oluşturulmasına Katkıda Bulunan Birimler

	Adet	Oran %
Üst Yöneticiler	31	32
İşletme Sahipleri	30	30,9
Yönetim Kurulu	26	26,8
Fonksiyonel Birimler	6	6,2
Dışarıdan Uzmanlar	2	2,1
Diğer Çalışanlar	2	2,1
Toplam	97	100

Tablo 3.12'de stratejik planın oluşturulmasına katkıda bulunan birimler sorumuza verilen cevapları içeren frekans dağılımları bulunmaktadır. Bu tabloyu incelediğimizde üst yöneticiler %32, işletme sahipleri 30,9 ile yönetim kurulu %26,8 arasında homojen bir dağılım bulunmaktadır. Fonksiyonel birimler %6,2, dışarıdan uzmanlar ile diğer

çalışanlar %2,1 ile eşit orana sahiptir. Bu bilgilerden de anlaşılacağı üzere stratejik planın oluşturulmasına %89,7'si icra yetkisi olan yöneticiler katılmışlardır.

3.3.2 Ortalama ve Standart Sapmalar

Tablo 3.13: Stratejik Yönetim Süreci

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	Ort.	Std. sapma	Yorum
Şirketimizin belli bir **temel amaç ve hedefleri** vardır	4,49	0,77	Tamamen katılıyorum
Şirketimizin belli bir **misyon**u vardır	4,35	0,86	Tamamen katılıyorum
Bir strateji belirlendikten sonra buna uygun **plan ve bütçeler** yapılır	4,34	0,87	Tamamen katılıyorum
Şirketimizin belli bir **vizyon**u vardır	4,31	0,88	Tamamen katılıyorum
Strateji belirlenirken çevredeki **fırsat ve tehditler** incelenir	4,25	0,84	Tamamen katılıyorum
Strateji planlama aşamasında pazardaki **müşteri** ihtiyaç ve tercihleri ile ilgili bilgiler toplanır	4,13	0,92	Katılıyorum
Strateji planlama aşamasında pazardaki **rakip** firmalar ile ilgili bilgiler toplanır	4,10	0,98	Katılıyorum
Strateji belirlenirken firmamızın **güçlü ve zayıf yanları** tespit edilir	4,04	0,99	Katılıyorum
Strateji planlama aşamasında genel **ekonomik** gelişme ve beklentilerle ile ilgili bilgiler toplanır	4,00	1,00	Katılıyorum
Belirlenen strateji uygulandıktan sonra **sonuçların etkinliği** değerlendirilir	3,99	0,97	Katılıyorum

Strateji planlama aşamasında pazardaki **tedarikçimiz** olan (ör: hammadde sağlayıcıları)firmalar ile ilgili bilgiler toplanır	3,94	0,99	Katılıyorum
Bir strateji belirlenmeden önce çeşitli **alternatif stratejiler** belirlenir	3,93	0,93	Katılıyorum
Strateji planlama aşamasında pazardaki **dağıtıcı** (ör. perakendiciler) firmalar ile ilgili bilgiler toplanır	3,93	1,03	Katılıyorum
Strateji planlama aşamasında genel **teknolojik** gelişme ve beklentilerle ile ilgili bilgiler toplanır	3,86	1,11	Katılıyorum
Strateji planlama aşamasında genel **demografik** gelişme ve beklentilerle ile ilgili bilgiler toplanır	3,54	1,10	Katılıyorum

Tablo 3.13'den anlaşıldığına göre stratejik yönetim sürecinde firmaların en çok önem verdikleri faaliyet temel amaç ve hedefleri oluşturmaktır(4,49). Bunu misyon geliştirme(4,35) ve stratejiye uygun plan ve bütçe yapma(4,34) izlemektedir. Nispeten daha az önem verilen konular ise teknolojik(3,86) ve demografik(3,54) gelişmeler takip etmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere misyon, amaç ve bütçeler teknoloji ve demografik alanlardaki orta ve uzun vadeli makro trendler üzerine inşa edilmemektedir.

Tablo 3.14: Stratejik Planlama Süreci

STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ	Ort.	Std. sapma	Yorum
Üst düzey yöneticiler firmanın stratejik planlama için sorumluluk alıyor	4,11	1,008	Katılıyorum
Firma, stratejik plana dayalı stratejik kararlar alıyor	3,82	0,97	Katılıyorum
Firma, stratejik planlama için kaynak(zaman,para,personel desteği)sağlıyor	3,80	1,15	Katılıyorum
Stratejik planlama en öncelikli etkinlik olup, her yıl düzenli olarak gerçekleştirilir	3,75	0,93	Katılıyorum

Başarılı bir performans için bireyler stratejik planlama ve uygulama sorumluluğunu taşıyor	3,61	1,06	Katılıyorum
Firma, bir kişiye veya alternatif olarak bir takıma eylem planı uygulanması için başta sorumluluk yüklüyor	3,58	1,09	Katılıyorum
Stratejik planlama ile önemli ölçüde etkilenecek olan tüm yöneticiler planlama sürecine katılıyor	3,56	1,18	Katılıyorum
Firma, izleme verilerini düzenli olarak gözden geçirmekte ve stratejik kararları uygun şekilde revize etmektedir	3,56	1,07	Katılıyorum
Firma, stratejik planlama sürecinde önceden belirlenmiş bir dizi prosedür izliyor	3,55	1,08	Katılıyorum
Firma, her plan öğesi için açıkça tanımlanmış ve ölçülebilir performans standartları belirliyor	3,52	0,99	Katılıyorum
Firma, stratejik plan seçeneklerini formüle etmek için stratejik(durumsal)teşhisi kullanıyor	3,39	1,16	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
Firma, bu performans standartlarının ne derece iyi karşılandığını izlemek için organize bir sistem geliştiriyor	3,38	1,16	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum

Tablo 3.14'den anlaşılacağı üzere stratejik planlama sürecinde firmaların en çok önem verdikleri faaliyet üst yöneticilerin stratejik planlama için sorumluluk alması(4,11),stratejik plana dayalı stratejik kararlar alması(3,82) ve stratejik planlama için gerekli kaynakları(zaman, para, personel vb.) sağlamasıdır(3,80). Nispeten daha az önem verilen konular ise stratejik plan seçeneklerini formüle etmek için stratejik(durumsal)teşhis yapılması(3,39) ve performans standartlarına ne derece ulaşıldığını izlemek için sistem geliştirilmesidir(3,38). Buradan da anlaşılacağı üzere firmaların üst yöneticileri her ne kadar stratejik planlama süreci için sorumluluk üstlenip zaman, para ve personel gibi kaynak desteği sağlayıp stratejik kararlarını stratejik plana dikkate alarak verseler de mevcut durum analizi yapma ve performans değerleme sistemini geliştirme konularına biraz daha önem vermeleri gerekmektedir.

Tablo 3.15: Stratejik Yönetim Araç, Yöntem ve Teknikleri

STRATEJİK YÖNETİM ARAÇ, YÖNTEM, TEKNİKLERİ	Ort.	Std. sapma	YORUM
Fayda-maliyet analizi	4,06	0,98	Katılıyorum
Risk analizi	3,90	1,07	Katılıyorum
Ekonomik tahmin modeli	3,79	1,09	Katılıyorum
Tedarik zinciri yönetimi	3,76	1,15	Katılıyorum
Temel yetenek analizi	3,63	1,09	Katılıyorum
Kritik başarı faktörleri analizi	3,55	1,08	Katılıyorum
Rakiplerin finansal analizi	3,34	1,29	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
Dış kaynak kullanımı	3,10	1,44	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
Senaryo oluşturma	3,08	1,32	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
Balanced scorecard	3,07	1,26	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
SWOT(FÜTZ) analizi	3,06	1,29	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
Porter'in 5'li güç analizi	2,82	1,24	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum

Ankete katılan firmalara sorduğumuz stratejik yönetim sürecinde kullandığınız stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin ne oranda kullandıkları sorusuna verdikleri cevapların ortalamalarını ve standart sapmalarını gösteren tablo 4'e göre işletmeler

bunlardan fayda-maliyet analizini (4,06), risk analizini (3,90) ve ekonomik tahmin modelini (3,79) daha yüksek oranlarda kullanmışlardır. Bunlardan daha az oranda Porter'in 5'li güç analizi (2,82), SWOT analizi (3,06) ve balanced scorecardı (3,07) kullanmışlardır. Bu bilgiler dikkate alındığında işletmelerin daha işletmenin operasyonel faaliyetleri ile ilgili faaliyetleri öncelik gösterip Porter'in 5'li güç analizi ve SWOT gibi daha hem işletmenin içinde bulunduğu durumu anlamasına yardımcı olacak hem de gelecek planlamasına yardımcı olacak analizleri daha az kullandıkları görülmektedir.

Tablo 3.16: Stratejik Yönetim Önermeleri

STRATEJİK YÖNETİM ÖNERMELERİ	Ort.	Std. sapma	Yorum
Stratejik yönetim gelecek için gereklidir	4,77	0,42	Tamamen katılıyorum
Misyon bir şirket için değerlidir	4,77	0,59	Tamamen katılıyorum
Vizyon bir şirket için değerlidir	4,70	0,64	Tamamen katılıyorum
Stratejik planlama için çevre analizi gereklidir	4,27	0,81	Tamamen katılıyorum
Stratejik yönetimin kontrol analizi üst düzey yöneticilerin görevidir	3,99	1,08	Katılıyorum
Stratejik yönetim sadece rekabette değil kriz dönemlerinde de işe yarar	3,85	1,33	Katılıyorum
Çevre analizi herkesin görevidir	3,49	1,17	Katılıyorum
Stratejik plan herkes tarafından yapılabilir	2,73	1,29	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
Stratejik yönetim sadece üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmelidir	2,72	1,30	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum

Stratejik yönetim sürecine en alt düzeylerde çalışanlar katılmaz	2,55	1,24	Katılmıyorum
Stratejik yönetim sadece büyük şirketler için gereklidir	2,48	1,46	Katılmıyorum
Stratejik yönetim olmadan rekabetçi olunabilir	2,45	1,19	Katılmıyorum

Tablo 5'de bazı stratejik yönetim önermelerine yer verilmiştir. Bu önermelere firmaların verdikleri yanıtların ortalamalarını analiz ettiğimiz ettiğimizde stratejik yönetimin gelecek için gerekli olduğu(4,77) ile misyon bir şirket için gereklidir (4,77) eşit oranda, bu iki önermeye yakın vizyon bir şirket için gereklidiri(4,70) diğer önermelerden daha fazla oranda puan vererek bu üç konuya verdikleri önemi göstermişlerdir. Bunların dışında stratejik yönetim olmadan rekabetçi olunabilir(2,45), stratejik yönetim büyük şirketler için gereklidir (2,48) ve stratejik yönetim sürecine en alt düzeyde çalışanlar katılmaz(2,55) gibi olumsuz önermeleri daha az oranda puanlamışlardır. Bu bilgileri analiz ettiğimizde rekabet için stratejik yönetimin gerekliliği, stratejik yönetimin sadece büyük şirketler için değil tüm işletmeler için gerekli olduğunu ve bu sürece tüm çalışanların katılması gerektiği konularına gereken önemi verdikleri görülmüştür. Ayrıca, misyon ve misyon gibi stratejik yönetim kavramlarına anketimize katılan firmaların çoğunluğu birbirine yakın yüksek oranda puanlayarak bu kavramların şirket için değeri noktasına vurgu yapmışlardır.

Tablo 3.17: Stratejik Amaçlar

	Amaçlar	**Ortalama**	**Std. Sapma**	**Yüzdelik Puan**
1	Büyüme ve Pazar Payını Artırma	14.31	8.706	12.54
2	Karlılık	12.39	6.135	10.86
3	Verimliliği Artırma	11.58	6.441	10.15
4	Müşteri Memnuniyeti ve Toplam Kalite	11.50	7.576	10.08
5	Yenilik Yaratma	9.45	5.369	8.29
6	Rekabet Gücünü Artırma	9.32	2.546	8.17
7	Toplam Maliyetleri Azaltma	8.96	4.689	7.85

8	Pazardaki Prestiji Artırma	8.63	3.493	7.57
9	Teknoloji Yenileme	8.58	3.853	7.53
10	Personelin Çalışma Koşullarını İyileştirme	7.77	2.398	6.82
11	Pazar Çeşitlendirme	7.14	3.435	6.26
12	Diğer	4.42	2.759	3.88
	Toplam	**114.06**		**100.00**

Anketimizin 6. bölümünde yer verdiğimiz stratejik planlama faaliyetleri işletmenizde hangi temel amaçlar için yapılmaktadır? Sorusuna işletmeler yukarıdaki tabloda gösterildiği gibi 12 seçenek arasında dip toplamı 100 olacak şekilde puanlamaları istenmiştir. Buna göre yüzdelik puan üzerinden değerlendirdiğimizde işletmeler en çok büyüme ve pazar payını artırma (12,54), karlılık (10,86), verimliliği artırma (10,15) ve müşteri memnuniyeti ve toplam kalite (10,08) gibi temel amaçlar için stratejik plan yapmaktadırlar. Yenilik yaratma (8,29), rekabet gücünü artırma (8,17) toplam maliyetleri azaltma gibi temel amaçlara nispeten daha az puan verilmiştir. Düşündürücü olan personelin çalışma koşullarını iyileştirme ve pazar çeşitlendirme en az puan verilmiş olmasıdır. Buradan da anlaşılacağı üzere işletmeler büyüme ve karlılık gibi amaçlarla stratejik planlar yaparken firmaların beşeri sermayesini ifade eden personele daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

3.3.3 Faktör Analizleri

Tablo 3.18: Stratejik yönetim süreci keşifsel faktör analizi sonuçları

Sorular	**Stratejik Yönetim Süreci Değişkeni Faktör Yükleri**
Şirketimizin belli bir **temel amaç ve hedefleri** vardır	.882
Şirketimizin belli bir **misyon**u vardır	.875
Şirketimizin belli bir **vizyon**u vardır	.837

Strateji planlama aşamasında genel **ekonomik** gelişme ve beklentilerle ile ilgili bilgiler toplanır	.830
Bir strateji belirlendikten sonra buna uygun **plan ve bütçeler** yapılır	.829
Strateji belirlenirken firmamızın **güçlü ve zayıf yanları** tespit edilir	.800
Strateji belirlenirken çevredeki **fırsat ve tehditler** incelenir	.782
Strateji planlama aşamasında genel **teknolojik** gelişme ve beklentilerle ile ilgili bilgiler toplanır	.762
Strateji planlama aşamasında pazardaki **müşteri** ihtiyaç ve tercihleri ile ilgili bilgiler toplanır	.762
Strateji planlama aşamasında pazardaki **tedarikçimiz** olan (ör: hammadde sağlayıcıları)firmalar ile ilgili bilgiler toplanır	.711
Bir strateji belirlenmeden önce çeşitli **alternatif stratejiler** belirlenir	.672
Strateji planlama aşamasında pazardaki **rakip** firmalar ile ilgili bilgiler toplanır	.622

Temel Bileşenler Analizi; Açıklanan toplam varyans: %61,475

Stratejik Yönetim Süreci Değişkeni Cronbach'ın alfa katsayısı İçsel Güvenilirlik Skoru: 0,939

Keşifsel faktör analizi bulgularımıza göre stratejik yönetim süreci adımları ile ilgili sorduğumuz sorulara verilen cevaplardan gelen skorlar tek bir faktör oluşturmuştur. Açıklanan toplam varyans %60'ın üzerinde olup; Cronbach'ın alfa katsayısı da %70'in çok üzerindedir. Bu soruların bileşiminden oluşan Stratejik Yönetim Süreci Değişkeninin geçerli ve güvenilir olarak ölçüldüğünü kabul edebiliriz. Ancak sadece üç soru faktöre girmemiştir; faktöre girmeyen şu üç soru bundan sonraki analizlerde kullanılmamak üzere çıkarılmıştır:

1. Belirlenen strateji uygulandıktan sonra sonuçların etkinliği değerlendirilir
2. Strateji planlama aşamasında genel demografik gelişme ve beklentilerle ile ilgili bilgiler toplanır

3. Strateji planlama aşamasında pazardaki dağıtıcı (ör. Perakendeciler) firmalar ile ilgili bilgiler toplanır

Tablo 3.19: Stratejik planlama süreci keşifsel faktör analizi sonuçları

Sorular	**Stratejik Planlama Süreci Değişkeni Faktör Yükleri**
Firma, stratejik planlama için kaynak(zaman, para, personel desteği)sağlıyor mu?	.875
Başarılı bir performans için bireyler stratejik planlama ve uygulama sorumluluğunu taşıyor mu?	.865
Firma, stratejik plana dayalı stratejik kararlar alıyor mu?	.858
Firma, bu performans standartlarının ne derece iyi karşılandığını izlemek için organize bir sistem geliştiriyor mu?	.845
Firma, her plan öğesi için açıkça tanımlanmış ve ölçülebilir performans standartları belirliyor mu?	.844
Firma, izleme verilerini düzenli olarak gözden geçirmekte ve stratejik kararları uygun şekilde revize etmekte midir?	.831
Firma, stratejik planlama sürecinde önceden belirlenmiş bir dizi prosedür izliyor mu?	.797
Firma, stratejik plan seçeneklerini formüle etmek için stratejik(durumsal)teşhisi kullanıyor mu?	.794
Stratejik planlama ile önemli ölçüde etkilenecek olan tüm yöneticiler planlama sürecine katılıyor mu?	.782
Üst düzey yöneticiler firmanın stratejik iş planlaması için sorumluluk alıyor mu?	.725
Firma, bir kişiye veya alternatif olarak bir takıma eylem planı uygulanması için başta sorumluluk yüklüyor mu?	.684
Stratejik planlama en öncelikli etkinlik olup, her yıl düzenli olarak gerçekleştirilir mi?	.625

Temel Bileşenler Analizi; Açıklanan toplam varyans: %63,567

Stratejik Yönetim Süreci Değişkeni Cronbach'ın alfa katsayısı İçsel Güvenilirlik Skoru: 0,947

Keşifsel faktör analizi bulgularımıza göre stratejik planlama süreci adımları ile ilgili sorduğumuz sorulara verilen cevaplardan gelen skorlar tek bir faktör oluşturmuştur. Açıklanan toplam varyans %60'ın üzerinde olup; Cronbach'ın alfa katsayısı da %70'in çok üzerindedir. Bu soruların bileşiminden oluşan Stratejik Planlama Süreci Değişkeninin geçerli ve güvenilir olarak ölçüldüğünü kabul edebiliriz.

3.3.4 Korelasyonlar

Tablo 3.20: Korelasyon tablosu

Değişkenler	Kuruluş yılı	Kurumsallaşma Düzeyi	Ailenin kontrolü	Çalışan sayısı	Yıllık ciro	Stratejik plan süresi	Stratejik Yönetim Süreci
Kuruluş yılı							
Kurumsallaşma düzeyi	**-.434****						
Ailenin kontrolü	.103	**-.399****					
Çalışan sayısı	**-.483****	**.548****	-.161				
Yıllık ciro	**-.531****	**.457****	-.174	**.737****			
Stratejik plan süresi	-.164	**.317****	-.115	**.326****	**.296***		
Stratejik Yönetim Süreci	-.158	**.458****	-.191	-.040	.025	**.365****	
Stratejik Planlama Süreci	.012	**.509****	-.175	.036	.020	**.421****	**.742****

** Pearson Korelasyon katsayıları 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

* Pearson Korelasyon katsayıları 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Pearson korelasyon analizi bulgularına göre birçok faktör arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur, şöyle ki:

a) Kurumsallaşma düzeyi ile kuruluş yılı arasında güçlü ve anlamlı bir (**-.434******)** negatif ilişki vardır. Buna göre firma ne kadar eski yıllarda kurulmuşsa o kadar kurumsallaşma imkanı bulmuştur diye değerlendirebiliriz. Yeni kurulan firmaların ise kurumsallaşmak için biraz daha zamana ihtiyaçları bulunmaktadır. Ayrıca,
b) Aynı şekilde kuruluş yılı ile çalışan sayısı (**-.483******)** ve yıllık ciro (**-.531******)** arasında da güçlü ve anlamlı negatif ilişkiler vardır. Buna göre firma ne kadar yeni yıllarda kurulmuşsa çalışan sayısı ve ciro gibi büyüklük göstergeleri o kadar sınırlıdır.
c) Kurumsallaşma düzeyi ile aile kontrolü arasında (**-.399******)** negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkiye göre işletmeler de ailenin kontrolü azaldıkça kurumsallaşma düzeyi artmaktadır.
d) Çalışan sayısı ile kurumsallaşma düzeyine baktığımız da aralarında anlamlı (**.548******)** bir pozitif ilişki bulunmaktadır. Buna göre firmalar da çalışan sayısı arttıkça kurumsallaşma düzeyi de artış göstermektedir.
e) Aynı şekilde aynı ilişkiyi yıllık ciro ile kurumsallaşma düzeyi (**.457******)** arasında görebiliriz. Yıllık ciro artıkça kurumsallaşma düzeyi artmaktadır.
f) Bir başka korelasyona baktığımız da stratejik plan süresi arasında pozitif (**.317******)**bir ilişki bulunmaktadır. Bu analize göre stratejik plan süresi artıkça kurumsallaşma düzeyi artmaktadır.
g) Aynı şekilde stratejik yönetim süreci ile kurumsallaşma düzeyi (**.458****) ve stratejik planlama süreci (**.509****) arasında da güçlü bir pozitif ilişki bulunmaktadır. Buna göre firma stratejik yönetim ve stratejik planlama sürecinin kapsamı artıkça kurumsallaşma düzeyi de artmaktadır.
h) Korelasyon tablomuzdaki farklı iki değişken arasındaki ilişkileri incelemeye devam ettiğimizde yıllık ciro ile çalışan sayısı arasında (**.737****)güçlü, anlamlı bir pozitif ilişkiyi görmekteyiz. Bu ilişkiye göre firmada çalışan sayısı arttıkça yıllık ciro da artış göstermektedir.
i) Çalışan sayısı ile stratejik plan süresi arasında da pozitif (**.326****) bir ilişki bulunmaktadır. Bu bilgiye göre firmada çalışan sayısı arttıkça stratejik plan süresi de artış göstermektedir.

j) Yıllık ciro ile stratejik plan süresi arasında pozitif bir (**.296***) ilişki bulunmaktadır. Bu bilgiye istinaden firmada stratejik plan süresi arttıkça yıllık ciro da artış göstermektedir diyebiliriz. Ayrıca,

k) Aynı şekilde stratejik plan süresi ile stratejik yönetim süreci (**.365****) ve stratejik planlama süreci (**.421****) arasında da pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkiye göre stratejik plan süresi arttıkça stratejik yönetim ve planlama sürecinin kapsamı da artış göstermektedir.

l) Son olarak karşımıza stratejik yönetim süreci ile stratejik planlama süreci (**.742****)arasında çok güçlü bir pozitif ilişki çıkmaktadır. Buna göre işletmede stratejik yönetim sürecinin kapsamı arttıkça aynı şekilde stratejik planlama sürecinin de kapsamı artış göstermektedir.

3.3.5 Çapraz Tablolar

Tablo 3.21: Firma Türleri ile Kurumsallaşma Düzeyi Arasında Çapraz Tablo

FİRMA TÜRÜ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ					
	ÇOK DÜŞÜK	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK	TOPLAM
ANONİM ŞİRKET	3,0%	0,0%	33,3%	48,5%	15,2%	100,0%
LİMİTED ŞİRKET	0,0%	8,8%	61,8%	23,5%	5,9%	100,0%
DİĞER	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Bu tablomuzda firma türlerine göre kurumsallaşma düzeyine baktığımızda anonim şirketlerin %3,0'ı çok düşük, %33,3'ü orta, %48,5'i yüksek ve %15,2'i ise çok yüksek kurumsallaşma düzeyine sahiptir. Limited şirketlerinde %8,8 ile düşük, %61,8 ile orta, %23,5 ile yüksek ve %5,9 ile de çok yüksek kurumsallaşma düzeyine sahiptirler. Son olarak diğer kategorisindeki şirketlere baktığımızda %50 ile çok düşük, %50 ile de orta düzey kurumsallaşma düzeyine sahiptirler. Bu bilgilere göre anonim şirketlerimizin kurumsallaşma düzeyi diğer firma türlerine göre daha fazladır diyebiliriz.**Tablo 3.22:**

Tablo 3.22: Firma Türlerinin Kurumsallaşma Düzeyi Farklılıkları İçin ANOVA Tablosu

	Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın karesi	F	p
Gruplar arası	11.992	2	5.996	9.446	.000
Gruplar içi	43.163	68	.635		
Toplam	55.155	70			

Tablo 3.23: Firma Türlerinin Kurumsallaşma Düzeylerine Göre Gruplanması İçin Duncan Testi

Firma türleri	Adet	Firma Türü grupları	
		Diğer türler	Sermaye Şirketleri
Diğer	4	2.00	
Limited Şirket	34		3.26
Anonim Şirket	33		3.73
p		1.000	.206

ANOVA analizi sonuçlarına göre firma türlerinin kurumsallaşma düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar mevcuttur (F: 9.446; p:0.000). Bu farklılıkların hangi firma türleri arasında olduğunu görmek ve firma türlerinin her birinin 1'den 5'e Likert puanları üzerinden ortalamalarını kıyaslamak için Duncan testi yapılmıştır. Buna göre en yüksek kurumsallaşma ortalamasına Anonim şirketler (Adet: 33; ort.: 3,73 / 5) sahiptir; bu da 3,4 ila 4,2 arasında bir değer olduğu için Anonim şirketlerin kurumsallaşma düzeyleri "yüksek" diyebiliriz. Daha sonra Limited Şirketler (Adet: 34; ort.: 3,26 / 5) gelmektedir; bu da 2,6 ila 3,4 arasında bir değer olduğu için Limited Şirketlerin kurumsallaşma düzeyleri "orta" diyebiliriz. Diğer kategorisindeki firmalar ise nispeten az bir kurumsallaşma düzeyine (Adet: 4; ort.: 2 / 5) sahiptir; bu da 1,8 ila 2,6 arasında bir değer olduğu için diğer firmaların kurumsallaşma düzeyleri "düşük" diyebiliriz. Bu ortalamalar sonucunda iki farklı firma türü grubu oluşmuştur: düşük ortalamalı diğer firmalar ve

nispeten orta-yüksek ortalamalı limited ve anonim şirketler. Bu bulgular ışığında anonim şirketlerde bile çok yüksek (4,2 ila 5 arasında) bir kurumsallaşma düzeyi bulunmasa da firma sahipliği ve yönetim erki kişiye bağımlı olmaktan çıktıkça (anonimleştikçe) kurumsallaşma düzeyinin arttığı da görülmektedir.

Tablo 3.24: Firma Türleri ile Ailenin Kontrolü Arasında Çapraz Tablo

FİRMA TÜRÜ	AİLENİN KONTROLÜ					
	ÇOK DÜŞÜK	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK	TOPLAM
ANONİM ŞİRKET	18,2%	15,2%	21,2%	27,3%	18,2%	100,0%
LİMİTED ŞİRKET	5,9%	8,8%	11,8%	47,1%	26,5%	100,0%
DİĞER	25,0%	25,0%	0,0%	25,0%	25,0%	100,0%

Bu tabloda firma türlerine göre işletmelerde ailenin kontrol düzeyini inceleyeceğiz. Tabloya göre anonim şirketlerde ailenin kontrolü çok düşük düzeyde %18,2, düşük düzeyde %15,2, orta düzeyde %21,2, yüksek düzeyde %27,3 ve çok yüksek düzeyde 18,2'dir. Limited şirketlerine baktığımızda %5,9 çok düşük, %47,1 yüksek ve %26,5 ile de çok yüksek düzeyde ailenin kontrolüne sahiptirler. Bu bilgilere göre sermaye şirketlerinden anonim şirketlerde ailenin kontrolü daha düşük, limited şirketlerde daha fazla görünmektedir.

Tablo 3.25: Firma Türleri Arasında Ailenin Kontrol düzeyi Farklılıkları İçin ANOVA Tablosu

	Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın karesi	F	p
Gruplar arası	8.391	2	4.195	2.523	.088
Gruplar içi	113.074	68	1.663		
Toplam	121.465	70			

Tablo 3.26: Firma Türlerinin Ailenin Kontrol düzeylerine göre gruplanması için Duncan Testi

Firma Türü	N	Firma Türü grupları
		Tek grup
Diğer	4	3.00
Anonim Şirket	33	3.12
Limited Şirket	34	3.79
Sig.		.206

ANOVA analizi sonuçlarına göre firma türlerinin Ailenin kontrol düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar mevcut değildir (F: 2.523; p:0.088). Firma türlerinin her birinin 1'den 5'e Likert puanları üzerinden ortalamalarını kıyaslamak için Duncan testi yapılmıştır. Buna göre en yüksek Aile kontrolü ortalamasına Limited şirketler (Adet: 34; ort.: 3,79 / 5) sahiptir; bu da 3,4 ila 4,2 arasında bir değer olduğu için Limited şirketlerin Aile kontrolü düzeyleri "yüksek" diyebiliriz. Daha sonra Anonim Şirketler (Adet: 33; ort.: 3,12 / 5) gelmektedir; bu da 2,6 ila 3,4 arasında bir değer olduğu için Anonim Şirketlerin Aile kontrolü düzeyleri "orta" diyebiliriz. Diğer kategorisindeki firmalar ise nispeten daha az bir Aile kontrolü düzeyine (Adet: 4; ort.: 3 / 5) sahiptir; bu da 2,6 ila 3,4 arasında bir değer olduğu için diğer firmaların kurumsallaşma düzeyleri "orta" diyebiliriz. Bu ortalamalar sonucunda farklı firma türü grupları oluşmamıştır: tüm firmalar orta-yüksek olarak tek grupta toplanmıştır. Bu bulgular ışığında yüksek düzeyde kurumsallaşmış olan Anonim şirketlerde bile orta düzeyde aile kontrolü mevcut olup, orta düzeyde kurumsallaşmış Limited Şirketlerde ise yüksek düzeyde bir aile kontrolü söz konusu olduğu görülmektedir.

Tablo 3.27: Ortaklık Yapısı ile Kurumsallaşma Düzeyi Arasında Çapraz Tablo

ORTAKLIK YAPISI	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ					
	ÇOK DÜŞÜK	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK	TOPLAM
TAMAMEN YERLİ SERMAYE	5,5%	5,5%	54,5%	30,9%	3,6%	100,0%
YERLİ SERMAYE AĞIRLIKLI	0,0%	0,0%	33,3%	50,0%	16,7%	100,0%
YABANCI SERMAYE AĞIRLIKLI	0,0%	0,0%	12,5%	50,0%	37,5%	100,0%
TAMAMEN YABANCI SERMAYE	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%

Bu tablo da ortaklık yapısına göre firmaların kurumsallaşma düzeyine baktığımızda tamamen yerli sermaye ile çalışan firmaların %5,5'i çok düşük, %54,5'i orta düzey, %30,9'u yüksek ve %3,6'ı çok yüksek kurumsallaşma düzeyine sahip firmalardır. Yerli sermaye ağırlıklı firmalarımızdan %33,3'ü orta, %50,0'ı yüksek, %16,7'si ise çok yüksek kurumsallaşma düzeyine sahiptirler. Yabancı sermaye ağırlıklı firmaların kurumsallaşma düzeyine baktığımızda %12,5'i orta, %50'si yüksek ve %37,5'i ise çok yüksek düzeydedir. Son olarak tamamen yabancı sermaye ağırlıklı firmaların %50'si orta düzey, %50'si ise çok yüksek kurumsallaşma düzeyine sahiptirler. Tabloda dan anlaşılacağı üzere işletmelerimizde yabancı sermaye arttıkça kurumsallaşma düzeyi de artış göstermektedir.

Tablo 3.28: Ortaklık Yapısı ile Ailenin Kontrolü Arasında Çapraz Tablo

ORTAKLIK YAPISI	AİLENİN KONTROLÜ					
	ÇOK DÜŞÜK	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK	TOPLAM
TAMAMEN YERLİ SERMAYE	9,1%	10,9%	14,5%	40,0%	25,5%	100,0%
YERLİ SERMAYE AĞIRLIKLI	16,7%	0,0%	16,7%	50,0%	16,7%	100,0%
YABANCI SERMAYE AĞIRLIKLI	25,0%	37,5%	25,0%	0,0%	12,5%	100,0%
TAMAMEN YABANCI SERMAYE	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%

Yukarıdaki çapraz tabloda işletmelerde ortaklık yapısı ile ailenin kontrolü arasındaki ilişkiyi inceleyeceğiz. Bu tabloya göre tamamen yerli sermaye ile çalışan firmaların %9,1' çok düşük, %40'ı yüksek ve %25,5 'i de çok yüksek düzeyde ailenin kontrolündedirler. Yerli sermaye ağırlıklı firmaların %16,7'si çok düşük, %50 'si yüksek düzeyde ailenin kontrolündedir. Yabancı sermaye ağırlıklı firmaların ise %25'i çok düşük, %37,5'i düşük, %12,5'i ise çok yüksek seviyededir. Tamamen yabancı sermaye ile çalışan firmalardaki ailenin kontrolüne baktığımızda %50 çok düşük, %50 ise yüksek düzeyde ailenin kontrolüne sahiptirler. Bu bilgilere istinaden firmalarda yabancı sermaye oranı arttıkça ailenin kontrolü azaltmaktadır diyebiliriz.

Tablo 3.29: Ailenin Kontrolü ile Kurumsallaşma Düzeyi Arasında Çapraz Tablo

AİLENİN KONTROLÜ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ					
	ÇOK DÜŞÜK	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK	TOPLAM
ÇOK DÜŞÜK	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
DÜŞÜK	0,0%	11,1%	22,2%	55,6%	11,1%	100,0%
ORTA	0,0%	0,0%	27,3%	54,5%	18,2%	100,0%
YÜKSEK	3,8%	3,8%	65,4%	26,9%	0,0%	100,0%
ÇOK YÜKSEK	12,5%	6,3%	56,3%	18,8%	6,3%	100,0%

Son çapraz tablomuzda işletmelerde ailenin kontrol düzeyine göre firmalardaki kurumsallaşma düzeyini inceleyeceğiz. İlk olarak çok düşük aile kontrolüyle çalışan işletmelerin %33,3'ü orta, %33,3'ü yüksek, %33,3'ü ise çok yüksek kurumsallaşma düzeyine sahiptirler. Düşük düzeyde ailenin kontrolü sahip firmaların %22,2 orta, %55,6 yüksek ve %11,1'i ise çok yüksek kurumsallaşmışlardır. Orta düzeyde ailenin kontrolüne sahip firmaların %27,3'ü orta, %54,5'i yüksek ve %18,2'i ise çok yüksek düzeyde kurumsallaşmışlardır. Yüksek düzeye baktığımızda %65,4 orta düzey, %26,9 oranında ise yüksek düzeyde kurumsallaşmışlardır. Son olarak çok yüksek düzeyde ailenin kontrolüne sahip işletmelerin %12,5'i çok düşük, %56,3'ü orta düzeyde ve %18,8'i ise yüksek düzeyde kurumsallaşmışlardır. Bu bilgileri baz aldığımızda işletmelerde aile kontrolü azaldıkça kurumsallaşma artmaktadır diyebiliriz.

4.BULGULAR VE SONUÇ

Bu bölümde, alan araştırmasına istinaden yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular incelenecek ve varılan sonuçlar baz alınarak firma ve kamu yöneticilerine ile benzer araştırmalar yapacak araştırmacılara öneriler sunacak şekilde yapılacaktır.

4.1 BULGULARIN ÖZETİ VE YORUMLAR

Çalışma Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'ler arasından 71 firma ile yapılmıştır. 71 firma içinden 50'si ile yüz yüze görüşme yapılarak anketler doldurulmuş geriye kalan 21 firma ile mail yoluyla iletişime geçilmiş ve anketler doldurulmuştur.

Ankete katılan 71 firmadan anketi yanıtlayanların pozisyonları %23,9 genel müdür, %14,1 üretim müdürü, %12,7 si sahip ortaktır. Bu firmaların ana faaliyet alanlarına baktığımız da 23 farklı sektör içinden inşaat %15,5, makine imalatı %14,1, imalat % 12,7, gıda imalatı % 8,5 ve otomotiv sektörü % 8,5'tir. Göründüğü gibi ankete katılanların büyük çoğunluğu imalat firmalarından oluşmaktadır.

Anketimize katılan firmaların %94,4 'ünü sermaye şirketleri oluşturup % 77,5 tamamen yerli sermaye, %2,8'i ise tamamen yabancı sermaye ile çalışmaktadır. Firmaların kuruluş yıllarına baktığımızda 1913-1980 arası %15,5, 1995-2000 arası %22,5 ve 2010-2015 arası %16,9 ağırlıklı olmak üzere günümüze kadar heterojen dağılım göstermektedir.

Firmaların kurumsallaşma düzeyine baktığımızda %47,9'u orta düzeyde kurumsallaşmış firma iken % 33,8'i ise yüksek düzeyde kurumsallaşmıştır. Aile kontrolü firmalarda %36,6 oranında yüksek, %22,5 çok yüksek ve %15,5 ile orta düzeydedir. Anketimize yanıt veren işletmelerin 5 farklı grupta incelediğimiz çalışan sayısı 1-9 arası % 11,3, 10-49 arası % 23,9, 50-149 arası % 25,4, 150-249 arası % 25,4 ve 250 ve üzeri ise % 15,5'tir. Ayrıca, işletmelerimizin yıllık ciro miktarını baktığımızda 5-25 milyon TL arası % 31, 25-40 milyon TL arası ise % 28,2'dir.

Anketimizi yanıtlayan işletmelerin stratejik planlama özelliklerine dikkat ettiğimizde, % 32,4'u stratejik planlarını 1 ila 3 yıl, % 23,9'u 3 ila 5 yıl iken % 14,1 ise 5 yılda daha uzun bir süre için plan yapmaktadır. Bu stratejik planların oluşturulmasına katkıda bulunanlara

baktığımızda ise üst yöneticiler % 32 ile birinci sırada, işletme sahipleri %30,9 ile ikinci sırada ve yönetim kurulu %26,8 ile üçüncü sıradadır.

İşletmelerin stratejik yönetim sürecine baktığımızda, 5 üzerinden 4,49 ortalama ile temel amaç ve hedeflerinin olduğunu, 4,35 ile misyonlarının olduğu, 4,34 ile plan ve bütçeler yapıldığını belirtmişlerdir. Stratejik planlama süreci için ise firmalarda yöneticilerin stratejik planlama için sorumluluk aldığı ve firmaların stratejik kararlarını stratejik plana uygun olarak aldığıdır.

İşletmelerimiz fayda maliyet analizi, risk analizi, ekonomik tahmin modeli, tedarik zinciri yönetimi, temel yetenek analizi ve kritik başarı faktörleri analizi gibi stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinden yararlandıkları ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, firmalarımıza yönelttiğimiz bazı stratejik yönetim önermelerine güçlü cevaplar vermişlerdir. Bunlardan bazıları; 'stratejik yönetim gelecek için gereklidir', 'misyon bir şirket için gereklidir' ve 'vizyon bir şirket için değerlidir' gibidir.

Stratejik planlamanın hangi amaçlar için yapıldığını incelediğimizde ulaştığımız sonuç işletmelerin büyüme ve pazar payını artırma, karlılık, verimliliği artırma ve müşteri memnuniyeti ve toplam kalite ilk dört sırada karşımıza çıkmaktadır. Pazar çeşitlendirme ve personelin çalışma koşullarını iyileştirme ise en sonda bulunmaktadır.

Stratejik yönetim süreci keşifsel faktör analizi sonucuna ilişkin açıklanan toplam varyans % 61,475 ve cronbach'ın alfa katsayısı içsel güvenilirlilik skoru 0,939 çıkmıştır. Toplam 15 sorudan oluşan bu bölümde 3 soru dışında kalan sorular tek bir faktör oluşturmuştur. Ayrıca, stratejik planlama süreci keşifsel faktör sonuçlarını da incelediğimiz de açıklanan toplam varyans % 63,567 ve cronbach'ın alfa katsayısı içsel güvenilirlilik skoru 0,947 çıkmıştır. Bu bölümdeki bulunan toplam 12 soru tek bir faktörden oluşmaktadır.

Değişkenler arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını görebilmek ve bu ilişkinin ne derece güçlü ve hangi yönde olduğunu belirleyebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu bilgilere göre; kuruluş yılı ile kurumsallaşma düzeyi arasında negatif, kuruluş yılı ile çalışan sayısı ve yıllık ciro arasında negatif ilişki olduğu görülmüştür. Kurumsallaşma düzeyi ile ailenin kontrolü arasında negatif ilişki, kurumsallaşma düzeyi ile çalışan sayısı, yıllık ciro, stratejik plan süresi, stratejik yönetim süreci ve stratejik planlama süreci arasında pozitif ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Bu bilgilere ilave olarak, çalışan sayısı ile yıllık ciro ve stratejik plan süresi arasında pozitif ilişki, stratejik plan

süresi ile stratejik yönetim süreci ve stratejik planlama süreci arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Son olarak çapraz tablolara baktığımızda tablo 3.21'de firma türleri ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişkiyi incelediğimizde anonim şirketlerin kurumsallaşma düzeyi diğer firmalara oranla daha yüksektir diyebiliriz. Bu bilgiyi destekleyici olarak Tablo 3.22'de ANOVA ve Tablo 3.23'de Duncan testi yapılmıştır. Bu testlere göre anonim şirketlerin kurumsallaşma düzeyi yüksek, limited şirketlerin se orta düzey çıkmıştır. Tablo 3.24'de firma türleri ile ailenin kontrolü arasındaki ilişkiye baktığımızda sermaye şirketlerinden anonim şirketlerde ailenin kontrolü limited şirketlere göre daha düşüktür. Ortaklık yapısı ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişkiye baktığımız tablo 3.27'de ulaştığımız sonuç işletmelerde yabancı sermaye oranı artıkça kurumsallaşma oranı da artış göstermektedir. Tablo 3.28'de ki ortaklık yapısı ve ailenin kontrolü arasındaki çapraz tabloya göre firmalarda yabancı sermaye oranı arttıkça ailenin kontrolü azalmaktadır. Son olarak Tablo 3.29'da ise ailenin kontrolü ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişkiye baktığımızda ise işletmelerde aile kontrolü azaldıkça kurumsallaşma artmaktadır diyebiliriz.

4.2 SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmamızın amacı Türkiye ekonomisinde önemli bir hacme sahip olan KOBİ'ler de stratejik yönetimin uygulanma düzeyini ve stratejik yönetim ile farkındalığı ortaya koymaktır. Bu nedenle çalışmamızın son bölümün de araştırmamız da elde ettiğimiz bulguları değerlendirerek konu hakkında öneriler sunacağız.

KOBİ'ler ülkemiz ekonomisi için çok büyük bir öneme sahiptir. Günümüz karmaşık ve aşırı rekabetçi iş ortamında faaliyet gösteren bu işletmeler görevlerini yerine getirirken birçok tehdit veya fırsatlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bazen bu tehditlere karşı sahip olduğu avantajlarla karşı koyabiliyorken bazen de yenik düşebilmektedirler. İşte bu sebeplerle işletmeler stratejik yönetime ihtiyaç duymaktadırlar.

Daha önceki çalışmaları incelediğimizde ve kendi çalışmamızda çıktığı gibi bu işletmelerde aile kontrolü yüksek seviyelerdedir. Bu kontrol işletme içinde birçok sürecin profesyonel yönetici tarafından yönetilmesini engellemektedir. Bu konuda ki önemli bulgumuz ise ailenin kontrolü azaldıkça kurumsallaşma artmaktadır.

Çalışmamızda elde ettiğimiz bir diğer bulgu ise stratejik yönetim ve stratejik planlamanın kapsamı artıkça kurumsallaşma da artmaktadır. Kurumsallaşma da artıkça işletmenin yıllık cirosu artış göstermektedir. Göründüğü üzere stratejik yönetim birçok değişken üzerinde etkili olabilmektedir.

4.2.1 Firma Yöneticilerine Öneriler

Çalışmamızın sonuçlarına göre; Ailenin işletmede ki kontrolü azaldıkça kurumsallaşmanın arttığı, kurumsallaşma düzeyi artıkça yılık ciro ve çalışan sayısı da arış gösterdiği tespit edilmiştir. Stratejik yönetim süreci ve stratejik planlama sürecinin kapsamı arttıkça kurumsallaşmanın artış gösterdiği görülmüştür. Çalışan sayısı arttıkça yıllık cironun da artış gösterdiği ve stratejik plan süresi uzadıkça stratejik yönetim ve stratejik planlama sürecinin de kapsamının genişlediği analiz edilmiştir. İşletmelerde stratejik karar alıcılarının stratejik planlarını hazırladıklarında bu bilgilere dikkat etmeler gerekebilir.

Son olarak ise işletmeler de birçok önemli ve amaç için stratejik planlama yapılırken işletmelerin beşeri sermayesini ifade eden personel bu amaçlar arasında en sonlarda yer alması düşündürücüdür. İşletme yöneticilerinin stratejik planlamayı yaparken personeli daha ön plana alması önerilir.-

4.3 Araştırmacılara Öneriler

Araştırmamız 23 farklı sektörden 71 firma ile sınırlı tuttuk. Gelecekteki araştırmalar da gelişen teknolojiden de faydalanarak firma yöneticileri ile telefon ya da internet üzerinden görüntülü görüşme yolu ile daha fazla firma ile anket doldurulabilir.

Çalışmamızda SWOT analizi işletmelerde uygulanma düzeyi yeterli seviye de çıkmamıştır. Gelecekte araştırma yapacaklara bu konuyu daha detaylı bir şekilde inceleyip sebepleri üzerine araştırma yapması önerilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Çelik, A. ve Akgemci, T. 2010. *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, 3. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

Mirze, K. 2014. *İşletmelerde Stratejik Planlama*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Morden, T. 2007. *Principles of Strategic Management,* 1. Baskı, Farnham, GBR: Ashgate Publishing Group.

Özgener, Ş. 2004. *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları,Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing* (Ed. İ.Bakan), İstanbul, Beta Basım Yayım

Pearce, J. ve Robinson, R. 2015. *Stratejik Yönetim Geliştirme, Uygulama ve Kontrol*. (Çev. Ed. M. Barca), Ankara: Nobel Yayıncılık.

Ülgen, H. ve Mirze, K. 2013. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Yalçıntaş, M. 2015. *Stratejik Yönetim ve KOBİ'ler*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.

.

Süreli Yayınlar

Akdoğan, A., Karacaoğlu, K. 2003. Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Üzerine Bir Uygulama, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı:1-2, *http://dergipark.gov.tr/download/article-file/29985*.

Aktan, C.C. 2005. Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim, *http://moodle.baskent.edu.tr/pluginfile.php/147118/mod_resource/content/2/hafta2_ders_notu.pdf*

Beamon, B.M. 1998. Supply Chain Design and Analysis: Models and Methods, *International Journal of Production Economics*, Vol.55, No.3.

Eren, E., Aren, S. Ve Alpkan, L. 2000. İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergis*i, **1**, ss.96-122.

Güleş, H.K. 1999. Elektronik Veri Değişiminin Tedarik Zinciri Yönetimindeki Yeri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Sayı:3.

Güner, M. F. 2008. Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **10**(1), ss. 247-265.

Lee, H.L. ve Billington, C. 1992. Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Oportunities, *MIT Sloan Management Review*, 33,3.

Sönmez, F. ve Bircan, K.2006. İşletmlerin Sosyal Sorumluluğu ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar, *https://updoc.site/download/veya-benzer-birimlerin-saysdr_pdf*.

Diğer Yayınlar

Doğan, T. 2008. *Strateji Tipleri ve Stratejik Yönetim Süreçlerinin Firma Performansına Etkileri,* Doktora Tezi, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.

Durgun, M. 2015. *Türkiye Orta ve Büyük Ölçekli Mobilya Endüstrisi işletmelerinde Stratejikk Yönetim*, Yüksek Lisans Tezi, K.Maraş: T.C. Sütçü İmam Üniversitesi FBE.

European Commission, 2015. User Guide to the SME Definition, *Publications Office of the European.*

Kılcı, H. 2013. *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları Tokat İli İmalat KOBİ'leri Üzerinde Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi,* Tokat: T.C. Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE.

KOSGEB, 2015. KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2015-2018. www.kosgeb.gov.tr [12.01.2018].

Performans Esaslı Bütçelem Rehberi, Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü,2004

Strategic Futures, 1997. *Strategic Planning Process Self-Assessment* Questionnaire *For Businesses*. www.strategicfutures.com [24,02,2018].

Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı, 2016. *KOBİ istatistikleri*. www.tüik.gov.tr [14,02,2018].

.

EKLER

ANKET FORMU

Değerli Katılımcılar:

Bu anket çalışması Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, MBA Yüksek Lisans
Programında Prof. Dr. Lütfihak ALPKAN danışmanlığında yüksek lisans tezi kapsamında yürütülmekte olan *"***KOBİ'ler de Stratejik Yönetim Uygulamaları"** temeline dayanarak akademik bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına
uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına katkı sağlayacaktır.
İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder saygılarımı sunarım.

I. BÖLÜM[6]

Bu bölümde siz ve işletmenizle ilgili genel ve tanımlayıcı bilgiler istenmektedir. Bunun için lütfen her bir soruyu cevaplayınız.

İşletmedeki pozisyonunuz nedir?

.....

Ana Faaliyet Alanı:…… **Yan Faaliyet Alanları:**…….....…….

Firmanın Kuruluş Yılı:.....

Firma Türü:

- ☐ Anonim Şirket
- ☐ Limited Şirket
- ☐ Komandit Şirket
- ☐ Kolektif Şirket
- ☐ Diğer

[6] Doğan, T., 2008, Doktora Tezi, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Ortaklık Yapısı:

□ Tamamen Yerli Sermaye □ Yerli Sermaye Ağırlıklı

□ Yabancı Sermaye Ağırlıklı □ Tamamen Yabancı Sermaye

Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi:

□ Çok düşük □ Düşük □ Orta □ Yüksek □ Çok yüksek

Yönetimde Ailenin Kontrolü:

□ Çok düşük □ Düşük □ Orta □ Yüksek □ Çok yüksek

İşletmenizde çalışan sayısı kaçtır?

□ 1-9 arası □ 10-49 arası □ 50-149 arası □ 150-249 arası □ 250 ve üzeri

İşletmenizin yıllık cirosu ne kadardır?

□ 1 milyon TL' den az □ 1-5 milyon TL arası □ 5-25 milyon TL arası

□ 25-40 milyon TL arası □ 40 milyon TL ve üzeri

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

□ Yok □ 1 yıl ve daha az □ 1ila 3 yıl □ 3 ila 5 yıl □ 5 yıldan daha çok

Stratejik planın oluşturulmasına işletmenizde hangi kişiler katkı sağlamaktadır?

□ Üst düzey yöneticiler □ Yönetim kurulu □ İşletme sahipleri

□ Fonksiyonel birimler □ Dışarıdan uzmanlar □ Diğer çalışanlar

II. BÖLÜM[7]

Bu bölümde sizden işletmenizin stratejik yönetim sürecini değerlendirerek cevaplandırmanız istenmektedir. Bunun için her bir ifadeyi dikkatle okuyarak ne ölçüde katıldığınızı lütfen işaretleyiniz.

1:Hiç katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4: Kısmen katılıyorum 5:Tamamen Katılıyorum					
Şirketimizin belli bir **misyon**u vardır	1	2	3	4	5
Şirketimizin belli bir **vizyon**u vardır	1	2	3	4	5
Şirketimizin belli bir **temel amaç ve hedefleri** vardır	1	2	3	4	5
Strateji belirlenirken çevredeki **fırsat ve tehditler** incelenir	1	2	3	4	5
Strateji belirlenirken firmamızın **güçlü ve zayıf yanları** tespit edilir	1	2	3	4	5
Bir strateji belirlenmeden önce çeşitli **alternatif stratejiler** belirlenir	1	2	3	4	5
Bir strateji belirlendikten sonra buna uygun **plan ve bütçeler** yapılır	1	2	3	4	5
Belirlenen strateji uygulandıktan sonra **sonuçların etkinliği** değerlendirilir	1	2	3	4	5
Strateji planlama aşamasında genel **ekonomik** gelişme ve beklentilerle ile ilgili bilgiler toplanır	1	2	3	4	5
Strateji planlama aşamasında genel **teknolojik** gelişme ve beklentilerle ile ilgili bilgiler toplanır	1	2	3	4	5
Strateji planlama aşamasında genel **demografik** gelişme ve beklentilerle ile ilgili bilgiler toplanır	1	2	3	4	5
Strateji planlama aşamasında pazardaki **müşteri** ihtiyaç ve tercihleri ile ilgili bilgiler toplanır	1	2	3	4	5
Strateji planlama aşamasında pazardaki **rakip** firmalar ile ilgili bilgiler toplanır	1	2	3	4	5
Strateji planlama aşamasında pazardaki **tedarikçimiz** olan (ör: hammadde sağlayıcıları)firmalar ile ilgili bilgiler toplanır	1	2	3	4	5

[7] Barringer ve Bluedorn, 1999; Alpkan 2000

Strateji planlama aşamasında pazardaki **dağıtıcı** (ör. perakendiciler) firmalar ile ilgili bilgiler toplanır	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM[8]

Bu bölümde sizden işletmenizde yürütülen stratejik planlama sürecini değerlendirerek cevaplandırmanız istenmektedir. Bunun için her bir ifadeyi dikkatle okuyarak ne ölçüde katıldığınızı lütfen işaretleyiniz.

1:Hiç katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4: Kısmen katılıyorum 5:Tamamen Katılıyorum					
Üst düzey yöneticiler firmanın stratejik iş planlaması için sorumluluk alıyor mu?	1	2	3	4	5
Stratejik planlama en öncelikli etkinlik olup, her yıl düzenli olarak gerçekleştirilir mi?	1	2	3	4	5
Firma, stratejik planlama için kaynak(zaman, para, personel desteği)sağlıyor mu?	1	2	3	4	5
Firma, stratejik planlama sürecinde önceden belirlenmiş bir dizi prosedür izliyor mu?	1	2	3	4	5
Stratejik planlama ile önemli ölçüde etkilenecek olan tüm yöneticiler planlama sürecine katılıyor mu?	1	2	3	4	5
Firma, stratejik plan seçeneklerini formüle etmek için stratejik(durumsal)teşhisi kullanıyor mu?	1	2	3	4	5
Firma, stratejik plana dayalı stratejik kararlar alıyor mu?	1	2	3	4	5
Firma, bir kişiye veya alternatif olarak bir takıma eylem planı uygulanması için başta sorumluluk yüklüyor mu?	1	2	3	4	5
Firma, her plan öğesi için açıkça tanımlanmış ve ölçülebilir performans standartları belirliyor mu?	1	2	3	4	5
Firma, bu performans standartlarının ne derece iyi karşılandığını izlemek için organize bir sistem geliştiriyor mu?	1	2	3	4	5
Firma, izleme verilerini düzenli olarak gözden geçirmekte ve stratejik kararları uygun şekilde revize etmekte midir?	1	2	3	4	5

[8] Stratejik Planlama Süreci, 1997-2009, www.strategicfutures.com.

Başarılı bir performans için bireyler stratejik planlama ve uygulama sorumluluğunu taşıyor mu?	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM[9]

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

1:Hiç 2: Az 3: Bilmiyorum 4:Kısmen 5: Büyük Ölçüde					
Ekonomik tahmin modeli	1	2	3	4	5
Fayda-maliyet analizi	1	2	3	4	5
Risk analizi	1	2	3	4	5
Rakiplerin finansal analizi	1	2	3	4	5
Tedarik zinciri yönetimi	1	2	3	4	5
Temel yetenek analizi	1	2	3	4	5
Kritik başarı faktörleri analizi	1	2	3	4	5
Balanced scorecard	1	2	3	4	5
SWOT(FÜTZ) analizi	1	2	3	4	5
Porter'in 5'li güç analizi	1	2	3	4	5
Senaryo oluşturma	1	2	3	4	5
Dış kaynak kullanımı	1	2	3	4	5

V. BÖLÜM[10]

Aşağıdaki önermelere hangi ölçüde katılıp katılmadığınızı ilgili numarayı işaretleyerek lütfen belirtiniz.

1:Hiç katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4: Kısmen katılıyorum 5:Tamamen Katılıyorum					
Stratejk yönetim gelecek için gereklidir	1	2	3	4	5
Stratejik yönetim sadece büyük şirketler için gereklidir	1	2	3	4	5

[9] Kılcı, H., 2013, Yüksek Lisans Tezi, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi
[10] Kılcı, H., 2013, Yüksek Lisans Tezi, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Stratejik yönetim sadece üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmelidir	1	2	3	4	5
Stratejik yönetim olmadan rekabetçi olunabilir	1	2	3	4	5
Stratejik yönetim sadece rekabette değil kriz dönemlerinde de işe yarar	1	2	3	4	5
Stratejik yönetim sürecine en alt düzeylerde çalışanlar katılmaz	1	2	3	4	5
Stratejik plan herkes tarafından yapılabilir	1	2	3	4	5
Vizyon bir şirket için değerlidir	1	2	3	4	5
Misyon bir şirket için değerlidir	1	2	3	4	5
Stratejik planlama için çevre analizi gereklidir	1	2	3	4	5
Çevre analizi herkesin görevidir	1	2	3	4	5
Stratejik yönetimin kontrol analizi üst düzey yöneticilerin görevidir	1	2	3	4	5

VI.BÖLÜM[11]

Stratejik planlama faaliyetleri hangi temel amaçlar için yapılmaktadır. 100 puanı aşağıdaki birimler arasında dağıtınız.

STRATEJİK AMAÇLAR		
1	Büyüme ve Pazar Payını Artırma	
2	Verimliliği Artırma	
3	Pazardaki Prestiji Artırma	
4	Yenilik Yaratma	
5	Pazar Çeşitlendirme	
6	Rekabet Gücünü Artırma	
7	Personelin Çalışma Koşullarını İyileştirme	
8	Müşteri Memnuniyeti ve Toplam Kalite	
9	Karlılık	
10	Toplam Maliyetleri Azaltma	

[11] Eren,Aren ve Alpkan, 2000, İşletmelerde Stratejik Yönetm Faliyetlerini Değerlendirme araştırması

11	Teknoloji Yenileme	
12	Diğer	

VII.BÖLÜM[12]

Son bölümde stratejik yönetimin pratikte işletmenize sağladığı gözlemlediğiniz faydaları lütfen belirtiniz.

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

[12] Durgun, M., 2015, Yüksek Lisans Tezi, K.maraş: Sütçü İmam Üniversitesi.