



**KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KOBİ'LERDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARININ ALGISI:
KONYA İLİ İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Muammer Geylani SAĞLAM

Yüksek Lisans Tezi

**KONYA
Nisan2023**

KOBİ'LERDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARININ ALGISI: KONYA
İLİ İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Muammer Geylani SAĞLAM

KTO Karatay Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Hasan Fehmi ATASAGUN

Konya
Nisan2023

BİLDİRİM

Enstitü tarafından onaylanan Yüksek Lisans/Doktora tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını basılı veya dijital biçimde arşivleme ve aşağıda belirtilen koşullar dahilinde erişime açma iznini KTO Karatay Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle, Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak ve gelecekteki çalışmalar (makale, kitap, lisans, patent vb.) için tezimin tamamının veya bir bölümünün kullanım hakları yalnızca bana ait olacaktır.

Tezimin bütünüyle kendi çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izinle kullanılması zorunlu olan kaynakları, yazılı izin alarak kullandığımı ve istenildiğinde izinlerin suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayımlanan “Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge” kapsamında, tezim, aşağıda belirtilen koşullar haricince, YÖK Ulusal Tez Merkezi ve KTO Karatay Üniversitesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

☐ Enstitü / Fakülte Yönetim Kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir.¹

☐ Enstitü / Fakülte Yönetim Kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ertelenmiştir.²

☐ Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir.³⁴

25 Nisan 2023

Muammer Geylani SAĞLAM

¹ MADDE 6(1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

²MADDE 6(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internette paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

³MADDE 7(1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

⁴ MADDE 7(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak Dr. Öğr. Hasan Fehmi ATASAGUN danışmanlığında tarafımdan üretilen bu tez/proje çalışmada; sunduğum tüm veri, enformasyon, bilgi ve belgeleri bilimsel etik kuralları çerçevesinde elde ettiğimi, tüm değerlendirme, analiz, bulgu ve sonuçları bilimsel usullere uygun olarak sunduğumu, tez/proje çalışmada yararlandığım kaynakların tümüne bilimsel normlara uygun biçimde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, tezimin/projemin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

25 Nisan 2023

Muammer Geylani SAĞLAM



Canım kızım Zeynep Erva SAĞLAM'a

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez çalışmamda yol gösteren tez danışmanım değerli hocam Dr. Öğr. Hasan Fehmi ATASAGUN'a, tez jürisinde düşünce ve önerilerinden yararlandığım değerli hocalarım Dr. Öğr. Mehmet Akif GÜNDÜZ ve Dr. Öğr. Ufuk AY'a teşekkür ederim.

Hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen canım annem Sema SAĞLAM ve babam Ahmet SAĞLAM'a, tez çalışmamı hazırlarken canım kızım Zeynep Erva ile ilgilenen eşim Esmanur SAĞLAM'a, ve canım kardeşlerime çok teşekkür ederim.

Tez çalışması sürecimde her zaman fikirleriyle ve sonsuz destekleriyle yanımda olan can kardeşim, dostum Ahmet AKAR'a çok teşekkür ederim.

25Nisan 2023

Muammer Geylani SAĞLAM

ÖZET

Muammer Geylani SAĞLAM

KOBİ'lerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Algısı: KONYA İli İmalat Sektöründe

Bir Araştırma

Yüksek Lisans Tezi

Konya, 2023

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler gerek ülkemiz gerekse dünya ekonomisi için önemli unsurlardandır. Büyük firmalara kıyasla daha esnek olan ve büyük yatırımlar gerektirmeyen KOBİ'ler ortaya çıkan değişimlere kolay uyum sağlayabilmekte ve ülke ekonomileri için dinamizm sağlamaktadır. Dolayısıyla toplumsal refah ve ekonominin kalkınması için KOBİ'lerin gelişmesi, faaliyet göstermesi için gerekli önem verilmektedir.

Anahtar Kelimeler

KOBİ, firma, ekonomi, kalkınma

ABSTRACT

Muammer Geylani SAĞLAM

Perception of Strategic Management Practices in SMEs: A Study in the Manufacturing
Sector of KONYA

Master Thesis

Konya, 2023

Small and medium-sized enterprises are important factors for both our country and the world economy. SMEs, which are more flexible than large companies and do not require large investments, can easily adapt to the emerging changes and provide dynamism for the national economies. Therefore, necessary importance is given to the development and operation of SMEs for social welfare and the development of the economy.

Keywords

SME, firm, economy, development

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLOLAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
SİMGELER DİZİNİ	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
1. GİRİŞ	1
2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER	3
2.1. KOBİ Tanımı	3
2.1.1. Avrupa Birliği Tanımı	4
2.1.2. Türkiye’de Kobi Tanımı	6
2.2. KOBİ’lerin Yapısal Özellikleri	9
2.2.1. Yönetim Yapıları Açısından Kobi’ler	9
2.2.2. Personel Yapıları Açısından KOBİ’ler	10
2.2.3. Üretim Yapıları Açısından KOBİ’ler	10
2.2.4. Finansal Yapıları Açısından KOBİ’ler	11
2.2.5. Pazarlama Yapıları Açısından KOBİ’ler	12
2.3. KOBİ’lerin Üstün ve Zayıf Yönleri	12
2.4. KOBİ’lerin Yaşadığı Temel Sorunlar	14
2.5. KOBİ’lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi	16
2.5.1. KOBİ’lerin Küresel Ekonomideki Yeri ve Önemi	18
2.5.2. Türkiye’de KOBİ’lerin Yeri ve Önemi	19
2.6. Türkiye’de KOBİ’lere Sağlanan Destekler	23
3. STRATEJİK YÖNETİM	26
3.1. Stratejik Yönetim	26
3.2. Stratejik Yönetimle İlgili Temel Kavramlar	28
3.2.1. Strateji	28

3.2.2. Misyon	29
3.2.3. Vizyon.....	30
3.3. Stratejik Yönetim Süreci	31
3.4. Stratejik Yönetim Yaklaşımları.....	35
3.4.1. Bütünleşmiş Planlama Yaklaşımı	35
3.4.2. Uyumlaştırıcı Araştırma Yaklaşımı	36
3.4.3. Sezgi Yaklaşımı	36
3.4.4. Stratejik Faktörleri Belirleme Yaklaşımı.....	36
3.4.5. Uygun Faaliyet Alanı Seçme Yaklaşımı.....	36
3.4.6. Taklit Yaklaşımı	36
3.5. Stratejik Planlama.....	37
3.6. Stratejik Yönetim ve Araç, Yöntem ve Teknikler.....	38
3.6.1. Swot Analizi	38
3.6.2. Portföy Analizi.....	39
3.6.3. Fayda-Maliyet Analizi	40
3.6.4. Risk Analizi	41
3.6.5. Kritik Başarı Faktörleri Analizi	41
3.6.6. BalancedScorecard	42
3.7. KOBİ’lerde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetimin Önemi	42
4. KOBİ’LERDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARININ ALGISI: KONYA İLİ İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA	47
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	47
4.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	47
4.3. Araştırma Yöntemi	47
4.4. Araştırma Evreni ve Örneklemi	48
4.5. Anket Formunun Oluşturulması.....	48
4.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	49
4.7. Verilerin Analizi ve Bulgular	49
4.7.1. Demografik Bilgiler.....	50
4.7.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği.....	51
4.7.3. Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği.....	56
4.8. Araştırma Hipotez Testleri	57
4.8.1. Fark Testleri.....	57
5. SONUÇ	63

6. METİN İÇİ LİSTELER	65
7. TABLOLAR VE ŞEKİLLER	79
KAYNAKLAR	89
ÖZGEÇMİŞ	99



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Avrupa Birliği KOBİ Tanımı(1996)	5
Tablo 2. Avrupa Birliğinde Kobi Sınıflandırılması	5
Tablo 3. AB ve TR KOBİ Tanımı.....	8
Tablo 4. Stratejik yönetimin tarihsel olarak gelişimi	27
Tablo 5. Demografik Özellikler	50
Tablo 6. Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları.....	52
Tablo 7. Çarpıklık (Skewness ve Basıklık Kurtosis) Değerleri	52
Tablo 8. Uyum indeksleri ve yorumları	53
Tablo 9. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri	54
Tablo 10. Modele ilişkin regresyon ağırlıkları.....	55
Tablo 11. Birleşim ve ayrışım geçerlilik değerleri	57
Tablo 12. T- Testi.....	57
Tablo 13. ANOVA testi	58
Tablo 14. ANOVA testi	59
Tablo 15. ANOVA testi	59
Tablo 16. ANOVA testi	60
Tablo 17. ANOVA testi	60
Tablo 18. ANOVA testi	61
Tablo 19. ANOVA testi	61
Tablo 20. ANOVA testi	62
Tablo 21. ANOVA testi	62

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Büyüklük gruplarına göre temel göstergelerin oransal dağılımı(%)	22
Şekil 2. Stratejik Yönetim Süreci.....	33
Şekil 3. Stratejik Yönetim Modeli	34
Şekil 4. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Süreci.....	38
Şekil 5. KOBİ’ler için stratejik yönetim süreci.....	44
Şekil 6. Doğrulayıcı faktör analizi bulguları.....	54



SİMGELER DİZİNİ

Simge	Açıklama
Ψ	Psifonksyonu
Φ_{nm}^{ab}	Kuvvet parametreleri matrisi



KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltma	Açıklama
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
AB	Avrupa Birliği
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
KOSGEB başkanlığı	Küçük ve orta ölçekli işletmeleri geliştirme ve destekleme idaresi
KGF	Kredi Garanti Fonu
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
İGEME	İhracatı Geliştirme Merkezi
TTGV	Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
KÜSGET	Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı
TESK	Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu

1. GİRİŞ

Günümüz firmaların önemli kısmını küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) oluşturmaktadır. Büyük firmalara göre esnek ve dinamik yapıya sahip oldukları için ülkelere istihdam kaynağı sağlamaktadır. Ülkemizde de firmaların yaklaşık %98'i KOBİ'lerden oluşmaktadır. Ekonomik gelişme ve kalkınma için ülkemiz açısından önemlidir. 1980'li yıllardan itibaren yaşanan küreselleşme ile hızlı değişen şartlara firmaların adapte olma önemi artmıştır. KOBİ'lerin bu dönemden itibaren ülkelerin ekonomileri için daha önemli olduğu anlaşılmıştır. KOBİ'lerin gelişmesini ve büyümesine sağlayan etmenler, ülkemizde ve dünyada kamu kesimleri ve iş dünyası açısından üzerinde durulan konu haline gelmiştir.

Gelişmiş ülkelerde de KOBİ'ler hem istihdam, hem üretimdeki önemleri sayesinde payları sürekli olarak artmaktadır. KOBİ'lerin ülkeler için pozitif etkileri vardır. Bölgeler arasındaki büyümenin dengeli olmasını, ekonomik dinamizm sağlamayı, esnek üretimi sayesinde tüketicilerin isteklerini hızlı ve etkin biçimde karşılamayı sağlamaktadır. Bu nedenle KOBİ'lerin gelişmesi, korunabilmesi ve büyümesi için ülke devletleri tarafından uygun koşulların geliştirilmekte, politikalar ve teşvikler geliştirmekte ve uygulanmaktadır.

Stratejik yönetim, firmaların amaçlarına ulaşabilmesi, çevresindeki belirsizlikleri analiz etme, ileriye yönelik değişikliklere uyum sağlama, firmanın çevresindeki sistemli ve sağlıklı biçimde belirlemeye yardımcı olan bir yönetim metodudur. Stratejik yönetim firmaya ivme kazandırmaya, riskleri belirlemeye ve risklere göre nasıl hareket etmesi gerektiğini belirler. Belirlenen stratejiler sayesinde değişen ortamda firmaların hızlı cevap vermesi, rakipleri karşısında geri kalmak istemeyen KOBİ'ler için stratejik yönetimin önemini belirlemektedir.

Bu çalışmada stratejik yönetiminin, KOBİ'lerdeki algısının ortaya koyulması araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Hedeflenen amaç doğrultusunda Konya ili imalat sektöründeki firma çalışanlarına gönüllü katılım şartı esas alınarak anket çalışması uygulanmıştır. Elde edilen veriler neticesinde stratejik yönetiminin KOBİ'ler üzerindeki algısı belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma giriş bölümü başta olmak üzere toplam beş bölümden oluşmaktadır.

İkinci bölümde KOBİ tanımı, yapısal özellikleri, üstün ve zayıf yönleri, yaşadığı temel sorunlar ve ekonomideki yeri ve önemine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise stratejik yönetim tanımına, sürecine, yaklaşımlara, stratejik planlama ve stratejik yönetim araçları, yöntem ve tekniklere değinilmiştir.

Dördüncü bölümde araştırmanın amacı ve önemi, varsayımları, sınırlılıkları, yöntemi, evren ve örnekleme, anket formunun oluşturulması, araştırmanın model ve hipotezleri, verilerin analizi ve bulgular, hipotez testlerine yer almaktadır.

Beşinci ve son bölümde ise elde edilen bulgular neticesinde araştırmanın sonuç kısmı yer verilmiştir



2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

2.1. KOBİ Tanımı

Hem ülkeler arasında hem aynı ülke içerisinde kurum ve kuruluşlar arasında kesin anlaşılmış ortak bir “KOBİ” tanımı bulunmamaktadır. Her ülkenin kendi ekonomik koşullarına uygun olarak tanım ortaya çıkmıştır.

Günümüzde globalleşme ile rekabetçi ortamda KOBİ’ler ekonomilerin gelişmesi ve korunması için hayati role sahiptirler. Türkiye vb. gelişmekte olan ülkelerde, yeni iş alanları ve işsizliğin azalması açısından sosyal ve ekonomik ortamın dengeli biçimde oluşturulmasında, piyasalarda yaşanan değişikliklere etkili ve hızlı uyum sağlayabilmesiyle önemli bir sosyoekonomik role sahiptir. (Özbek, 2008: 49).

Ekonominin yapı taşı 19. Yüzyıla kadar oluşturan KOBİ’lerin tarihsel gelişimi köklüdür. Buhar makinesinin icadı ile beraber, kitlesel üretimin sağlanmasıyla küçük firmaların faaliyetlerini derinden etkilemiştir. Petrol krizi ile dünyada ortaya çıkan ekonomik kriz firmaların kar miktarlarını etkilemiş ve firmaların zarar görmesine sebep olmuştur. Kriz zamanında karlılığı tekrar elde edebilmek amacıyla teknolojik gelişmeler yaşanmıştır. 80’li yıllarda icat edilen yeni teknolojik ürünlerde önemli ilerlemeler yaşanmıştır. Bireylerin ve toplumların isteklerine göre gelişmelerde değişiklikler yaşanmıştır. Değişen isteklere karşılık verebilmek sürekli ve esnek üretim metotları geliştirilmiştir. Yaşanan değişimlerden dolayı rekabete üretim ölçeği küçük ve esnek olan KOBİ’ler cevap vermiş ve hızlı uyum göstermiştir. KOBİ’ler genellikle emek yoğun olduğu için üretim şekillerini kolay biçimde değiştirebilmektedir (Eminoğlu, 2013: 37-38).

KOBİ’ler yalnız ülkelerin ekonomisini değil, ülkelerin sosyal hayatlarını da etkiler. Ülke ekonomisinde büyük bir paya sahip oldukları için bölgeler arasında gelişmişlik seviyesini eşitlemede, mülkiyetin geniş alanlara artmasına, ekonomik hayata canlılık kazandırmakta ve sürekli duruma getirmede etkili bir ekonomik birimdir. Tüketicilerin ve müşterilerin günlük ve sürekli taleplerini karşılamada, isteklerin değişimlerine hızlı uyum sağlamada KOBİ’lerin sosyal ve ekonomik hayattaki istikrarını göstermektedir (Akgemci, 2001: 16).

KOBİ tanımı yapılırken kuruluş ve kurumlara göre farklı biçimde yapılmaktadır. Tanımlarda personel miktarı, aylık ve yıllık ciro rakamları gibi kriterlere bakılmakta ve tanımlar bunlara göre yapılmaktadır (Gök, 2022: 3379).

KOBİ'leri tanımlarken kullanılan kriterlerden bazıları şunlardır: (Erol, 2010: 171)

- Zaman
- Sanayileşme Düzeyi
- Ekonomik Düzeyi
- Pazarın Büyüklüğü
- Kullanılan Teknoloji
- Kullanılan Üretim Tekniği
- Faaliyette Bulunulan İşkolu
- İş Gören Sayısı
- Üretilen Malın Özellikleri

KOBİ'ler faaliyetlerinde daha az sermaye ile el emeğinin yoğun olduğu hızlı karar verilebilir, maliyeti az yönetim işlemleri ile ucuz üretim ve işgücü ile üretim yapılan iktisadi teşebbüs olarak tanımlanmaktadır (Selamet, 2019: 4).

2.1.1. Avrupa Birliği Tanımı

Avrupa ekonomisinin belkemiğini küçük işletmeler oluşturmaktadır. Bu firmaların istihdam oluşturması yüksektir. Yeni fikirlerin iş dünyasında gelişip büyümesine imkan sağlar. Bu sebeple KOBİ'ler girişimcilik için en uygun iş alanının oluşmasını sağlamaktadır (Güney ve Akbay, 2008: 152)

07.02.1996 tarihli karara göre; bağımsızlık, işçi sayısı, bilanço ve ciro tutarının kriter olarak kullanıldığı tanıma göre 250 kişiden az işçisi bulunan ve sermayesinin %25'inden fazlası, bir yahut birden çok büyük firmanın eline bulunmayanlar 'KOBİ' olarak kabul edilirken; çalışan sayısı 50 kişiden az ve 7 Milyon ECU yıllık cirosu, 5 Milyon ECU yıllık bilanço değerini aşmayan firmalar "küçük" firma, yıllık cirosu 40 Milyon ECU veya bilanço değeri 27 Milyon ECU aşmayan, 50 ve 250 çalışanı olan

“orta” ölçekli şirket olarak tanımlanmıştır. Personel sayısı 10 kişiden az olan firmalar ise “çok küçük” firma olarak tanımlanmıştır (Güney ve Akbay, 2008: 152).

Tablo 1. Avrupa Birliği KOBİ Tanımı (1996)

KOBİ	Çalışan Sayısı	Yıllık Ciro (veya Bilanço değeri)	Bağımsızlık
Orta	250’den az	40 milyon ECU’yu (veya 27 milyon ECU) geçmemeli	Bir veya birkaç büyük firmaya ait olmamalı
Küçük	50’den az	7 milyon ECU’yu (veya 5 milyon ECU) geçmemeli	
Çok Küçük	10’dan az	-	

(Kaynak: M. Sayın, M.A. Fazlıoğlu (1997). Avrupa Birliği’nde KOBİ destekleme Politikaları ve Değer Teşvik Araçları, KOSGEB-Avrupa Bilgi Merkezi, Ankara)

1 Ocak 2005 tarihinde küçük ve orta büyüklükteki firma tanımı ekonomik şartlar kapsamında yenilenmiş ve yürürlüğe girmiştir. Mikro firmalar, küçük ve orta büyüklükteki firmalar olarak KOBİ’ler üç ölçeğe ayrılmıştır. Çalışan sayısı, bilanço ve satış hasılatı olarak ölçek belirlenmiştir (Tarakçı, 2016: 7).

Avrupa Birliği’nin 2005 yılında yürürlüğe giren tanımına göre; (Gül vd., 2010: 122)

- Mikro Firmalar: Personel sayısı 10’dan az, yıllık bilanço ve getirisi 2 milyon Euro’dan az olanlardır.
- Küçük Ölçekli Firmalar: Çalışan sayısı 50’den az, yıllık bilanço ve getiri değeri 10 milyon Euro’dan az işletmeler.
- Orta Ölçekli Firmalar: 250’den az çalışanı olan, 50 milyon Euro yıllık getiri ve bilançoya sahip olan firmalardır.

Tablo 2. Avrupa Birliğinde Kobi Sınıflandırılması

Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Personel Sayısı	10’dan az	10-50	50-250
Yıllık Net Satış Hasılatı	2 Milyon Euro	10 Milyon Euro	50 Milyon Euro
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	2 Milyon Euro	10 Milyon Euro	50 Milyon Euro

(Kaynak: Demir, 2018:121)

KOBİ'lerin Avrupa Birliği'nde gelişiminde rol oynayan faktörler; KOBİ'lerin işsizliğin azalmasındaki rolü, iş dinamiklerinin güçlü olması, kadınlara ve genç nüfusa imkan sağlayarak meslek sahibi olmalarını sağlama, bölgesel sosyo-ekonomik dengenin korunması, tekelleşmeyi önleme, ekonomik dinamizmi arttırma, Ar-ge çalışmalarında küçük ve orta ölçekli firmaların sahip oldukları avantajlardan yararlanabilecek ortam sağlamasıdır (Tarakçı, 2016: 7).

2.1.2. Türkiye'de KOBİ Tanımı

Bağımsız bir sahibi ve yönetici konumunda olan firmanın, bulunduğu alan dışına çıkmayan, etkinliklerde bulunan, yalnızca öz kaynak ile finansmanı yapılan firmalar olarak KOBİ tanımlanmıştır (Çağlak, 2009: 336).

18 Kasım 2005 tarihli yönetmeliğe ilişkin KOBİ tanımı; 250 kişiden az personel olan ve satış hasılatı veya bilanço değeri 125 milyon TL aşmayan firmalar mikro işletme, küçük ve orta büyüklükteki firma olarak sınıflandırılmış ve KOBİ olarak ifade edilmektedir. (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 2005:ET:5.10.2022)

Yönetmelikte KOBİ'ler; mikro, küçük ve orta ölçekli firmalar olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır (Aktaran: Çiçekli, 2019: 4):

- Mikro Firma: 10 kişiden az çalışan, satış hasılatı veya bilanço 3 milyon TL aşmamış olan işletmeler.
- Küçük İşletme: 10-50 arasında personeli olan, yıllık satışı veya bilançosu 25 milyon TL ve altı firmalardır.
- Orta Büyüklükte İşletme: 50-250 arası çalışanı olan, yıllık satışı ve bilançosu 125 milyon TL altı olan firmalardır.

KOBİ tanımı yapılırken nicel ve nitel kaynaklar farklılık göstermektedir. Sosyo-ekonomik durumları göz önüne alınarak ülkelerin ve sektörlerin durumlarına göre nicel kaynaklar firmaların ölçülebilir olmasını, büyüklüklerini ve istatistiksel olarak ifade edilmesini göstermektedir (Bilen ve Solmaz, 2014: 62). Nicel kaynaklar şöyledir; firma çalışan sayısı, finansmanın toplamı, ürün ve hizmet miktarı, teknolojik ekipmanlar,

satıştaki getiri miktarı, bilançodaki aktiflerin toplamı, personele ödenen para, üretim için hammadde toplamıdır (Vıdır, 2007:32).

Nitel kaynaklar, küçük ve orta büyüklükteki firma tanımını yaparken birden çok ve çeşitlidir (Uzun, 2017: 9). Nitel kaynaklar şöyledir; firma bulunduğu bölgeyi göz önüne alarak dizayn edilmesi, bağımsız bir sahip ve yöneticinin olması, finansmanın tümü veya çoğunluğu firma sahibine ait olması, para ve sermaye piyasasının dışında olması, yönetimde uzmanlık tecrübesine sahip olunmaması, pazar payının kısıtlı olması, firma sahibinin risk alması ve pazarda etkin olamamasıdır (Bintaş, 2018:5).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin esas özellikleri aşağıda sıralanmaktadır (Koç, 2008: 15-16):

- İş odaklı ve girişimci yöneticiye sahip olmasından dolayı bağımsız hareket edebilir.
- KOBİ'lerin kurucuları veya yöneticileri sahipleridir.
- KOBİ sahibi, firma yönetiminin yanında pazarlama, tedarik ve finansman gibi fonksiyonlarını da yerine getirir.
- Firma sahibi genel yönetici özellikleri taşımaktadır.
- Yatırım maliyetlerinin düşük olması istihdama imkan sağlar.
- Yatırımların düşük bütçeli olması ürün çeşitliliği ve yüksek üretim sağlar.
- Gelir dağılımındaki eşitsizlikleri azaltır.
- Bölgelerarası dengeli kalkınmaya etki sağlar.
- Küçük olması sebebiyle ölçeğe göre azalan verim kanunu gereğince verimlilikleri düşüktür.
- Sosyal ve ekonomik açıdan istikrar ve denge görevindedir.
- Öz sermayeleri yetersizdir.
- Kredi bulmakta sorun yaşanmaktadır.
- Sektör ve pazar bilgisi yeterli olmamaktadır.
- Tanıtım ve pazarlama da altyapı sorunları vardır. Bilgileri yetersizdir.

- Ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedir.
- Talep de ortaya çıkacak çeşitlilik ve değişikliğe uyumu kolaydır.
- Teknolojik yeniliklere uyumu kolay sağlar.
- İhracatta aldıkları pay düşüktür. Ancak kolay biçimde sektörü uyum sağlayabilmektedir.
- Genellikle aile işletmesi olduğu için yapılacak işe uygun tecrübeli personel istihdamı sağlama konusuna uzaktırlar.
- Emek yoğun olması sebebiyle işsizlik oranlarını düşürürler. Haksız rekabete yol açabilmektedir.

Aşağıdaki tabloda KOBİ'nin Türkiye ve AB tanımları verilmiştir. AB ve Türkiye'de kriterler çalışan sayısı, satış hasılatı ve bilanço değerleri alınarak KOBİ tanımı yapılmıştır.

Tablo 3. AB ve TR KOBİ Tanımı

	Kriter	Mikro Ölçekli Kobi	Küçük Ölçekli Kobi	Orta Ölçekli Kobi
Türkiye	Çalışan Personel Sayısı	<10	10-50	50-250
	Yıllık Net Satış Hasılatı	5 Milyon TL	50 Milyon TL	250 Milyon TL
	Yıllık Mali Bilanço Toplamı	5 Milyon TL	50 Milyon TL	250 Milyon TL
	Kriter	Mikro Ölçekli Kobi	Küçük Ölçekli Kobi	Orta Ölçekli Kobi
Avrupa Birliği	Çalışan Personel Sayısı	<10	10-50	50-250
	Yıllık Net Satış Hasılatı	2 Milyon Euro	10 Milyon Euro	50 Milyon Euro
	Yıllık Mali Bilanço Toplamı	2 Milyon Euro	10 Milyon Euro	50 Milyon Euro
	Kriter	Mikro Ölçekli Kobi	Küçük Ölçekli Kobi	Orta Ölçekli Kobi

(Kaynak: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik,2005: ET:5.10.2022)

2.2. KOBİ'lerin Yapısal Özellikleri

2.2.1. Yönetim Yapıları Açısından KOBİ'ler

Ülke donanımlarının temelini oluşturan KOBİ'ler dünya genelinde aile şirketi niteliğindedir. KOBİ'ler ülkelerin ekonomisinin temelini oluşturmaktadır. Dünya genelinde KOBİ'ler aile şirketi niteliğindedir (Craig vd, 2008: 353). Aile şirketi konumunda olması KOBİ'lere bazı avantaj ve dezavantajlar sağlamaktadır. Örneğin ekonomik krizlere karşı KOBİ'ler daha çok direnç göstermektedir. Ayrıca kurumsallaşamama sorunu da görülmektedir. (Sucu, 2010:13). Ülkemizde küçük ve orta ölçekli firmaların pek çoğunun sahibi tarafından yönetilmektedir. Firma sahibi faaliyetlere direkt olarak katılmakta, imalattan pazarlama sürecine kadar personelle beraber çalışmaktadır. Fakat zamanla firmalar büyüdükçe her aşamada bizzat ilgilenmesi olanaksız olduğu için bazı yetkilerini devretme zorunluluğu ortaya çıkmakta ve ticari ve yönetsel konularda uzmanlaşmış nitelikli personel istihdam edilmesi gerekliliği oluşmaktadır. (Gümüştekin, 2005: 75)

KOBİ'ler aile şirketi niteliğinde olduğu için sahiplerin iş başında olması, aile içinde yaşanan problemlerin yansıtılması, profesyonel kişilerle yarışmak durumunda kalma nedenlerle genellikle şirketlerin hedef ve amaçları doğrultusunda, değer ve ilkeler çerçevesinde yönetilmesi kurumsal olmayı güçleştirmektedir. Fakat zorluklara karşı, uzun dönemde firmanın planlı biçimde büyümesi, başarısını ve varlığını devam ettirmesi, küreselleşmeye bağlı olarak firmanın küresel olma zorunluluğu, teknolojik yenilik ve değişimlerin rekabet ortamında belirleyici rol oynaması KOBİ'ler için kurumsallaşmayı zorunlu hale getirmiştir. Firmanın ölçeği büyüdükçe iş sahiplerinin her işle birebir ilgilenmesi mümkün olamayacağından, üretimden itibaren firma sahibi yetkilerinin bazılarını devretme zorunluluğunu fark edilir ve yönetsel becerilere sahip kişilere, uzmanlaşmış nitelikli elemanlara, ticari konularda bilgili kişilere ihtiyaç ortaya çıkar. (Sucu, 2010: 13).

Küçük ve orta ölçekli firmaların yönetim yapıları bakımından genel özellikler şu şekilde sıralanabilir: KOBİ'lerde yönetim firma sahibi tarafından yapıldığı için yönetimde süreklilik esastır. Firma sahibi bizzat riski kendi üstlenerek yönetimi yürütür. Firma sahibi işletmeyi bağımsız olarak kendi hesabı üzerinden yönetir. İşletme sahibi ve personel arasında bulunan ilişki gayri resmi olduğu için esnek bir yapıya sahip olmasını

sağlar. Bütün yetkiler KOBİ'lerde firma sahibine aittir. Firma için karar alma daha hızlı, esnek ve etkili olmaktadır. Çevresel değişikliklere kısa sürede uyum sağlaması tek merkezden yönetilmesinden kaynaklıdır. Ortaya çıkabilecek sorunlara yönetimin tek noktadan sağlanmasından kaynaklı hızlı çözüme ulaşılır. Firmanın amacı işletme sahibi tarafından belirlendiği ve bağımsız olduğu için çıkar çatışmaları görülmez. (Müftüoğlu, 2007: 54-58)

2.2.2. Personel Yapıları Açısından KOBİ'ler

Küçük ve orta ölçekli firmalar için personel faktörü çok önem taşımaktadır. Çünkü genellikle emek yoğun teknolojiler kullanılmaktadır (Sucu, 2010: 16). KOBİ'lerde personel açısından bakıldığında şu özellikler vardır: işletme sahibi, personel ve yönetici arasındaki ilişki gayri resmidir ve bu ilişki uzun yıllara dayanır. Üretim bölümlerinde çoğunlukla vasıfsız eleman çalıştırılmaktadır ve zamanla tecrübe kazanılmasına imkan vermektedir. KOBİ'lerde sipariş isteğine göre üretim yapılmaktadır ve farklı işlemler uygulanabileceği için nitelikli emek yoğun işgücü çalışmaktadır. Yöneticilik pozisyonu gerektiren alanlar için eleman istihdam etmek ekonomik açıdan zorlayıcı olacağı için yönetici olan personel aynı anda çok fazla konuya hakim sağlamaktadır. Personel ve işletme sahibi arasında ilişki yüz yüze yaşanmakta ve kişisel ilişkilerin varlığı ortaya çıkmaktadır. Firma sahibinin elemanları üzerindeki otoritesi fazladır ve elemanların istek ve sorunlarını doğrudan iletilebilecek ilişki söz konusudur. Personelin iş yerine bağlılık ve memnuniyeti oran olarak daha fazladır. Vasıfsız elemanların istihdam edilmesinden kaynaklı az maliyet çok istihdam vardır. Mesleki eğitimin ustaların yanında iş başında olması KOBİ'lerin birer okul niteliği taşımaktadır. (Türkoğlu, 2003: 278)

2.2.3. Üretim Yapıları Açısından KOBİ'ler

Günümüzde iletişim ve bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle, üretim sisteminin ölçek ekonomisine dayalı olması, bu gelişimleriyle esnek üretim sistemlerinin yerini alacağı düşünüldüğünden, farklı ihtiyaçları karşılayacak mallar üretebilme hususunda yenilikçi ve yaratıcı girişimcilik hususlarına sahip küçük ve orta ölçekli firmaların önemi ortaya çıkmaktadır (Sarıaslan, 1994: 39).

Üretim yapıları açısından KOBİ'ler daha çok emek yoğunudur. Bu niteliği açısından KOBİ'ler özellikle ücret seviyesi daha düşük olduğu için bu durum gelişmekte olan ülkeler bakımından önem arz ettiği ve rekabet üstünlüğünü elde etmek için fırsat olmuştur. Bu açıdan günümüzde büyük firmalar, üretimlerini düşük üretim ve düşük işgücü maliyetlerin var olduğu KOBİ'lere, fason üretim yaptırtmayı tercih etmişlerdir. KOBİ'lerde üretim genellikle atölye tipi tarzındadır. Ürün stok sorunu KOBİ'lerde daha azdır. Çünkü sipariş üzerine üretim sağlanmaktadır. Üretimin küçük miktarlarda yapılması iş bölümü aşamalarını düşürmektedir ve personelin işe yabancılaşmasını azaltmaktadır. KOBİ'lerin esnek yapıya sahip olmasından kaynaklı farklı işler yapabilmesi ve özel istekleri karşılayabilmesi avantaj sağlamaktadır (Müftüoğlu, 2007: 70-74)

Gelişmekte olan ülkelerin, küreselleşmeyle dünya ticaretindeki payların artmasına karşın gelirlerin aynı miktarda artmaması, ülkelerin üretimlerini düşük katma değerli işleri gerçekleştirmesinden kaynaklanmaktadır. Bu problemin çözülmesi için ülkelerin üretim zincirlerini, katma değeri yüksek biçime geçmeleri gerekmektedir. Bu aşamada KOBİ'lerin önemi ortaya çıkmaktadır. KOBİ'ler dinamik ve esnek yapıları sayesinde, teknolojik yeniliklere uyum sağlayabilmektedir. Bu sayede küresel rekabette KOBİ'ler rol alabileceklerdir (Güldiken, 2006: 147).

2.2.4. Finansal Yapıları Açısından KOBİ'ler

Finansman sorunu küçük ve orta ölçekli firmalar için önemli sorunlardandır. Genellikle öz sermaye kullanılarak kurulmaktadır. Öz kaynakların yetersiz olması firmaların dış kaynak kullanmaya itmiştir. KOBİ'ler kaynağını bu aşamada, sermaye piyasalarından, para piyasalarından, risk sermayesi yoluyla finansmandan, satıcı kredilerinden, faktoring, leasing vb. alternatif finansmanlardan temin edebilmektedir (Sucu, 2010: 22).

KOBİ'ler için finansman firmanın ilk kuruluş aşamasından itibaren sorun olabilmektedir. Çünkü çoğunlukla öz sermaye ile kurulmaktadır. Firma sahibi kendi varlığından finansmanını sağlamak zorundadır (Aras ve Müslümov, 2001: 10). KOBİ'lerin finansal yapı özellikleri şu şekildedir: ayrı bir finansman bölümü yoktur ve finansman faaliyetleri muhasebe veya mali işler tarafından yürütülmektedir. KOBİ'ler kredi temin etmekte zorlanmaktadır. Çünkü bankalar KOBİ'leri güvenilir kabul etmeyi

ve kredi vermeyi kendine tehdit saymaktadır. Bu yüzden ülkeler KOBİ'ler için sübvansiyon ve teşvikler sağlamaya çalışmaktadır. KOBİ'ler ortak alma konusunda fırsatları değerlendirmek istese de, riskli oldukları için yatırımcılar büyük firmaları daha çok tercih etmektedir. Bunun yanında sermaye yoğunluğunun düşük olması, sabit varlıklar için ayrılmış olan amortismanın da düşük miktarda olmasına sebebiyet vermektedir. (Müftüoğlu, 2007: 64)

2.2.5. Pazarlama Yapıları Açısından KOBİ'ler

Pazar araştırması yapmadan KOBİ yöneticileri bireysel gözlemle hareket etmektedir. Bu sebeple pazarlama stratejilerin ve hedef pazarın tanımlanmasında zorluklar yaşanmaktadır. Globalleşme ile ülkelerin arasındaki sınırların yok olmasıyla firmalar diğer ülke piyasalarına girme fırsatı bulmuşlardır. KOBİ'ler dış pazarlara açılmasındaki sebepler; rekabet ortamında güçlenmek, iç pazardaki talep yetersizliği, firmanın atıl kapasitesini kullanarak karı ve satışı artırma, dış pazardaki teşviklerden yararlanmaktır (Selamet, 2019: 16).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin pazarlama işlemlerini yapmak için şu adımlar sıralanmaktadır: (Çatal, 2010: 34)

- Pazarlama bölümü olmadığı için pazarlama yapabilmek amacıyla profesyonel personelle yapılmalıdır.
- Pazarlama ilişkin politikalar belirlenmelidir.
- Satış sonrası hizmet, kredili satışlarda ve reklam araçlarından yeterli biçimde yararlanılmalıdır.
- Pazar stratejisi ve çevre analizi yapıp geliştirmelidir.

2.3. KOBİ'lerin Üstün ve Zayıf Yönleri

KOBİ'lerin ekonomiler için üstün yönleri vardır. KOBİ'lerin güçlü yönlerini şöyle sıralayabilir: (Keskin ve Şentürk, 2010: 127)

- Zor şartlara uyum gösterebilen üretim yapıları vardır.
- Karar vermede ve faaliyete geçmede hızlı hareket ederler.

- Yapılarının esnek olmasından teknolojide ve pazarda oluşabilecek değişimlere uyum sağlayabilmektedir.
- Yeniliklere açık ve girişimci özellikleri vardır.
- Büyümü konusunda isteklidirler ve fırsatları takip ederler.
- Personel ve yönetici arasındaki iletişim yakından kurulmaktadır.
- Taleplere hızlı cevap verirler.
- Tüketiciler veya müşterilerle ilişkilerin yakın olması ürün çeşitliliği ve taleplerde oluşabilecek değişimlere verimli ve etkili cevap vermektedirler.
- Ülkelerin gelişmesinde ki rolleri büyük ve etkilidir.

KOBİ'lerin zayıf yönlerinden birisi, rekabette geri kalmasının nedeni nitelikli personel istihdamının yapılamamasıdır. Büyüme aşamasında üst yönetim kısmında iş bölümünün yapılmaması, profesyonel yöneticilerin istihdamı yapılmaması firmaların başarısız olmasına sebep olmaktadır. KOBİ'ler inovasyon konusunda, yeterli uzman personel ve mali güce sahip olmaması, ar-ge işlemlerinin yetersiz olması rekabet ortamında geri kalmalarına neden olmaktadır. Kredi olanaklarından ve finansman temini konusunda yeterince yararlanılmaması uzman personel istihdam edilememesine sebebiyet vermektedir (Sarigöl, 2012: 49). Bunlara ilave olarak KOBİ'ler için zayıf yönler; haksız rekabet ortamının varlığı, finansal danışman istihdamının olmaması, yönetimde bulunan yetersizlik, firma sahibi tarafından alınan kararlara personelin katılım gösterememesi, nitelikli finansman bölümü olmaması, finansal planlama yetersizliği, sermaye yetersizliği, sermaye piyasasından yararlanamama, bankalardan yeterli destek alamama, ürün geliştirme yapılmaması, modern pazarlama tekniklerinin olmaması, üretim ve satış arasında bulunan koordinasyonun düzgün olmaması, firmaların fırsatları yeterince takip edememesi, işyerlerinin küçük olması, bürokrasi ve yönetmeliklerin yarattığı maliyet ve zaman kaybıdır (Akgemci, 2001: 16).

KOBİ'lerin üstün ve zayıflıkları bu şekildedir. Bunun yanında Türkiye'de fırsatlarda vardır. KOBİ'lerin sahip olduğu fırsatlar şunlardır: Türk nüfusunun genç olması, e-ticaretin gelecek vaat etmesi ve yaygınlaşması, danışmanlıkların artması, yeni finansal araçların bulunması, kamu tarafından öneminin kavranması, uluslararası kuruluşların da KOBİ'lere destekler vermesi ve destek veren kuruluşların artmasıdır (Kosgeb, 2018).

Küreselleşme ile ortaya çıkan fırsatlar sayesinde KOBİ'ler de firmalarla ortaklık kurabilmektedir. KOBİ'lerin stratejik birleşmede yönetim, sermaye, yüksek ciro ve teknolojiye sahip firmalarla rekabeti zordur. Bu da KOBİ'lere tehdit oluşturmaktadır. Rekabet yerine bu firmalarla dikey olarak stratejik network oluşturma ve işbirliği yaparak güçlerini birleştirerek KOBİ'ler rekabet güçlerini arttırarak bu durumu fırsata çevirir (Akgemci vd., 2019: 149). Globalleşme ile pazar kavramı değişim göstermiştir. Pazarın küresel ölçeğe doğru gelişim göstermesi geleneksel pazara girişte engeller yaşayan KOBİ'ler için, engellerin azalması fırsat yaratmaktadır (Erkan ve Eleren, 2001: 3). KOBİ'leri yapısal anlamda hükümetlerin uyguladığı mali ve teknik destek vermemesi zayıflıkları arasındadır. E-ticarette ortaya çıkan güçlükler, internet üzerinden hizmet ve mal pazarlayan firmaların büyük talep kitlesine sahip olması, yerleşik mekan olmaması, dijitalleşmenin önemini ile KOBİ'lerin bu yeni duruma uyum sağlayamamaları durumunda rekabet gücü azabilmekte ve zayıflıkları arasında olmaktadır (Armağan, 2000: 143).

2.4. KOBİ'lerin Yaşadığı Temel Sorunlar

KOBİ'lerin ihracat konusunda yaşadığı sorunlar iki başlıkta toplanır. Bunlar: KOBİ'lerin ulusal düzeydeki problemler; finansman sorunları, bürokratik sorunlar, bilgi yetersizliği, kota sorunu, pazar sorunu, destek yetersizliğidir. Diğerleri ise firma düzeyindeki problemler; bilgi ve veri sorunu, hammadde sorunu, üretim sorunu ve iş gücü sorunudur (Kendirli ve Bilginer, 2003: 47). Firmaların karşılaştığı diğer sorunlar ise standardizasyon, fiyat maliyeti ve kalite kontrolünün doğru ve etkin kurulamaması da vardır (Ay ve Talaşlı, 2007: 179).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yaşadığı sorunlar vardır. Aşağıda KOBİ'lerin yaşadığı temel sorunlardan bahsedilmiştir.

- Sermaye Yetersizliği: KOBİ sahipleri, büyümek ve gelişmek için öz kaynaklarına başvurmaktadır. Pazar sıkıntısı, rekabet ve enflasyon artışı sebebiyle sermayelerinde kayıplara uğramaktadır. Piyasa da yaşanan dalgalanmalar, teknolojik gelişmeler KOBİ'leri büyüme hususunda sıkıntıya sokmaktadır (Ar ve İskender, 2005: 7). Bunun yanında finansmanda yaşanan sorunlar vardır. Bunlar; kredi maliyetlerinin yüksek olması, bekleyen ödeme

miktarları, kredinin temin edilme koşullarının zor olmasıdır (Çelik ve Karadal, 2007: 121-122).

- **Teknolojik Bilgi Eksikliği:** Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yapısal unsurları, müşteri ilişkileri, örgüt çevresi vb. dış etmenleri bilgi sistemlerine, üretim sistemlerine ya da teknolojik gelişmelere uyum göstermelerini pozitif veya negatif biçimde etkilemektedir. Temel iş aşamalarında bilgi teknolojilerini bünyelerinde benimseyememeleri ve uyum gösterememeleri görülmektedir (Yıldırım alp ve Yenihan, 2014: 235). Elde edilen bilgilerin etkin biçimde değerlendirilmesindeki yetersizlik ve bilgilerin temininde yaşana engeller, KOBİ'ler için teknolojik değişikliklere gerekli önlemleri ve uyumu alamamaktadır (Ar ve İskender, 2005: 7).
- **Girdi Teminindeki Zorluklar:** KOBİ'lerin sermaye yetersizliğine sahip olması stok yapamamasına neden olmaktadır. Bu da üretim sürecini aksatmakta ve teslim zamanlarında gecikmeler oluşmasına sebebiyet vermektedir. Sonucunda yaşanan sıkıntılar siparişin iptaline kadar gitmektedir. Bunun yanında zamların artması, istikrarsız olan fiyat politikaları, teslimde yaşanan sorunlar, kurda görülen artış ve ürünlerin kalitesinde ortaya çıkan sorunlar KOBİ'leri sıkıntıya sokmaktadır (Ar ve İskender, 2005: 7). KOBİ'lerin üretim kapasitelerinin yetersiz olması, pazar araştırması yapılmaması, ar-ge eksikliği, teknolojik yetersizlikler, hammadde tedarikinde yaşanan sorunlar, stoklama sorunları ve kalite standartlarına göre ürün üretememe üretim sorunları arasında yaşanan sorunlardır (Çatal, 2010: 349).
- **Mesleki ve Teknik Bilgi Eksikliği:** Firma sahiplerinin hem de yönetici olması, değişimlere uyum sağlama ve işleri çabuklaştırma da avantaj sağlamaktadır. Değişen piyasa şartları ve teknolojiler karşısında teknik ve mesleki bilgilerin bu kişilerde olmaması, doğru kararların zamanında alınmasını güçleştirmektedir. KOBİ sahipleri, mesleki ve teknik bilginin önemli ve etkili girdi olduğunu kavrayamamıştır. Bilgi alanında görülen olumsuzluğun yanında, uzman istihdamında karşılaşılan eksiklikler, KOBİ'ler için rekabet şansını kaybetmesine sebep olmaktadır (Ar ve İskender, 2005: 7). Emek yoğun firma olması sebebiyle KOBİ'ler, emek konusunda problemlerin başında nitelikli

personel tedariki vardır. Eğitimli ara elaman açığı ve teknik eğitimlerin zayıflaması KOBİ'leri güç durumda bırakmaktadır. KOBİ'ler personel eğimi hususunda yatırım yapmamakta, gereksinim duydukları personel için yatırım yapmaması, yetişmiş personeli büyük firmalara kaptırmasına sebep olmuştur. Uzmanlaşmış kişileri bünyesine katmak için mali güce sahip olmaması, pazarlama, muhasebe ve finansman gibi işlerin tümünü mevcut tek elemanın yürütmesi KOBİ'lerin gelişmesinin önündeki engeldir (Canbaz, 2014: 179).

- Çevre şartlarından, rekabet ortamından, ekonomik koşullardan KOBİ'ler çok fazla etkilenmektedir. Faaliyetlerini geliştirme ve faaliyetlerini devam ettirmesine engel olan çevresel, ekonomik ve rekabet koşulları genel olarak şöyle sıralanabilir: (Bohata ve Miadek, 1999: 470)

- Finans eksikliği
- Talep yetersizliği
- Ağır vergi yükü
- Yüksek ödemeler
- Nitelikli yönetici ve işgücü eksikliği
- Girdi eksikliği
- Ekonomik ve politik yapılardaki belirsizlik
- Ekonomik dalgalanmalar
- Ticari kanunlar
- Bankacılık sistemi
- Çalışma şartlarındaki sorunlar
- Düzenleme ve kanunlarda meydana gelen değişimler
- Devlet tarafından yapılan müdahalelerdir.

2.5. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi

Ülke ekonomileri için KOBİ'ler vazgeçilmez bir unsurdur. Teknolojik yeniliklere uyum, ekonomik canlanma ve yapısal değişim hususunda ülkeler için önemli rolleri

vardır (Küçük, 2007: 196). Gün geçtikçe KOBİ'lerin sayısı ve önemi artmaktadır. Ülkeye istihdam hacmi, ülkenin gelişimine ve üretim değerine olan katkıları ekonomiye yarar sağlamakta ve toplumun sosyal dengesine katkı sağlamaktadır. Yalnızca ekonomik değil sosyal açıdan da önemli olmakta ve toplumsal istikrarın oluşturulmasında KOBİ'ler temel yapı taşı olmuştur (Karaçam, 2014: 13)

KOBİ'lerin önemli rol anahtar olmaları, ihracatın arttırılması, ekonomik büyümeye katkıda bulunması, bölgeler arası eşitsizliği azaltmada, yenilik yaratmada, istihdam yaratmada, katma değer yaratmada ve gelir dağılımını dengeli duruma getirmede önem arz etmektedir. Büyük firmalarla karşılaştırıldıklarında karar alma, stratejik planlama, yönetim süreçlerinde ayırt etmede daha etkili özelliklere sahiptirler ve ekonomiler içerisinde büyük firmalara göre daha çok paya sahiptirler (Zonooz vd., 2011: 60).

Dünya Bankası aracılığıyla yapılan araştırmalara bakıldığında büyük firmaların istihdam konusunda harcanan miktarı, KOBİ'lerde bir kişi için yaratabilecek istihdamın üçte biri kadardır. Türkiye gibi ülkelerde sermayenin kıt olması, işsizliğin yaygın olması, istihdam avantajından dolayı KOBİ'lerin ekonomik önemi büyüktür (Öztürk, 2007: 29).

KOBİ'lerin ülke ekonomileri için belli başlı yararları vardır. Bunlar: (Alpugan, 1998: 10)

- Sosyal ve ekonomik yönden gelir yelpazesinde dengeyi sağlar.
- Yeni fikirlere açıktır ve esnek yapısı vardır.
- Sanayileşmeyi ve üretimi yurda yaymakla etkilidir.
- Buluşların ve yeni fikirlerin kaynağıdır ve sanayideki esnekliğin sağlanmasına katkı sağlar.
- Uzun dönemde büyük firmaların ara mallarını üretirler.
- Pek çok elemanın eğitimlerini almış olduğu ilk kuruluşlardır.
- Kullanılmayan hammadde, finansman ve işgücü kaynaklarının ufak yatırımlarla gerçekleşmesine imkân sağlayarak yaşam seviyelerinin yükselmesine etki ederler.

- Savaş ekonomisinde büyük firmaların hasar alması durumunda, KOBİ'ler küçük ölçüde olduğu için üretime devam edip gereksinimleri karşılamaktadır.

2.5.1. KOBİ'lerin Küresel Ekonomideki Yeri ve Önemi

ABD'de E.F. Schumacher, 1973 senesinde “Küçük Güzeldir” isimli, KOBİ'lerin büyük firmalara göre üstünlüğünü anlatan kitabı yayınlamıştır. Tüm dünya genelinde bu kitap büyük ilgi görmüştür. Kitapta KOBİ'lerin üstünlükleri genel olarak şu şekilde sıralanmıştır: büyük firmalara göre daha rekabetçidir, daha verimlidir, büyük firmalara göre yeni talep ve teknolojilere KOBİ'ler hızlı uyum sağlar, krizlere dirençlidir, istihdamı artırır, çalışma tarzları monoton değildir (Göğüş, 2014: 10).

Sanayi devrimi sonrası kullanılan yeni teknolojiler sayesinde küçük firmaların büyümesine yol açmıştır. Kitle üretime geçilerek üretimde yaşanan gelişmelerle firmalar geniş tüketicilere ulaşmış ve talepleri hızla karşılamaya başlamıştır. Fakat 1970 yıllarına gelindiğinde yaşanan petrol krizi, firmaların küçülmesine yol açmış ve küçülerek büyüme stratejisine geçmiştir. Avrupa ülkeleri 1980 senesinden sonra KOBİ'lerin önemini anlamış ve gerekli önemi vermeye başlamıştır (İraz, 2005: 199).

Sosyal ve ekonomik kalkınmada KOBİ'lerin aldıkları rol, ülkelerin yapılarına göre farklılık göstermektedir. KOBİ'lerin uyumlu yapısı sayesinde ülkelerin ekonomisinde ekonomik yapı taşı olmuştur. Hizmet ve mal üreterek katkı sağlamanın yanında, büyük firmalar için de yan sanayi rolü üstlenerek firmanın eksikliklerini tamamlamaktadır. İstihdam yaratması, yenilikçi olması, ürün çeşitliliği ve girişimciliğe açık olması sebebiyle büyük katkıları vardır. Bütün bir bakış açısıyla dünya ekonomilerine bakıldığında zaman %95 oranını KOBİ firmaları oluşturmaktadır. Üretimde %55 ve istihdam sağlaması da %66 oranında olduğu görülmektedir (Koyuncugil ve Özgülbaşı, 2008: 1).

KOBİ'lere bakıldığında zaman dünya ekonomilerinde ortaya çıkan etkiler farklılık göstermektedir ama genel olarak ülke ekonomisine etkileri şöyledir; ekonomileri durağan olmaktan kurtarmakta ve dinamizm oluşturmaktadır. Ekonomide KOBİ'ler sayesinde rekabetin oluşmasını olanak sağlar. Yeniliklere ve değişiklikleri uyumu hızlı ve etkin olduğu için sanayileşme sürecini hızlandırır. Toplumsal düzen ve istikrarı, istihdam kaynağı olma sebebiyle etkiler. Ortaya yaratıcı düşüncelerin çıkmasıyla ekonomik gelişmeyi hızlandırır. Bölgesel kalkınmaya yardımcı olduğu için büyük

şehirlere yapılan göçlerin önüne geçer. Sermaye piyasalarının etkin çalışmasına katkı sağlar (Sucu, 2010: 30)

KOBİ'ler ekonomideki faaliyetlerini yerine getirebilmek için rasyonel büyüme sağlamalıdır. Thompson küçük firmaların rasyonel büyümesiyle ilgili 5 öneride bulunmuştur. Bunlar; (Thompson, 1993: 33).

- Objektif olabilmek amacıyla danışmanlık hizmetinden yararlanmalıdır
- Ayrıntılı ve yeni işletme planları hazırlamalıdır
- Kapasite artışlarına yetebilmek amacıyla yeterli iş gücüne sahip olması gerekir
- Mali danışmanlar sayesinde nakit akışını denetlemeleridir
- Hızlı büyümeye çalışmamalı ve ölçülü ve temkinli davranmalıdır.

Avrupa Birliği'nde ve dünyada KOBİ'ler ülkelerin istihdamlarının büyük bir bölümünü karşılamaktadır. Sanayi içinde önemli bir yer tutmaktadır. Esnek ve küçük yapıları sayesinde ortaya çıkan gelişmelere hızlı uyum sağlamaktadır. Ölçek üretimin yerine müşteri memnuniyeti için butik üretim yapmaktadır (Göğüş, 2014: 13). Esnek üretim sayesinde tüketici isteklerini hızlı biçimde cevap vermesi küçük ve orta ölçekli firmaların önemini daha da artırmıştır.

2.5.2. Türkiye'de KOBİ'lerin Yeri ve Önemi

KOBİ'ler tüm dünyayı etkilediği gibi Türkiye için de büyük öneme sahip ve Türk ekonomisinin gelişmesinde önemli yapı taşlarından biri olmuştur.

1996 yılında başlayan Gümrük Birliği aşamasında, gümrüklerin ve uygulanan fonların kaldırılmasından sonra sanayi sektöründe işlem yapan KOBİ'ler, Avrupa Birliği ülkelerinden veya üçüncü ülkelere dolaşıma giren mallar sebebiyle rekabet ortamını yoğun yaşamaya başlamışlardır. Fakat ülkemizde KOBİ'lerin taşıdığı nitelik ve sermayeleri sebebiyle rekabette başarı elde edemeyeceklerinin anlaşıldığı için gerek kamu gerek özel sektör kuruluşları ve sivil toplum örgütleri aracılığı ile desteklenmeleri gerektiği anlaşılmıştır. 2003 senesinde yayımlanan "Katılım Ortaklığı Belgesi"nde yazan ifadeyle "Avrupa Küçük İşletmeler Şartı ve İşletme Girişimcilik İçin Çok Yıllı Program"la uyum gösteren yerel KOBİ stratejisinin uygulanması ve geliştirilmesi, finansman ihtiyacının olması, iş ortamlarının iyileştirilmesi hususunda "KOBİ Stratejisi

ve Eylem Planı” 10 Kasım 2003 tarih ve 2003/57 sayılı karar ile oluşturulmuştur. 2006 yılında “ Katılım Ortaklık Belgesi”nde KOBİ’lerle alakalı iş ortamlarının iyileştirilmesi için değişiklik yapılması gerektiği vurgulanmış ve eylem planının 2007 senesinde revize edilmesi zorunlu olmuştur. KOBİ’lerin verimliliklerinin, katma değer yaratmadaki etkinlikleri, istihdama sağlamış olduğu katkıları ve küresel rekabette güçlerini arttırmak için 2007 ve 2009 arasında KOBİ Stratejisi Eylem Planı kabul edilmiştir (Sucu, 2010: 37-39).

Türk iş dünyasında KOBİ’ler en önemli ve dinamik bir bölüm teşkil etmektedir. İmalat ve hizmet sektörlerinin tüm alanlarında faaliyetleri vardır. Metal işleme, giyim, makine, tekstil, plastik, kauçuk ürünleri, gıda, mobilya alanları KOBİ’lerin en fazla faaliyet yapılan sektörlerdir. Yoğun olarak İstanbul, İzmir, Denizli, Kayseri, Bursa, Gaziantep ve Eskişehir illeridir. Mikro ölçekli firmalar giyim, tarım, perakende ticaret, gıda, inşaat ve ulaştırma sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Daha çok emek yoğun firmaları kapsayan mikro ölçekli firmalar çoğunlukla aile firmaları olmaktadır. Taşıdıkları büyük önem dolayısıyla, bütün ülkelerde KOBİ’lerin kurulması, gelişmesi, büyümesi ve korunması amacıyla politikalar düzenlenmekte ve uygulanmaktadır. Ülkemizde de KOBİ’ler için rekabet ortamında ayakta durabilmelerine yönelik destek ve politikalar oluşturulmaktadır (Özbek, 2008: 52).

Ülkede KOBİ’ler geniş alan kapladıkları için bölgesel gelişmişlik farkını azaltmakta, istihdam sağlayarak ekonomik hayatı canlı tutmada etkili bir unsurdur. Ulusal ekonomimiz için istihdam yönünde etkili ve önemli bir yere sahiptir. KOBİ’lerin katkılarını şöyle sıralayabilir: (Ar ve İskender, 2005: 12)

- Bölge sanayisinin bakım ve tamir açısından problemlerini çözmek
- Sanayinin gelişmesine başlangıç olmak
- Teknik ve özel beceri isteyen ürünleri üretmek
- Büyük sanayi firmalara yardımcı olmaktadır.

Değişen Pazar koşullarına KOBİ’ler hızlı uyum gösterme, işsizliği asgari seviyeye düşürme, esnek üretim yapısı, yeni iş alanları açma, bölgesel gelişme gibi olumlu katkılarından dolayı sosyal ve ekonomik kalkınmaya önemi büyüktür. Bu yüzden kamu politikalarının da çalışma alanlarından olmuştur. KOBİ’lerin gelişmesi, büyümesi,

korunması ve kurulmasıyla ilgili önemli destek politikaları ve önemler uygulanmaktadır (Cansız, 2008:4).

Türkiye’de 1996 senesi KOBİ yılı ilan edilmiştir. KOBİ’lerin önemi anlaşılmıştır. Ekonomik durgunluktan kurtulmak, sürekliliği sağlamak, canlılığı sağlamak gereken değerlerin verilmesine bağlıdır. Esnek yapıları sayesinde kriz döneminde ve ekonomik dalgalanmaların olduğu dönemlerde KOBİ’ler üstesinden gelmeyi başarabilmektedir. KOBİ’lerin özellerine bakılacak olursa yöneticinin yeniliklere açık olması ve teknolojiye değişikliklere uyum sağlayarak strateji izlemeleridir. Ayrıca dünya pazarlarında meydana gelen gelişmeleri takip etmektedir. Çıkan fırsatları değerlendirerek büyüme kararlarını uygulayabilmektedir. Ekonomin temel birimi olup ülkelerin demokratikleşmesine katkı sağlamaktadır (Bellek, 2016: 13).

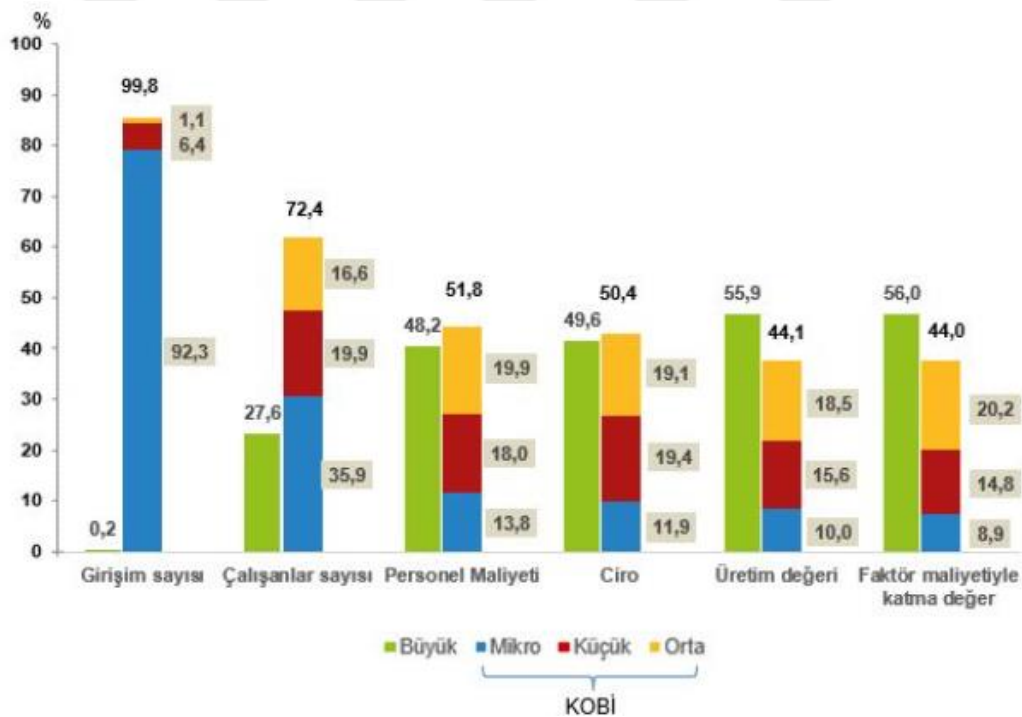
“20 Nisan 1990 tarih ve 20498 sayılı” Resmi Gazete de yürürlüğe girmiş “3624 sayılı kanun” “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı” yani KOSGEB kuruluşu, 2009 yılında “5891 sayılı kanun” ile “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı” adı olarak değiştirilmiştir. Fakat KOSGEB kısaltılması aynen kullanılmaktadır. Değişiklik öncesinde sadece imalat yapan firmalar destekten yararlanırken, değişiklik sonrası ticaret ve hizmet firmaları da desteklerden yararlanabilmektedir. Ülkemizin sosyal ve iktisadi ihtiyaçlarının karşılanma için KOBİ’lerin etkinliğini ve payını geliştirmek, rekabet seviyelerini yükseltmek, güçlerini artırmak, ekonomik gelişmelere entegrasyonunu sağlamayı amaçlayan kuruluş, KOBİ’lerin faaliyetlerini ve hizmetlerini kalkınma program ve planları dahilindeki hedef, tedbir ve politika çerçevesinde yürütmektedir. KOBİ’lere bu amaçla kredi sağlama, marka oluşturma, tanıtım, yazılım ve bilgisayar sistemleri hususunda yardımcı olma, ihracata yönlendirme, yurtdışı pazarlarda araştırma yapabilme, fuarlara katılım sağlama, eğitim ve danışmanlık verme ve yeni girişimcilere destek sağlamaktadır (Sucu, 2010: 40).

KOBİ’lerin ülkemiz için taşıdıkları önemi şöyle açıklayabilir: (Akgemci, 2001: 18-19)

- Emek yoğun teknoloji ile çalışarak, etkili kaynak kullanımına bağlı olarak istihdam oluşturma ve işsizliği düşürmeye katkıda bulunmak.
- Talep çeşitlilikleri ve değişikliklerine kolay uyum gösterebilmektedir.

- Büyük ölçekli firmalar için, yarı mamul, hammadde, yardımcı malzeme vb. girdileri üreterek ekonomide yan sanayi oluşturmaktadır.
- Yeniliklere ve esnekliğe teşvik etmektedir.
- Rekabetçi ortam sağlayarak ekonomiye canlılık kazandırır.
- Küçük şehirden, büyük şehirlere olan göçü engellemekte ve bölgenin gelişmesini, kalkınmasını sağlamaktadır.
- Gelir dağılımına sağladığı etki olumlu olmaktadır.

Günümüzde ülkemizin gelişmişlik seviyesine ulaşmasında etkili olan, sisteme sağladıkları katkıları göz ardı edilemeyecek kadar çok olan KOBİ'ler ülkemizin ekonomisi açısından isimsiz kahramanlardır (Göktekin, 2003: 59). KOBİ'lerin durumun gösteren güvenilir çalışmalar TÜİK'in yaptığı "Genel Sanayi ve İşyeri Sayımları"nın sonuçlarıdır. İşyeri, çalışan sayısı gibi veriler baz alınarak belirlenen KOBİ'ler ülkemizin ekonomisi için kilit role sahiptir (Gök, 2022: 3388). Aşağıdaki grafikte temel göstergeler gösterilmiştir.



Şekil 1. Büyüklük gruplarına göre temel göstergelerin oransal dağılımı(%)

(Kaynak: TÜİK ET: 12.11.2022)

KOBİ'ler toplam girişim sayısının %99,8'ini, istihdamın %72,4'ünü, cironun %50,4'ünü, personel maliyetinin %51,8'ini, faktör maliyetiyle katma değerin %44'ünü ve üretim değerinin %44,1'ini oluşturmaktadır.

2.6. Türkiye’de KOBİ’lere Sağlanan Destekler

Ülke KOBİ’lerin üretim hacmi, sayısı, katma değer ve istihdam açısından ülke ekonomisindeki önemi büyüktür. Türkiye’de üretim ve eğitim yetersizlikleri, finansman sorunları, pazarlama güçlükleri, altyapı eksiklikleri ve bürokrasi problemlerinin varlığı gerçektir. Ülkemizin kalkınması için destek verilmesi gereklidir. Yatırım teşvikleri, gelişime katkı sağlayan politika araçlarından biridir. Yatırım teşvikleri ile büyük firmalarla fırsat eşitliği sağlanmalıdır (Üzümcü ve Doğan, 2001: 309).

Sosyal ve ekonomik ihtiyaçların karşılanmasında, KOBİ’lerin sanayi firmalarının etkinliğini ve payını artırmak, rekabet seviyelerini güçlendirmek, sanayide uyum için ekonomik gelişmelere uygun olarak gerçekleştirmek için KOBİ’lere geniş çapta geri ödemeli olarak veya ödemesiz olarak destek sağlanmaktadır. Kamu kuruluşları veya özel kredi sağlayan kuruluşlarda KOBİ’lerin ihtiyaç ve gereksinimleri doğrultusunda stratejilerle ve politikalarla destek vermektedir. KOBİ’lere destek sağlanırken büyüme ve gelişme potansiyeline sahip firmalar için belirlemekte kullanılan kıstaslar şunlardır; teknoloji, pazar ya da üründe önemli adım atan veya atılım yapma potansiyeline sahip olan firmalar; büyüme ve gelişme vizyonu ile stratejileri belirlenmiş ve gerçekleştirmek amacıyla yardım ve kaynak arayışı yapan firmalar; ihracat gerçekleştirmek için belirli adımlar atmış ya da ihracat yapan firmalardır (Bilgin; 2013: 71).

Ülkemizin ekonomisi için KOBİ’ler önemlidir. Bu yüzden pek çok kuruluş teşvik ve destek vermektedir. Aşağıda destek veren kuruluşlar ayrıntılı olarak verilmiştir.

- (1) KOSGEB: Küçük ve orta ölçekli işletmeleri geliştirme ve destekleme idaresi başkanlığı, firmaların yaşamlarını ve varlıklarını sürdürebilmelerini kendine amaç kabul etmiş kurumdur. KOSGEB aşağıdaki hizmetlerle KOBİ’leri destekleyen kurumdur; (Akgemci, 2001: 40)

- Elektronik ticaret, bilgilendirme ve firmalar arası işbirliği hizmetleri
 - KOBİ NET hizmetleri

- İşbirliği hizmetleri
- Bilgi hizmetleri
- Ar-Ge ve teknoloji destekleri
- Girişimciliği geliştirme hizmetleri
- Bölgesel kalkınma hizmetleri
- Finansman destek hizmetleri
- İhracat geliştirme hizmetleri
- Pazar araştırma hizmetleri
- Kalite geliştirme hizmetleri
- Laboratuvar hizmetleri
- Eğitim hizmetleri
- Danışmanlık hizmetleri
- Uluslararası gözetim hizmetleri
- Enstitüler (Bölgesel kalkınma, Pazar araştırması, teknoloji geliştirme, küçük işletmeler geliştirme merkezleri –KÜGEM-)

(2) TÜBİTAK: KOBİ'lerin yenilik projelerine, geliştirme ve araştırmalarına, “Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu” yani TÜBİTAK katkı sunmaktadır. Yardım programı sayesinde, firmaların inovasyon seviyelerini arttırarak iç ve dış pazarlarda rekabet etmelerini sağlamaktadır. Bunun yanında teknoloji ve bilime dayalı projelerini oluşturmada ve faaliyete geçirmede yardım etmektedir. Ayrıca ürünlerini kaliteli üretim yapmaları ve koordine etmeleri için yakından takip etmektedir (Çevik, 2018: 70).

(3) Kredi Garanti Fonu (KGF): Bakanlar kurulu tarafından 93/4496 kararla “KOBİ'ler için Kredi Garanti Fonu Kurulmasına Yardım” olarak kurulmuştur. Firma sermayesi ve yatırım finansmanı amacıyla KOBİ'ler krediye gereksinim duymaktadır. KGF, kefil olarak KOBİ'lere finansman kolaylığı sağlamaktadır (Kredi Garanti Fonu, 2015).

(4) EXİMBANK: KOBİ'lere en yüksek krediyi veren kuruluştur. İhracatın artması, ürünlerin pazarlamasının yapılacağı pazarın bulunması, müşterin taleplerine göre beklentilerini karşına vb. katkıları vardır (Hosseinpour, 2013: 72).

(5) Destek Veren Diğer Kuruluşlar:

Türkiye'de yukarıdakilere ek KOBİ'lere destek veren kuruluşlar şöyledir: (Selamet, 2019: 39)

- TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği)
- Türkiye Halk Bankası
- TOSYÖV “Türkiye Orta Ölçekli Firmalar, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı”
- İGEME (Dış Ticaret Müsteşarlığı ve İhracatı Geliştirme Merkezi)
- Maliye Bakanlığı
- TTGV (Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı)
- Türk Patent Enstitüsü
- Ticaret ve Sanayi Odaları
- KÜSGET (Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı)
- Küçük Sanayi Kooperatifleri
- TESK (Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu)

3. STRATEJİK YÖNETİM

3.1. Stratejik Yönetim

Firmaların gelecekleri ile alakalı planlama işlemlerine objektif bakış açısı sağlayan strateji kelimesi terminoloji olarak askeriye dayanmaktadır. İkinci dünya savaşı sonrasında rekabet seviyesinde görülen artışla stratejik yönetim biçimlenmeye başlamıştır (Bircan, 1999: 13). Stratejik yönetim kavramının anlamına bakıldığı zaman yönetim fonksiyonlarının bütün süreçlerinde risk ve belirsizlik etmenlerini göz önüne alarak, planların düzenlenmesi ve uygulamaya konulmasıdır (Pearce ve Robinson, 2015: 3). Diğer bir tanıma göre ise stratejik yönetim; stratejiyi uygulamaya geçirmek için yaratıcı olan stratejik düşünce sonrasında ortaya çıkan vizyonu gerçekleştirmek için yürütüle yönetim aksiyonudur (White, 2004: 56).

Stratejik yönetimin bir başka tanımı ise bir organizasyonun ne gerçekleştirdiği, gelecekte ulaşmak istediği amaçları ve varlık nedenini ortaya koyan yönetim tekniğidir (Bryson, 1988: 5). Firmaların farklı seçenekler arasında kararlar verilmesinde, yeni ürün için yatırım ya da üretim kararlarının verilmesinde, firmaların günlük işlemleri dışında ortaya çıkacak pozisyonların analizi ve firmaların geleceklerini şekillendirmeleri olarak stratejik yönetimi tanımlamak mümkündür (Demir ve Sezgin, 2016: 17).

Stratejik yönetimin esas amacı, hedefi stratejiler oluşturmak, uygulamak, sonuçları denetlemektir. Aşağıdaki soruların analizi stratejik yönetimde analiz edilmesi büyük önem sağlamaktadır:

- Strateji Nedir?
- Niçin oluşturulmalı?
- Ne Zaman oluşturulmalı?
- Nereye ulaşmalıdır?
- Nasıl oluşturulmalıdır?
- Kimler tarafından strateji oluşturulmalıdır?

Yukarıdaki sorular stratejik yönetim alanında ele alınıp, ayrıntılı biçimde incelenmelidir. Ne, Niçin, Ne Zaman, Kim, Nereye, Nasıl soruları stratejilerin

oluşturulmasında uygun cevaplar bulunması için önem taşımaktadır. Soruların cevapları stratejik yönetimin temellerini sağlamaktadır (Ölçer, 2013: 13).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için girişimin hayata geçirmiş olduğu hedef yönlü eylem kümesine strateji denmektedir. Stratejik yönetim ise girişimin iç ve dış çevresinin analizlerinin yapıldığı, stratejisinin belirlenip uygulanmaya konulmasını içeren bütünleşik yönetim sürecidir (Koç, 2013: 31). Stratejik yönetim, firmayı bütün şekilde ele alarak, firma için nerede olduğunu, nerede olmak istediğini belirlemeye yönelik kararlarla ilgilenir. Bu sayede; liderler, insanlar, risk, müşteriler, kaynaklar, finans, sistemler, ürünler, rekabet, zaman, konum ve teknoloji ile ilgili kararlar stratejik yönetim çerçevesinde sağlanabilir.

Tablo 4. Stratejik yönetimin tarihsel olarak gelişimi

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

(Kaynak: Dinçer, 2007: 63)

Stratejik yönetimin özelliklerini özetlersek; odak noktası için uzun dönemli gelişme ve yaşama problemleri ile yeni stratejiler ve amaçlardır. Geleceğe yönelik büyüme ve karlılık amaçları arasındadır. Sınırlamaları çevre ve kaynaklarıdır. Büyüme, süreklilik ve gelişme sonuçları önemlidir. Firma, bölüm ve gelecekte bulunan fırsat tahminleri stratejik yönetimin bilgi kaynağıdır. Yenilikçe ve esnek örgüt yapısı vardır. Değişimlerden etkilenir (Demir ve Sezgin, 2016: 17).

Stratejik yönetimin firmalar için faydalarını şu şekilde özetleyebiliriz; değişen durumları stratejik yönetim önceden sezebilmek amacıyla örgütlere izin verir. Açık hedefler ve yönelimler sağlar. Stratejik yönetimi etkili yapan firmalarda işler daha etkilidir. Yapılan araştırma, yöneticilere yardım edebilmek amacıyla ilerlemeye olanak sağlar. Firmanın temel sorunlarını araştırmada stratejik yönetim yöneticilere yardım eder. Firmanın iletişimine, kaynakların tahsisine, bütçeye, projelerin koordinasyonunun gelişmesine yardım eder (Güçlü, 2003: 75).

3.2. Stratejik Yönetimle İlgili Temel Kavramlar

3.2.1. Strateji

Strateji kelimesi firmaya yön vermek ve rakipleri arasında rekabet üstünlüğü sağlamak için, firma çevresini analiz ederek, hedeflerin belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, kaynak ve araçların düzenlenmesi sürecini kapsamaktadır (Dinçer, 2007: 16).

Geçmişte var olan ve günümüzde önemli hale gelen strateji kelimesi firmalar için vazgeçilmez unsur haline gelmiştir. Strateji; siyasi, ticaret, ekonomi, eğitim, rekabet, yöneticilik hem de eğlence oyunlarında dahi bütün alanlarda karşılaştığımız kavramdır. Kökenine bakıldığında zaman ilk olarak Latince de yol anlamını ifade etmekte, ikinci olarak ise yunan generalin ismiyle ilgili olduğu görülmektedir. Bilgi seviyesini belirtmek için bu kavram kullanılmıştır (Eren, 2002: 1).

Strateji kelimesi ilk olarak savunma alanında kullanılmaya başlansa da, sosyal bilimlerde 20. Yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Peter Drucker, H. Igor Ansoff, Alfred Chandler gibi yazarlar 1950'lerde strateji kavramını araştırmış ve yönetim konusu olarak ele almaya başlamışlardır. Firmalar için ise 1960'larda büyük önem kazanmıştır. Stratejik planlama bu dönemde önem kazanmıştır. 1970'lerde

yaşanan petrol şoku ile dünya ekonomisinde makro ekonomik dengesizlik, artan rekabet ortamı stratejik planlama kavramı yerine stratejik yönetimi ön plana koymuş ve temel amaç rekabet üstünlüğü sağlamak olmuştur. Firmalar 1990'lı yılların başında rekabet üstünlüğü kazanmak için firma kaynak ve yetenekleri, uzun dönemli ve karlılık yakalamaya yönelik strateji kullanmışlardır. Firmalar strateji oluşturma hususunda 1990'lı yıllarda bilgiyi ön plana çıkarmış, şirket evlilikleri ve stratejik ittifaklar önem kazanmıştır (Dursun, 2007: 6-8).

Chandler'e göre strateji kavramı "Firmada uzun dönemle hedefleri ve amaçları belirlemek, bunları gerçekleştirmek için gerekli kaynakları tahsis etmek ve uygun faaliyet programları hazırlamaktır" (Kadioğlu, 2009: 11).

Porter strateji kelimesini tanımlarken, daha çok pazar odaklı ve üç esas ilke üzerinde durmuştur. İlk olarak, farklı faaliyetler zincirini kapsayan pazarlara strateji değerli ve eşsiz konum oluşturmaktadır. İkinci olarak, ticarete yapılmayanı seçmek için strateji gereklidir. Firmanın yapmış olduğu rakiplerinden farklı da olabilir, benzer işlemleri farklı şekilde de yürütebilmektedir. Üçüncü olarak, söz konusu faaliyetler, rekabete uygun biçimde seçilmelidir. Faaliyetler arasında uygunluk sağlanmalıdır. Yani stratejiyi Porter, pazardaki rekabet düzeyini, geleceği belirlendikten sonra, rakiplere üstünlük sağlayacak pazar fırsatlarına dayanarak faaliyet ve kararlar olarak tanımlamıştır (Güvercin, 2008: 9).

Strateji kavramı için pek çok farklı tanımlar vardır. Bunlar; "Sıkı rekabet ortamında hedefleri gerçekleştirmeye çalışan firmanın uygulayacağı harekettir.", "Oyunun kurallarını araştırmak, kazanmak amacıyla yol bulmak.", "Firmanın uzun dönemde belirlemiş olduğu amaçlarını saptamak, buna ulaşabilmek amacıyla gerekli kaynakları tahsis edip, kullanılan yollardır.", "Firmanın farklı fonksiyonları arasında ortaya çıkan karışıklıkları açıklamak ve firmanın genel hedeflerini belirleyen kararların bütünüdür." (Pamuk vd., 1997: 19).

3.2.2. Misyon

Sözlük anlamına bakıldığı zaman misyon kelimesi, bir kurula ya da kimseye verilmiş özel görev olarak tanımlanmıştır (Canbaz, 2014:10). Misyon, firmanın varlık sebebini açıklayan kavramdır. Firmanın nelere öncelik vermesi gerektiğini, varoluşunu,

gerçekleştirmek istediği faaliyetleri açıklayan kavrama misyon denmektedir (Muslu, 2014: 7).

Misyon firmaların kendilerini nasıl görmek istediğini ve varlık nedenini açıklamak amacıyla kullanılmaktadır. Firmaların misyonları şu konuları içerebilir; firmanın iş yapma ve genel felsefesi, müşteri kitlesi, vermek istediği imaj, hizmetin sunulacağı pazarın, hizmet ve malın ne olduğu, kullanmak istediği teknolojileri, kar seviyeleri ve gelişme seviyeleridir (Dinler, 2009: 6).

Misyon kelimesi organizasyonun oluşturulma sebebini tanımlamalıdır. Bunun için biz kimiz, ne yapıyoruz, kimin için ve niçin yapıyoruz sorularına cevap vermektedir. Misyon ulaşılabilir, motive edici ve spesifik özelliklere sahip olmalıdır. Kısa, akılda kalıcı ve yalın ifade olmalıdır. Neyin ve kimin önemli olduğu hususunda net mesajın karşı tarafa iletilmesi sağlanmalıdır. Misyonun başarılı biçimde gerçekleştirebilmesi için bütün organizasyonda gerçekleştirilmesine bağlıdır (Kahveci, 2008: 12).

3.2.3. Vizyon

Firmalar için vizyon gelecek duygularıdır. Firmada tüm çalışanların, firma geleceğini anlatan resim olarak vizyon ifade edilmektedir. İşletmenin hangi yollarla amaçlarına ulaşabileceğini, geleceğinin ne durumda olabileceğini anlatan bir tasarımdır. Başka ifadeyle, gelecekte olabilecek bir vaziyetin önce düşünce olarak tasarlanması vizyon olarak tanımlanır. Bu sebeple firmanın geleceği ile alakalı varsayımlarda bulunmak, gerçek olmuş gibi hareket etmektir. Gerekli önemlerin alınmasıyla firmanın gelecekte nerelerde olacağı, hangi konumda bulunacağı ve ne elde edeceğini anlatmaktadır. Kısaca vizyon gelecekte firmanın arzu etmek olduğu durumu anlatır. Belirlediği hedefe varmak için firmanın yapması gerekenleri açık biçimde ortaya koyan düşünceleridir (Muslu, 2014: 161-164).

Vizyon firmanın gelecekte nereden olmak istediğini ve firmanın nereye gittiğinin sade bir ifadesidir. Uzun vadede firmanın arzı ettiği durumu tanımlamakta ve ileriye yönelik beklenti ve açıklamaları vizyon kelimesini içermektedir. Bu durumda vizyon kelimesi hayal veya beklenti olmaktan ziyade, hangi yol veya araçlarla geleceğin nasıl olabileceğini gösteren düşünsel değerlendirmeyi içermektedir. Vizyonun oluşumu için; firmanın temsil ettiği temel inançlarını belirten değerlerin belirlenmesi, firmanın varlık

nedeni, ileride ne yapmak istediği, hangi durumda olmayı amaçladığı hedeflerin ortaya konması gereklidir (Karakaya ve Gürel, 2012: 1269).

Vizyonun belirlenmesi için dikkat edilmesi gereken temel esaslar şöyledir; amaçların gerçekçi ifadenmesi, amaçların açık olması, anlaşılır biçimde ortaya konulması, akılda kalan ifadelerin olması, geleceğin tanımlanmasının parlak durumda olması, işletme değerleri ve kültürü ile vizyonun uyumlu olması gereklidir (Canbaz, 2014: 13).

3.3. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim sürecinin başarılı biçimde yürütülmesi amacıyla planların hazırlanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi için stratejistlerin var olması gereklidir. Stratejistler firmaların misyon ve vizyonlarına uygun biçimde aksiyon ve strateji planlarının oluşturulması ve değerlendirilmesi aşamasında aktif rol oynarlar. Stratejik yönetim sürecini üç etap olarak açıklayabiliriz: (Otlu ve Demir, 2005: 158).

- **Strateji Oluşumu ve Plan Evresi:** Firma tarafından iç ve dış çevre şartları, SWOT analizi yardımıyla değerlendirilerek oluşturulur. Ortak ilke, değer ve amaçları yansıtan misyon ve vizyon belirlenir. Bu evrede firmalar misyon ve vizyonlarına uygun biçimde stratejiler belirleyip, uygulama planları hazırlanır.
- **Uygulama Evresi:** Firmaların belirlemiş olduğu stratejileri için uygulamaya geçildiği evredir. Yöneticiler üst düzeyden alt düzeye kadar uygulamaların sağlıklı biçimde yapılması için efor sarf ederler.
- **Faaliyetleri Kontrol ve Değerlendirme Evresi:** stratejik yönetim sürecinin üçüncü evresi olarak sonuçların değerlendirilmesi, gerekli olan yerlerin değiştirilmesi aşamasıdır. Firmaların başarı elde edebilmesi için yönetimin bütün biçimde amaçlar doğrultusunda koordinasyon sağlaması gereklidir.

Stratejik yönetimi tanımlarken etkili stratejiler geliştirmek, uygulamaya koymak ve sonuçları değerlendirerek, kontrol etmek için faaliyetler ve karar bütünü içerdiğinden bahsedilmektedir. Stratejik yönetimin özellikleri bu süreci oluştururken bilinmesi gereken önem arz eden özelliklerdir. Stratejik yönetim firmayı sistem olarak görür, açık sistem biçimde tanımlar, tepe yönetim fonksiyonudur, firmanın uzun vadedeki hedefleriyle ilgilidir, alt kademede bulunan yöneticilere rehberlik eder, firma

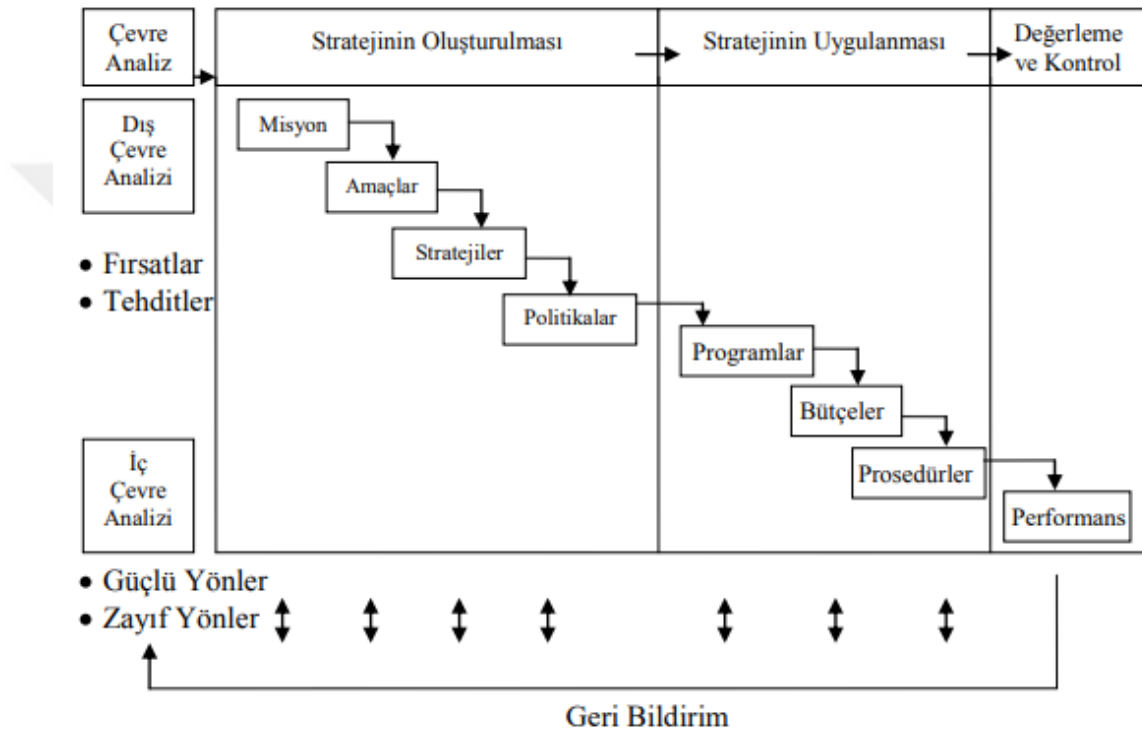
amaçlarıyla toplumun menfaatleri bütünlük içindedir, firmadaki kaynakları etkin biçimde dağıtmaktadır (Dinçer, 2007:17).

Büyük firmalara göre stratejik yönetim süreci küçük firmalarda farklıdır. KOBİ'ler için stratejik yönetim aşaması 10 temel süreci içermelidir: (Zimmerer vd., 2002: 70)

- Açık ve anlaşılır vizyonlar geliştirmelidir. Misyon haline getirmelidir.
- Firmanın etkin biçimde rekabetçi olduğu hedef pazar bölümünü ve alanını tanımlamalı, işi konumlandırmadır.
- Firma çevresinin tehdit ve fırsatlara karşı ilişkin incelenmesi
- Firmanın zayıf ve güçlü alanlarını belirleme
- Rekabet analizi
- Firma hedef ve amaçları belirleme
- Başarıya götürecek esas faktörleri incelemek
- Stratejik hareketi planlara dönüştürme
- Uygun stratejileri seçme
- Doğru kontrolleri oluşturmaktır.

Çevre analizi ile stratejik yönetim süreci başlamaktadır. Dış çevre analizi tehdit ve fırsatları ortaya çıkarırken, iç çevre analizi ise firmanın üstün ve zayıf yönlerini belirlemeye yardımcı olmaktadır. Çevre analizi stratejik analiz evresidir. Kurumun içyapısı, süreçleri, sistemleri hizmet alanı ya da dış çevresinin yapısı, hizmet alıcıların beklenti ve istekleri, rakiplerin ve tedarikçilerin güçleri vb. etmenler değerlendirilerek analiz yapılır. Firmanın amaçları dış ve iç çevrede ortaya çıkan gelişmelerin ilişkilendirilmesi ile sağlanır. Sonraki aşama stratejik yönetim “bizim işimiz ne olmalı ve nedir?” sorularına cevap verilerek misyonun ortaya konulmasını, alınacak karar ve sonuçların belirlenmesi fonksiyonlara sahiptir. Böylece örgütün nereye gitmesi veya ne yapmasına ilişkin kararlara erişmeyi, işletmenin şu an nerede olduğu, gelecekte firmanın nerede olmak istediği sorularına stratejik yönetim süreci cevap verip odaklanmaktadır. Uygun stratejinin seçimi yapıldıktan sonra, sonraki aşama stratejilerin uygulanmasıdır. Strateji uygulama süreçleri, nasıl, hangi araçlarla ve ne zaman ulaşılabileceği belirlenmelidir. Bütçeler, programlar ve prosedürler bu aşamada devreye girmektedir.

Sonraki aşama, stratejinin gerçekleştirildiği aşamadır. Organizasyon yapısının, stratejiye uygun duruma getirilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi gereklidir. Stratejik yönetim süreci, süreklilik gösteren süreçtir ve stratejinin uygulanmasıyla sona ermektedir. Strateji uygulandıktan sonra, sonuçlar değerlendirilmektedir. Uygulanan stratejilerle, beklenen sonuçlara ulaşip ulaşılmadığı, amaçlara ulaşmak için başka hususlarda yapılması gereken olup olmadığı araştırılır. Tüm sonuçlar geribildirim aşaması ile yenilenmektedir (Canbaz, 2014: 28).



Şekil 2. Stratejik Yönetim Süreci

(Kaynak: Thomas L. Wheelen-J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy.

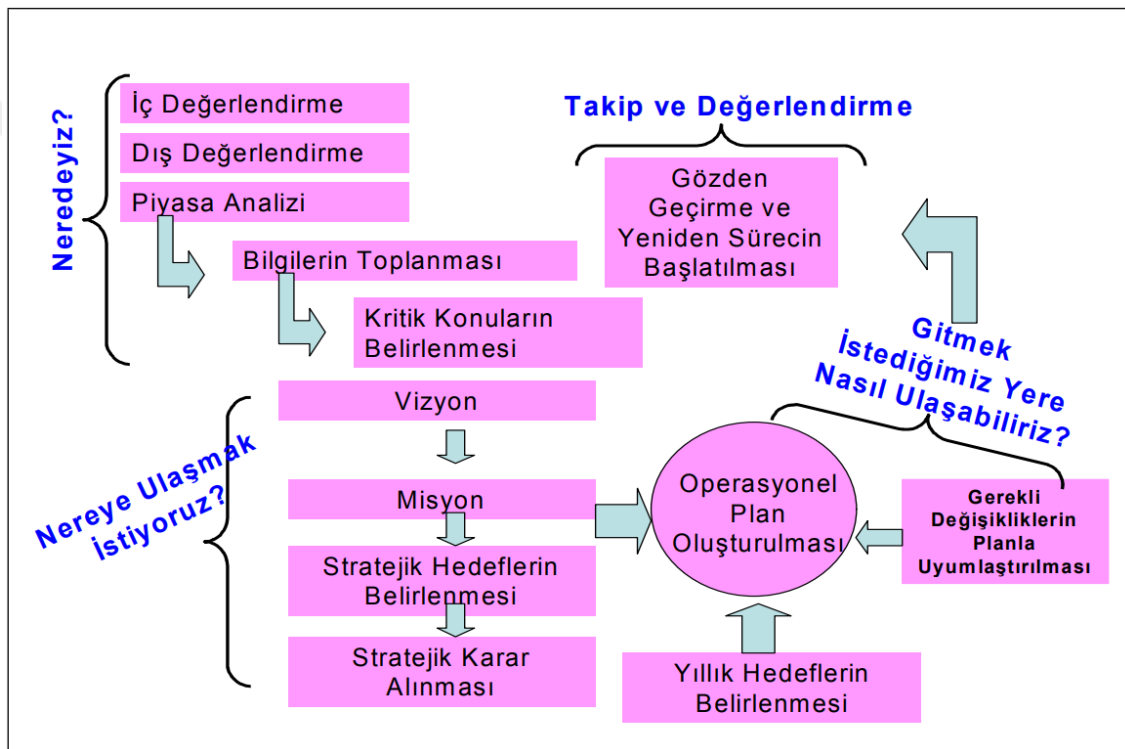
PrenticeHall, 13th Edition, New Jersey-USA 2012, s15.)

Yukarıdaki şekilde stratejik yönetim süreci gösterilmiştir. Stratejik analiz yapılması, oluşturulması, uygulanması, sonuçların değerlendirilmesini içeren 4 temel bileşenden oluşmaktadır.

Stratejik yönetiminin önemli avantajı, firmanın finansal ve ekonomik sonuçların iyileştirmesi, rekabet gücünü artırması, hızlı gelişmesi ve pazardaki konumunu güçlendirmesi açısından önemlidir. Stratejik yönetim uygulayan firmaların yönetim

biçimi, çalışanların yüksek motivasyona sahip olduğunu göstermiştir (Çoban, 2010: 342).

Stratejik yönetim aşaması, sistematik biçimde firmanın rakiplerini, kendisini, faaliyette bulunduğu müşteri ve piyasayı tanımasına yardımcı olmaktadır. Bu amaç doğrultusunda stratejik hedef, misyon ve vizyon belirlenerek, operasyonel planların ve hedeflerin oluşturulmasına, uygulamanın gözden geçirilmesine imkan sağlamaktadır. Esas olarak dört süreçten oluşmaktadır. Ayrıntılı biçimde aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. (Kahveci, 2008: 6)



Şekil 3. Stratejik Yönetim Modeli

(Kaynak: Kahveci, 2008:6)

İlk aşamada “Neredeyiz?” sorusunun cevabı bulunarak SWOT analizi yapılır; piyasa ile iç ve dış değerlendirme analizi yapılmalıdır. Bilgiler toplandıktan sonra gerekli konuların belirlenmesi gerekmektedir. Diğer aşama “Nereye Ulaşmak İstiyoruz?” kısmıdır. Geleceğe yönelik misyon, vizyon, stratejik hedef ve karar belirlenmeye çalışılmalıdır. Firmanın belirleyeceği pek çok strateji bulunmaktadır. Bunlar; durumunu korumak, yeni mallar sunmak, geniş alanda yer almak, değişmemektir. Üçüncü süreç “Gitmek İstedğimiz Alana Nasıl Ulaşabiliriz?” sualine cevap aranmaktadır. Belirlenmiş

misyon, vizyon, kritik konular, durum analizini yapmak amacıyla projeler ve faaliyetler oluşturulmaktadır. Etkili stratejinin uygulamaya hayata geçirilmelidir bu aşamada. Firmanın başarısı uygun stratejinin seçimiyle sonuçlandırılmasıyla sağlanmaktadır. Son aşama ise aşama takibinin değerlendirilmesi ile alınan sonuçların, belirlenen vizyon, misyon, amaçların uyumlu olup olmadığı için tespit yapılır. Buradaki sonuçlarla ne tarz farklılıklar yapılması gerektiği belirlenir.

3.4. Stratejik Yönetim Yaklaşımları

Stratejik yönetimin geliştirilmesi için hangi yaklaşım seçilirse seçilsin duruma uygun stratejilerin kullanılması önemlidir. Başarı buna bağlıdır.

Piyasada mücadele eden şirketler için rekabet avantajı önemli bir husustur. Şirketler arasındaki karların farklı olmasına neden olan rekabet avantajının kaynağı nedir?, Bazı şirketler rekabet avantajına sahipken diğer firmalar neden sahip değildir?, Kar farklılıkları nasıl sürekli hale getirilir? vb. sorular stratejik yönetimin konusu olmuş ve cevaplanırken farklı yaklaşımlar oluşmuştur. Stratejik yönetimin esas konusunu belirleyen şirketlerin başarısızlık ya da başarılı olma nedenlerini açıklamaya çalışan görüşlerden birkaçı stratejinin kavramsal tarafını göz önünde tutarken, diğer yaklaşımlar analitik tarafına ağırlık vermektedir. Stratejik yönetimde pek çok yaklaşım ortaya konulmuştur (Erol vd., 2013: 78).

Stratejik yönetimin geliştirilmesinde yararlanılacak yaklaşımlar şunlardır: (Dinçer, 1998: 42)

3.4.1. Bütünleşmiş Planlama Yaklaşımı

Stratejik sorunların sistematik analizine dayanır ve çözümü için bilimsel yöntemler kullanılır. Bu yaklaşımda ilk olarak stratejik planlar hazırlanır. Örgüt misyonu, amaçlar, stratejiler ve uzun vadeli politikalar olarak tanımlanır. Firma bunlara bağlı olarak alt kademelere ait amaç ve orta vadeli politika tespit edilir. Sonra taktik kararlar, program hedefleri ve yöntemler olarak dönüştürülerek uygulamaya konulur.

3.4.2. Uyumlaştırıcı Araştırma Yaklaşımı

Geniş bir bakış açısı ile yaklaşımları oluşturulur. Mümkün olduğu kadar sorunlar için en uygun çözümü tespit eder. Çözümde atılan her basamak öncekine göre düzenlenir. Uygun çözüm tespit edilinceye kadar devam edilir. Her basamakta örgütün bulunduğu durum ve olması gereken arasındaki farklılıklar tespit edilir ve amaç oluşturulur. Belirlenen stratejiler uygulanabilir ise harekete geçilir. Eğer değilse yeni strateji ve amaçlar tanımlanır.

3.4.3. Sezgi Yaklaşımı

Stratejilerin geliştirilmesinde neden ve sonuç ilişkileri üzerinde az da olsa durulur fakat firma sahibi tamamen kendi sezgilerine güvenerek hareket eder. Alınan kararların geçerliliği, doğru ve tam olarak gerçeklerin sezilmesine bağlıdır.

3.4.4. Stratejik Faktörleri Belirleme Yaklaşımı

Örgütün başarılı olması için stratejik faktörlerin belirlendiği yaklaşımdır. Örgütte, birim ya da bölümlerde kritik etmenler belirlenir. Örgütün başarısızlığını ya da başarısını etkileyecek zayıf ve güçlü taraflarını ortaya çıkarır. Güçlü yönlerde yapılacak faaliyetlere ağırlık verilir ve zayıf olan alanlarda sorunlar çıkmaması için uğraşılır.

3.4.5. Uygun Faaliyet Alanı Seçme Yaklaşımı

Faaliyet yapılacak alanının seçilmesidir. Eski yaklaşımdır. Tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını tanımlayarak, bunları karşılayacak faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. Yaklaşım üretim üstünde yoğunlaştığı için düşük maliyet ve rekabet üstünlüğüne önem verir. Stratejik faktör yaklaşımına bu özelliği ile benzemektedir.

3.4.6. Taklit Yaklaşımı

Çok tercih edilen yaklaşımdır. Başka firmaların hedeflerini gerçekleştirmede başarıyla yaptığı faaliyetleri yapmaktır. Doğrudan doğruya yöneticiler diğer firmaları taklit ve takip ederek karar verirler.

3.5. Stratejik Planlama

Değişen pazar fırsatlarına uyum sağlamak, fırsatları sürdürmek amacıyla firmanın kapasite ve amaçlarının planlama sürecidir. Firmanın güçlü yönlerini aktif kullanma, zayıflıklarını ortadan kaldırmak stratejik planlamadaki amaçtır. Stratejik planlamayla, firmanın zayıf ve üstün taraflarını değerlendirme, dış çevrenin teşhisi, gelecek için uygun stratejilerin belirlenmesi söz konusudur (Ar ve İskender, 2005: 12).

Stratejik planlama, firmaların olağan işlerine anlam ve yön veren araçtır. Firmanın değerlerini, çevresini ve durumunu değerlendirip, istenilen gelecek durumla ilişkilendirilir. Kendine özgü metodolojisi olan stratejik planlama olan, belli aşamaları karşılıklı işlevsellik kazandığı planlı bir duruma sahiptir. Sistemli yapı içerir. Uzun vadede organizasyon ve çevresindeki yararlı olan dengeyi koruması stratejik planlamanın amacıdır. Stratejik planlama disiplinli bir çaba içinde önemli kararlar üretmek ve organizasyonun ne yaptığını neden olduğunu biçimlendiren fiiller olarak tanımlanır (Ölçer, 2013: 5).

Stratejik planlama, firmanın ulaşmak istediği hedeflerin, pazar üstünlükleri, hedeflere ulaşmak için kaynakların temin edilmesi, kaynakların geliştirilmesi amacıyla stratejilerin yazılı biçimde oluşturularak kesinlik arz etmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Stratejik plan, firmanın misyon ve hedeflerini elde etmek için üst yönetim aracılığıyla hazırlanan uzun vadeli planlardır. Firmanın ulaşmak istediği konuma ulaşması, rekabet üstü avantaj elde etmesi, avantajın sürekliliğini sağlamak stratejik planlamanın vizyonudur (Mouhoumed, 2015: 8).

Stratejik planlama aşaması on adımdan oluşmaktadır (Ganiev ve Newson, 2003: 351):

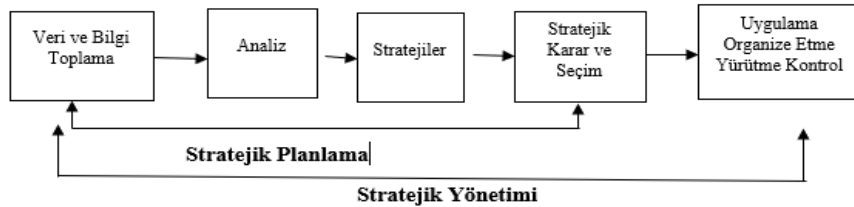
- Plan geliştirilmesi
- Tanımlanması
- Misyon ve değerlerin belirlenip, açıklanması
- İç ve dış çevresel etmenlerin değerlendirilmesi
- Stratejik hususların tanımlanması
- Strateji formülasyonu
- Planın ve stratejinin gözden geçirilip, adaptasyon edilmesi
- Vizyonun geliştirilmesi

- Uygulama aşaması
- Planlama sürecinin ve stratejinin yeniden değerlendirilmesidir.

Stratejik planlama firmaya bütün biçimde bakmaktadır. Firmanın ulaşmak istediği hedeflerin, ürün-pazarlarının tespiti, hedeflere ulaşmak için firma kaynaklarının kazanılması, geliştirilmesine ilişkin değerlendirmeler stratejik planlama ile en yüksek yönetim düzeyinde gerçekleştirilmektedir. Stratejik planları, diğer türlerden ayıran özellikler şöyledir: (Kalaycıoğlu, 1998: 16)

- Uygulama Süresi: Stratejik planlama uzun vadede değerlendirilmektedir.
- Planlamada Kullanılan Verilen Yapısı: Stratejik planlama, organizasyonun tümü ile ilgilidir. Stratejik plan bölümler arasında koordinasyon, iç öğeleri ahengi ve çevreyle olan ilişkileri düzenler. Diğer planlama türlerine göre fazla sayıda veri içermektedir.
- Organizasyon Seviyesi: Uzun süreli hedeflere ve gelecekte ortaya çıkan sonuçlara yönelmiştir. Diğer planlar sonuçları ve amaçları veri kabul eder.

Aşağıdaki şekilde stratejik planlama sürecinin, stratejik yönetimin içerisindeki yeri gösterilmiştir. Stratejik planlama, yönetimin elemanını oluşturmakta, stratejinin seçilmesi sürecini kapsamaktadır.



Şekil 4. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Süreci

(Kaynak: Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, s.37)

3.6. Stratejik Yönetim ve Araç, Yöntem ve Teknikler

3.6.1. Swot Analizi

Stratejik yönetimin önemli aracı SWOT analizidir. Firmanın iç kaynaklarını ve dış çevresini geliştirme ve araştırma fırsatını, bu analiz sağlamaktadır. SWOT analizi

kısaltması İngilizce kelimelerden oluşmaktadır. Bu kelimeler S: Strength yani üstün ve güçlü yönleri, W: Weakness yani zayıf yönleri, O: Opportunity yani fırsat ve T: Threat yani tehdit olarak açıklanmaktadır (Aktan, 2003: 74).

Swot analizi, rakiplere karşı, rekabet ortamında üstünlük sağlayacak zayıflıkların ve üstünlük belirlenmesidir. Zayıflıklar ve üstünlükler baz alınarak fırsatları değerlendirmek, tehditlere karşı koymak amacıyla şirketlerin stratejilerine yön veren yöntem analizdir (Umul, 2018: 15). Firmanın dış çevre ile iç ortamını eşleşmesi, stratejik uyumla ifade edilmektedir. Hedefe ulaşmak için SWOT analizinin tanımlanması önemlidir. Karar vericiler, analiz sayesinde hedefe erişilip ulaşılamayacağını gösterir. Analiz sonucuna göre hedef seçmeli veya hedefe uygun değilse analiz süreci tekrarlanmalıdır (Çelik, 2019: 23).

3.6.2. Portföy Analizi

Portföy analizi; firmanın yatırımlarını çeşitlendirmiş ana firma ve stratejik iş birimi olarak, yatırımlarını kullanılan, gelecekte elde edecekleri fayda ve olanakları tahmin etme, firmanın elindeki kaynakları bu değerlemeden hareket ederek yol gösterme amacıyla oluşturulan tekniktir (Eren vd., 2000: 289).

Portföy analizi, yatırımcının ihtiyaçlarını, kaynaklarını, tercihlerinin uygunluğunu, hedefleri karşılama olasılığını ve amaçlarını belirlemek amacıyla yatırım portföyünün incelenmesi ve parçalanması aşamasıdır (Çoban, 2010: 351).

Portföy matrisleri, stratejik yönetim alanında, yaygın olarak kullanılan stratejilerin belirlenmesi ve yatırımların yoğunlaştırılması gereken alanlar hakkında analizler yapılır. Artan rekabet ortamında piyasa şartlarında rakiplerin durumunu iyi biçimde değerlendirmek ve izlemek amacıyla portföy analizi uygun stratejik yönetim araçlarındandır (Akgemci, 2008: 81).

Strateji tespitinde kullanılan analiz portföy analizidir. Genellikle matrisle yapılır. En yaygın olarak stratejik yönetiminde kullanılan matris analizi şunlardır; pazar rekabet matrisi, McKinsey matrisi, Hofer analizi (ürün yaşam analizi), Boston danışmanlık firmasının geliştirmiş olduğu pazar/büyümü matrisi, Porter rekabet analizi ve Ansoff büyüme matrisidir (Aktan, 2008: 7-8). Portföyün en uygununu seçmek için “portföy

riski nedir”, “portföyün geri dönüşü nedir” sorularına cevap vermek gerekir ve riskini geri dönüşünü ölçmek mümkün olur. (Kotter, 1995: 75).

3.6.3. Fayda-Maliyet Analizi

Stratejistlerin fayda maliyet analizi, alternatif seçenek ve yaklaşımlar arasında karşılaştırma yapabilmelerine yardımcı olabilecek kullanılan stratejik yönetim aracıdır. Fayda maliyet analizinin, esas amacı projenin ya da faaliyetin maliyet ve faydanın parasal karşılığı olarak tahmin edilmesi, çeşitli kararlar ile yapılıp yapılmaması, karar alıcılara bilgi üretilmesidir. Para ile ölçülebilen durumlarda bu analiz yöntemi kullanılır (Umul, 2018: 16).

Fayda maliyet analizinin iki esas amacı vardır. İlki yatırımın veya kararın sağlam durumda olup olmadığını belirlemek yani faydaların maliyetlerden ne kadar olduğunu ve fazla olup olmadığını doğrulamaktır. İkincisi ise her seçeneğin toplam faydalarının, beklenen faydalarla karşılaştırılması için projeleri belirlemek için temel sağlamaktır. Maliyet etkililik analizi, fayda maliyet analizi ile ilgilidir. Parasal terimlerle maliyetler ve faydalar ifade edilir. Paranın zaman değeri ayarlanır. Zamanla proje maliyetlerinde, akışların bugünkü değeri ortaya konulabilir (Betz, 2010: 84).

Maliyet fayda analizi yapmak için içeren adımlar şöyledir: (Çelik, 2019: 25)

- Projenin hedef ve amaçlarını tanımlamak
- Paydaşları listelemek
- Alternatif projeleri listelemek
- Maliyet/fayda etmenleri ölçmek
- Ölçümü seçmek
- Sonuçları tahmin etmek
- Fayda ve maliyetleri ortak para birimi olarak dönüştürmek
- Projenin bugünkü ederini hesaplamak
- Duyarlılık analizini gerçekleştirmek
- Önerilen seçimi benimsemek

3.6.4. Risk Analizi

Yatırımın hangi ölçüde risk taşıdığını tespit etmek amacıyla yapılan analizlerdir. Ülke riski, siyasi risk, ekonomik- mali risk ve saire analizlerinden oluşur. Yabancı sermaye yatırımlarında son yıllarda risk analizleri yaygın kullanılmaktadır. Ülkelerin dış borç ihtiyacı için kredi değerlemesi, risk analizi yapan kurumların son yıllarda hızla artışı görülmüştür (Aktan, 2005: 10).

Risk analizini örgütler şu durumlar için kullanır;

- Projenin potansiyel riskleri ile ilerleme durumu değerlendirilirken,
- Karar aşamasına yardımcı olmak için faydaları değerlendirirken,
- Riskli sonuçlardan korunmak ve etkileri azaltmak için,
- Hükümetin politikalarda yaptığı değişikliklere, yeni rakipleri tanımaya, pazar ortamında olan değişikliklerin etkilerini tespit etmek için,
- Doğal veya insan kaynaklı negatif etkilerden kaynaklanan ekipman ve teknoloji arızaları ya da kayıpları için planlar yapmak için kullanılır (Aaker, 1995: 37).

3.6.5. Kritik Başarı Faktörleri Analizi

Tüm iş kollarında bulunan, firmaların sahip olduğu zaman başarıya ulaşması hususunu kolaylaştıran etmenler olarak bu analizin tanımı yapılmaktadır. Yani bu etmenler başarıya ulaşabilmek amacıyla belirlenmesi gereken “işin püf noktaları” olarak açıklayabiliriz. Firmanın kendi kabiliyeti ile olabileceği gibi, firma dışı çevresel etmenlerle ilgili olabilmektedir. Kritik başarı faktörleri analizi şu şekilde yapılmaktadır: (Mirze, 2014: 142).

- Öncelikle stratejik başarıyı belirleyecek yeterli miktarda kritik faktör belirlenmelidir.
- Faktörlerin başarıyı gerçekleştirmedeki önemine ve rolüne göre 1 ve 100 arasında puan verilmektedir.
- Firmadaki durumları bakımından rakiplerin bu faktörleri 1 ve 10 arasında puanla değerlendirilir.

- Rakiplere ve işletmeye verilen değerler, belirlenen ağırlık puanlarıyla çarpılma işlemi yapılarak ağırlıklı değer belirlenir.
- Belirlenen ağırlıklı değerlerin toplamı, firmanın pazarda başarı sağlayıp sağlayamayacağı konusunda rakiplerine göreceli biçimde fikir verir.

3.6.6. Balanced Scorecard

Sanayi toplumundan, enformasyon toplumuna geçiş durumu yaşamın her alanında var olduğu gibi iş alanında önemli değişikliklerin var olmasına sebebiyet vermiştir. Sanayi toplumundaki şartlara göre belirlenmiş iş ortamları, var olan ihtiyaçlara cevap veremez duruma gelmiştir. Balanced Scorecard yani dengeli sonuç kartı yöntemi, firmaların karşılaştığı stratejik uygulamalardaki yaşanan başarısızlık, geleneksel performans sistemlerinin firmalar için yetersiz kalmasına etkili çözüm tavsiyeleri getirerek firmaların hedeflerine erişebilmesine katkı sağlamaktadır. Firmanın vizyonunun, stratejisinin ve misyonunun finansal olmayan kriterleri, performans kıstaslarına dönüştürüldüğü çerçeveyi belirleyerek firmaların performans değerlendirme alanında karşılaştıkları sorunlara balanced scorecard çözüm bulmayı scorecard amaçlamaktadır (Umul, 2018: 15).

3.7. KOBİ'lerde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetimin Önemi

Zorlu bir hedefe ulaşmak için strateji, çeşitli taktikleri ve yöntemleri kullanmak üzere belirlenen yoldur. Engeller ve belirsizlikler içeren yolda, hedeflere ulaşmak için oluşturulan planı ve hayata geçirmek amacıyla gerçekleştirilen eylemlerin tamamını içeren kavram stratejik yönetimdir. Hedef firma için ne kadar cazip durumda ise engeller de o derece zordur. Bu durumda şirketin destek alabildiği tüm kuruluşlar kadar, rakipler ve engellerde göz önüne alınmalıdır. Belirlenen strateji firmanın yapılanmasını belirler (Çiftçi, 2011: 23).

Stratejik yönetim, firmaların değişen şartlara göre kendisini yenilemesi, firmanın zayıf taraflarını geliştirmesi, tedbirler almasını, pazarda rakiplerine karşı farklılık ortaya koyması, firmanın üstün olduğu taraflarda kendisine görev edinerek geliştirmesini sağlar. Stratejik yönetimin amacı, firmaların gelecekteki karlılığını ve verimliliğini yükseltmektir. Firmanın vizyonunu oluşturmaktadır. Stratejik yönetim, firmanın

işlemlerinde başarı elde etmesi, yaşam sürelerinin uzun olması için etkili araçtır (Gönen, 2013: 11).

Kendine has özellikleri olan küçük işletmelerde stratejik planlama aşaması büyük firmalara nazaran farklı ele alınmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler için stratejik planlama yapılırken bazı esas unsur ve özellikler dikkate alınmalıdır. Bunlar: (Zimmerer vd., 2002: 70)

- Planlama zamanı kısa tutulmalıdır yani 2 yıl veya daha az olmalıdır.
- Çok yıpranmış ve gayri resmi olmamalıdır.
- Planın yenilikçi ve güven verici olması amacıyla firma dışında ve çalışanlarla çıkar gruplarının katılması için teşvik edilmesi gerekir.
- Hedefleri belirlenmelidir.
- Yalnızca planlama değil, düşünmede stratejiye odaklanmalıdır. Stratejik düşünme personelin ve yeniliklerin tüm sürece katılmasını teşvik eder.

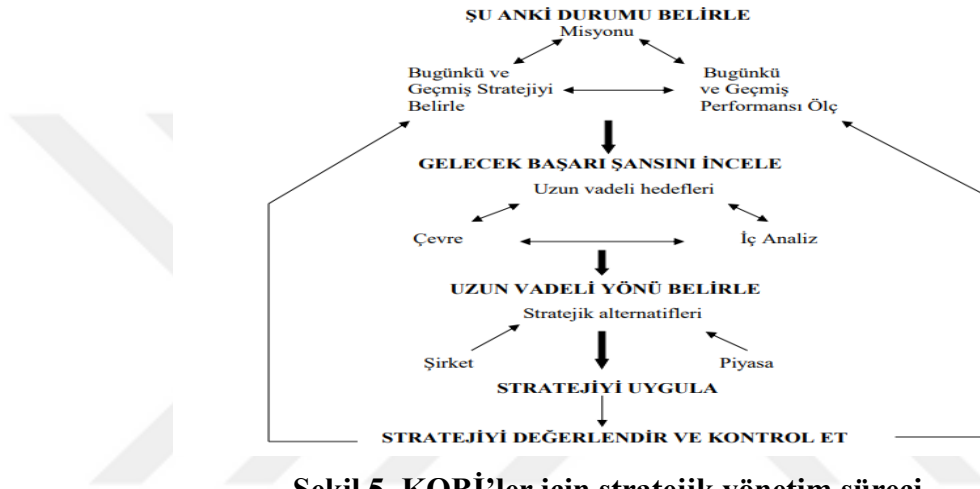
Stratejik planlama genelde büyük firmaların yönetim faaliyetlerinde önemli merkezi rol üstlenir. Ancak son yıllarda küçük firmalar için de önemli olmuştur. Belirsiz olan çevre koşullarını etkisiyle önemi artan stratejik planlama uygulamaları hedef odaklı, kısa süreli, kaynak ve faaliyetlerle alakalı spesifik hal almıştır. Firmaların yönetim sistemlerindeki stratejik planlama rolü de değişmiştir. Stratejik karar oluşturmada yönetimin koordinasyon ve performansı, stratejik planlama ile ilgili olmuştur (Kılıcı, 2013: 31).

Sektörün geleceğini belirlemek için stratejik planlama önemli bir yere sahiptir. Geleceğe yönelik adımın gerçekleştirilebilmesi için rakip yönetim ve üst yönetim ekiplerinin göremediği ve belirleyemediği fırsatları sezebilmeli veya yetenekleri önceden geliştirerek ortaya çıkacak fırsatları değerlendirebilmelidir. Firmanın gideceği yönünün ve doğasını şekillendirme ile belirlenen stratejik planlama, problemleri yönetme, çözme, tanımlamaya odaklanarak firmanın dış ve iç çevresinin değerlendirilmesine, firmayı başarıya ulaştıracak vizyonu ve nasıl yapacağı ile ilgilenmektedir (Ölçer, 2013: 69).

Stratejik yönetim, ilk büyük firmalarda uygulanmıştır. Yönetimsel alandaki gelişmelerle beraber stratejik yönetim de KOBİ'ler tarafından uygulanabileceği görülmüş ve uygulayan KOBİ'ler başarılı sonuçlar elde etmiştir. Değişen dış çevre şartları küçük

firmaların faaliyetlerini de etkilemiştir. KOBİ'lerin esnek yapısı sayesinde değişikliklere kolay ve hızlı uyum sağlayabilmışlerdir. KOBİ'ler karar alma aşamasını hızlı geliştirebildiklerinden ve uygulamayı yapısı sayesinde etkili gerçekleştirdikleri için avantajlı konuma sahiptir (Sucu, 2010: 118-119).

KOBİ'ler için stratejik yönetim süreci; stratejilerin uygulanışı, hazırlanışı, değerlendirme sürecini barındırmaktadır. Stratejik yönetimin en büyük yararı, etkili ve hızlı kararların alınmasına sağlayacağı katkıdır. Aşağıdaki şekilde KOBİ'ler için stratejik yönetim süreci gösterilmiştir.



Şekil 5. KOBİ'ler için stratejik yönetim süreci

(Kaynak: Öztop, 2007: 22)

KOBİ'ler yapısı özellikleri sebebiyle büyük firmalara göre, yalın örgütlenme modeline sahiptir. Örgütlenme modeli, sade olmasıyla stratejik yönetim aşamasının kolay ve rahat işlemlerini sağlayacaktır (Demir ve Sezgin, 2016: 20).

KOBİ'lerde stratejik yönetim aşağıdaki adımlardan meydana gelmektedir: (Umul, 2018: 20-21)

- Temel iş fikrinin geliştirilmesi; hedef müşteri ya da hedef pazarı olan hizmet veya ürüne temel iş fikri denir. Bu ürün ya da hizmetin fikir sürecinde olmalı veya pazara henüz sunulmamış olmalıdır.
- Dış çevrenin değerlendirilip incelenmesi; tehdit ve fırsatların dış çevre analizi sonucunda belirlenmesidir.
- İç faktörlerin incelenip değerlendirilmesi; firma objektif biçimde iç faktörleri değerlendirmelidir. Bunlardan nasıl ve ne derece yararlanacağını saptamalıdır.

- Stratejik faktörlerinin ve SWOT analizinin belirlenmesi; analiz yapılarak firmanın tehdit ve fırsatları altında firmanın zayıf ve üstünlükleri değerlendirilmelidir.
- Devam etmeye veya etmemeye karar vermek; analizlerin sonucunda iş fikrinin yapılabileceğine ulaşılsa aşamalar devam ettirilmelidir.
- Fırsatın gerçekleştirilmesi için iş planı oluşturmak; stratejik bir plan oluşturulmalıdır. Firmanın hedef, strateji, misyonu, üst düzey kadrosu ve politikaları belirlenmelidir.
- İş planının uygulanması; belli kurallar çerçevesinde iş planının hayata geçirilmesi.
- İş planının değerlendirilmesi; ulaşılan ve belirlenen sonuçlar karşılaştırılır. İkisi arasında farklılık var ise bu farklılığın nedeni değerlendirilir ve yeni duruma göre iş planı güncellenir.

KOBİ'lerin yapısal özelliklerinden kaynaklı olarak stratejik yönetimin iki tür avantajı bulunmaktadır. İlki KOBİ'lerin yapılarının küçük olması nedeniyle örgütsel yapısı ve faaliyetleri sade olduğu için büyük firmalara göre stratejik yönetim faaliyetlerini daha etkili ve kolay uygulayabilmektedir. İkinci olarak, KOBİ'lerin sahip olduğu kaynakların kısıtlı olması nedeniyle seçeneklerinin daha az olması ve böylelikle uygulama ve karar vermede hızlı ve kafa karışıklığı olmadan gerçekleşmesini sağlar (Çelik ve Akgemci, 2010: 327).

KOBİ'ler için stratejik yönetim, finansal olan ve olmayan pek çok faydası vardır. Yönetimin temel sorumluluklarını, gelecekteki varlığını planlamasına stratejik yönetim yardımcı olur. Çalışanlar ve KOBİ'ler için stratejik yönetim yön belirler. Etkili stratejik yönetim, küçük ve orta ölçekli firmaların faaliyetlerini devamlı olarak planlamasına yardımcı olur. KOBİ'lere operasyonel verimlilik, karlılık ve pazar payı sağlar. KOBİ'lerin gelecekte nerde olmayı istediği vizyonunu ve misyonunu net biçimde anlamasına, firma faaliyetlerine rehberlik yapacak değerleri belirlemesine stratejik yönetim esaslarına dayanır. KOBİ'lerin uzun ve kısa vadeli hedefleri belirlemek için stratejik yönetim, stratejik planlamaya bağlılık gerektirir. Hedeflere ulaşmak amacıyla stratejik kararların, kaynak tahsisi ve faaliyetlerin planlamasını stratejik yönetim içerir. Stratejileri yönetmek için KOBİ'lerin stratejik yönetim aşamasına sahip olmasına, gelişen teknoloji ve rasyonel kararlar almasına, iş koşullarına ve pazarlara ayak

uydurmak amacıyla hızlı biçimde yeni hedefler geliştirmek için stratejik yönetim yardımcı olur. Stratejik yönetim, firmanın rekabet avantajı kazanmasına, geleceğini planlamasına ve pazar payını artırmasına yardımcı olur. Firma kültürüne sahip olma, veri toplama, etkili iletişime sahip olmadı stratejik yönetim önemli role sahiptir. İletişim eksikliği, olumsuz firma kültürü, firma planının sonuçsuz kalmasına, faaliyetlerin birimler arasında yanlış dağıtılmasına sebebiyet vermektedir. Stratejik yönetim, firmanın birimler arasında ahenk ve planlarıyla uyumlu olmasını sağlayan fonksiyonlu iş kararlarını analiz yapmayı içerir (Gündoğdu, 2022: 24).

Strateji çalışması, iş dünyasında yapılmadan gerçekleştirildiği zaman yanlış yatırım veya iflasa sebep olmaktadır. Bu duruma düşmemek amacıyla stratejik durum analizini “ince eleyip sık dokuyarak” yapmak, bütün alternatif durumları, olası sonuçları belirlemek için adım atmak gerekir. Bu önlemler olarak yapılan adımlar strateji yönetimini oluşturur. Zaman, kaynak ve emek strateji çalışmaları gerektirir (Çiftçi, 2011: 16).

KOBİ’lerin varlıklarını sürdürebilmesi amacıyla rekabet avantajına sahip olma, gelecek öngörüsü ve farklılaşma vb. stratejik yönetim uygulamalarının geliştirilmesine ve benimsenmesine bağlıdır. Kendisini gelecek taşımak ve gelişmek isteyen, piyasalarda faaliyet yürüten ve küresel olmayı planlayan, gelecekle ilgili gelişim aşamalarında projelere ve öngörülere sahip olduğu bilinmektedir. Stratejik yönetim KOBİ’lerde algının benimsenmesi ve güçlenmesi KOBİ’lere farklı durumlarda hizmet etmektedir. KOBİ yöneticilerinin stratejik yönetim konusunda bilgi sahibi olması gerekmektedir. KOBİ’lerin küresel olması ve büyümesi amacıyla uygulayacağı stratejik yönetim bakış açısı yol haritasıdır (Aytar, 2019: 3493).

Özetle stratejik yönetimi KOBİ’ler etkin biçimde uygulayabilmeleri için dış çevre analizlerini etkili yaparak tehdit ve fırsatlarını belirlemeli, iç çevre analizi sayesinde de zayıf ve güçlü yanlarını belirleyerek rekabet ortamında, politika ve stratejilerini geliştirmelidir.

4. KOBİ'LERDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARININ ALGISI: KONYA İLİ İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın son kısmı olan üçüncü bölümde araştırmaya konu olan stratejik yönetiminin, KOBİ'lerdeki algısını incelemek için alan araştırmasına ilişkin veriler, analizler ve sonuçlar ifade edilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Stratejik yönetiminin, KOBİ'lerdeki algısının ortaya koyulması araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Hedeflenen amaç doğrultusunda Konya ili imalat sektöründeki firma çalışanlarına gönüllü katılım şartı esas alınarak anket çalışması uygulanmıştır. Elde edilen veriler neticesinde stratejik yönetiminin KOBİ'ler üzerindeki algısı belirlenmeye çalışılmıştır.

Stratejik yönetim, rekabetingeldiği son noktada örgütler açısından önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle yapılan çalışmayla örgütler için önemli bir yere sahip olan stratejik yönetim konusunda kavramsal bir çerçevenin çizilmesi ve KOBİ'lerin stratejik yönetim algısının belirlenecek olması araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

4.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Yapılan çalışmada, araştırma için kullanılan ölçeklerin ve araştırma grubunun çalışmanın amacına uygun olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca anket uygulanan araştırma grubunun tarafsız olduğu ve gerçekçi yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırma birtakım sınırlılıklar taşımaktadır. Bu sınırlılıklar;

- Araştırma, Konya imalat sektörü ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma anket tekniği ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma stratejik yönetim ve KOBİ'ler ile sınırlıdır.

4.3. Araştırma Yöntemi

Bu kısımda araştırmanın evreni ve örnekleme, anket formunun oluşturulması, araştırma modeli ve hipotezler, veri toplama yöntemi ve analizler yer almaktadır.

4.4. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini Konya imalat sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların tamamına ulaşmanın hem zamansal hem de maddi yönden mümkün olmamasından dolayı araştırma örnekleme Konya KOBİSAN Sanayi Bölgesi'ndeki firmalarda çalışan ve kolayda örneklem yöntemi ile belirlenen 400 kişiden oluşmaktadır. Dağıtılan 400 anket formundan 335 tanesi teslim alındıktan sonra veri analizine başlamadan önce yapılan incelemeler neticesinde “boş, çift ve tek düze” girilen 36 anket formu analiz dışı bırakılarak eksiksiz biçimde doldurulan 299'u analize dahil edilmiştir.

4.5. Anket Formunun Oluşturulması

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Üç aşamadan oluşan anketin ilk bölümünde demografik veriler yer almaktadır. Diğer bölümlerde ise sırasıyla “Stratejik Yönetim Uygulamaları” ve “Stratejik Yönetim Araçları” ölçeklerine yer verilmiştir.

Anketin birinci bölümünde stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin algı düzeylerini ölçmek amacıyla Seçilmiş (2017) tarafından geliştirilen ve “Havayolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kabin Ekibi Davranışlarına Etkisi: Bir Havayolu Örneği” adlı yüksek lisans tezinde kullanılan ölçek yer almaktadır. Bu ölçek; planlama (5 madde), uygulama (9 madde), performans değerlendirme (7 madde) olmak üzere 3 boyut, toplam 21 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeleri ölçmek için 5'li Likert tipi (*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum*) ölçek kullanılmıştır.

İkinci bölümde stratejik yönetim araçlarına ilişkin bilgi düzeyini ölçmek için Selamet (2019) tarafından Kılıcı (2013) ve Sucu'nun (2010) çalışmalarından derleyerek “KOBİ'lerde Stratejik Yönetim Algısı: Karaman OSB'de Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezinde kullanılan ölçek yer almaktadır. Bu ölçek; 14 maddeden oluşmaktadır.

4.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Stratejik yönetiminin KOBİ'ler üzerindeki algısını tespit etmek için Konya KOBİSAN Sanayi Bölgesi firma çalışanları ile yapılan araştırma kapsamında aşağıda yer alan hipotez ve model belirlenmiştir.

- H1: Planlama cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.
- H2: Uygulama cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.
- H3: Performans değerlendirme cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.
- H4: Planlama yaşa göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.
- H5: Uygulama yaşa göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.
- H6: Performans değerlendirme yaşa göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.
- H7: Planlama eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.
- H8: Uygulama eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.
- H9: Performans değerlendirme eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.
- H10: Planlama işletmenin faaliyet yılına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.
- H11: Uygulama işletmenin faaliyet yılına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.
- H12: Performans değerlendirme işletmenin faaliyet yılına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

4.7. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmanın bu kısmında anket yöntemi ile toplanan verilerin analiz edilmesi için "SPSS 23.0 ve SPSS AMOS 26.0 " programları kullanılmıştır. Öncelikle toplanan veriler analize uygun hale getirilmek için gözden geçirilmiştir. Analize uygun hale getirilen veriler sırasıyla güvenirlik ve geçerlilik analizi, normallik testleri ve

devamında değişkenlerin yapısal geçerliliklerini ortaya koymak için de doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılarak hipotezleri testlerine geçilmiştir.

4.7.1. Demografik Bilgiler

Araştırma kapsamında değerlendirilen çalışanların demografik özellikleri 0' de verilmiştir.

Tablo 5. Demografik Özellikler

		Frekans	Oran(%)
Cinsiyet	Kadın	82	27,4
	Erkek	217	72,6
	Toplam	299	100
Medeni Durum	Evli	169	56,5
	Bekar	130	43,5
	Toplam	299	100
Yaş	<18	8	2,7
	18-24	90	30,1
	25-34	90	30,1
	35-49	79	26,4
	50-65	24	8
	>65	8	2,7
	Toplam	299	100
Eğitim Durumu	İlkokul	22	7,4
	Ortaokul	49	16,4
	Lise	119	39,8
	Meslek Lisesi	18	6,0
	Ön Lisans	25	8,4
	Lisans	58	19,4
	Yüksek Lisans	6	2,0
	Doktora	2	0,7
	Toplam	299	100
İşletmedeki Faaliyet Yılı	1 Yıldan az	28	9,4
	1-3	103	34,4
	4-6	77	25,8
	7-9	56	18,7
	10-15	19	6,4
	16-20	10	3,3
	20 Yıl üzeri	6	2,0
	Toplam	299	100
Kurumdaki Çalışan Sayısı	1-9	84	28,1
	10-49	151	50,5
	50-250	64	21,4
	Toplam	299	100

0' de ankete katılanların demografik özellikleri ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde; katılımcıların %72,6'sının erkek, %27,4'nün kadın olduğu görülmektedir. Medeni durumu incelendiğinde ise; %56,5'nin evli, %43,5'nin bekâr olduğu, yaş düzeylerinin ise %2,7'sinin 18'den küçük olduğu, %30,1'nin 18-24 yaş arası olduğu, %30,1'nin 25-34 yaş arası olduğu, %26,4'nün 35-49 yaş arası olduğu, %8'nin ise 50-65 arası olduğu ve son olarak %2,7'sinin 65 yaş üstünde olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayan katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde %7,4'nün ilkokul, %16,4'nün ortaokul, %39,8'nin lise, %6,'sının meslek lisesi, %8,4'nün ön lisans, %19,4'nün lisans, %2'sinin yüksek lisans, %0,7'sinin ise doktora eğitime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların işletmedeki faaliyet yılı açısından bakıldığında %9,4'nün 1 yıldan az, %34,4'nün 1-3 yıl, %25,8'nin 4-6 yıl, %18,7'sinin 7-9 yıl, %6,4'nün 10-15 yıl, %3,3'nün 16-20 yıl ve %2'sinin 20 yıl ve üzeri çalışma hayatına sahiptir. Kurumdaki çalışan sayısına bakıldığında %28,1'nin 1-9, %50,5'nin 10-49, %21,4'nün ise 50-250 arası çalışan sayısı olduğu görülmektedir.

4.7.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği

Güvenilirlik, araştırmaya katılan kişilerin ankette yer alan ifadelere verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak ifade edilmektedir. Yapılan tüm ölçümler için gerekli olan güvenilirlik kavramı “bir test ya da ankette soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade etmektedir. Güvenilirlik, elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra ortaya çıkabilecek analizler için bir temel teşkil eder” (Kalaycı, 2014, s. 403).

Güvenilirlik analizi; “ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirme üzere geliştirilmiş bir yöntemdir” (Kalaycı, 2014, s. 403). Bu çalışmada da en yaygın yöntemlerden birisi olan “Cronback Alfa Güvenilirlik Katsayısı” kullanılmıştır. “Bu yaklaşımda çok sayı da maddeden oluşan Likert tipi bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki korelasyon değerine bakılarak içsel tutarlılık analizi yapılır” (Tutar ve Erdem, 2020, s. 326).

“Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,70 olması arzu edilir. Ancak inceleme çalışmalarında bu değer 0,5'e kadar makul kabul

edilebileceğini de bazı araştırmacılar öngörmektedir. Alfa katsayısının değerine göre, ölçeğin güvenilirliği ile ilgili olarak yorumlar yapılabilir” (Aslan, 2018, s. 157).

Ankette kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6. Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları

	Cronback's Alpha	Soru Sayısı
Stratejik Yönetim Uygulamaları	,942	21

Cronback's Alpha kat sayısının $0,81 < \alpha < 1$ arasında olması yüksek güvenilirlik göstermektedir (Aslan, 2018, s. 157). 0'daki değerler incelendiğinde yararlanılan ölçeğin yüksek güven aralıklarında olduğu görülmektedir.

4.7.2.1. Normallik Analizi

Hipotez testine geçmeden önce uygulanabilecek analizleri tespit edebilmek için normallik testi yapılmıştır. Tablo ...'te yer alan basıklık çarpıklık değerlerine göre her bir maddenin “Skewness ve Kurtosis” değerlerinin “-2 ve 2” değerleri arasında olduğu görülmüştür. Bu değerler George ve Mallery (2019)'a göre normal dağılım için yeterli düzeydedir. Normallik analizi neticesinde ifadelerin normal dağılım gösterdiği göz önünde bulundurularak gerekli analizler yapılmıştır.

Tablo 7. Çarpıklık (Skewness ve Basıklık Kurtosis) Değerleri

	Art. Ort.	Std. Sapma	Skewness	Kurtosis
SYU_1	3,49	0,65	-,440	-,523
SYU_2	353	,061	-,374	-,455
SYU_3	3,65	,060	-,553	-,228
SYU_4	3,60	,058	-,478	-,289
SYU_5	3,56	,056	-,289	-,421
SYU_6	3,59	,058	-,483	-,140
SYU_7	3,54	,061	-,314	-,524
SYU_8	3,53	,062	-,349	-,681
SYU_9	3,56	,061	-,385	-,564
SYU_10	3,60	,063	-,408	-,561
SYU_11	3,64	,059	-,359	-,485

SYU_12	3,41	,066	-,205	-,895
SYU_13	3,66	,059	-,433	-,437
SYU_14	3,63	,060	-,508	-,202
SYU_15	3,50	,060	-,325	-,361
SYU_16	3,45	,059	-,203	-,478
SYU_17	3,42	0,63	-,371	-,357
SYU_18	3,48	0,62	-,365	-,374
SYU_19	3,58	0,59	-,341	-,469
SYU_20	3,65	0,59	-,440	-,365
SYU_21	3,55	0,63	-,396	-,487

4.7.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

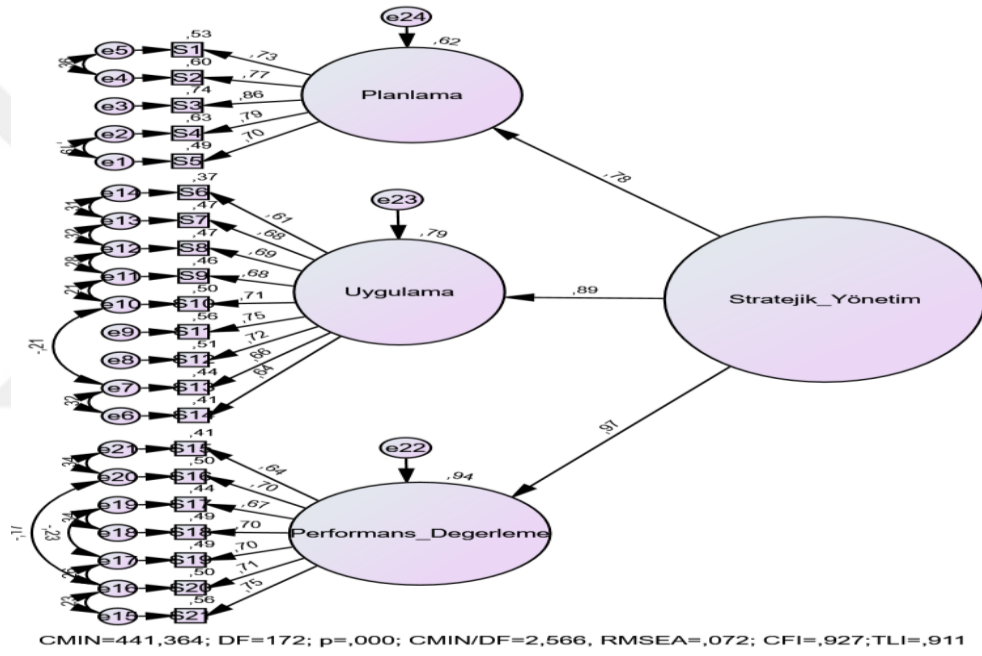
“Doğrulayıcı faktör analizi verinin, modeli kurulan hipotezlere uygun olup olmadığını doğrulamaktadır”(Bayram, 2010, s. 42). “Başka bir ifade ile DFA, önceden geliştirilen ve başka çalışmalarda kullanılan, kuramsal bir dayanağı olan ölçeğin veya modelin doğruluğunu tespit etmek için kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 316).”“DFA araştırmalarında test edilen modelin veri ile desteklenip desteklenmediğine analizler neticesinde ortaya çıkan uyum indeksleri incelenerek belirlenmektedir”(Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 344). Yaygın olarak kullanılan uyum indeksleri Tablo.6’da verilmiştir. Bu uyum indekslerinin raporlanmasında, Kline (2016) X^2/df , X^2/ p -değeri, RMSEA, CFI, ve SRMR değerlerinin raporlamada yeterli olacağı söylenmektedir. Gürbüz (2021) ise X^2/df , X^2/ p -değeri, (TLI, CFI, NFI, IFI vb.), RMSEA veya SRMR’nin yeterli olacağını ek olarak GFI da verilebileceğini ifade etmiştir. Ancak YEM araştırmalarında $N>250$ ise X^2/ p -değeri, X^2/df , CFI, SRMR, RMSE raporlanması önerilmektedir (Gürbüz, 2021, s. 40).

Tablo 8. Uyum indeksleri ve yorumları

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
X^2/ p -değeri	$p > ,05$ (anlamsız) olmalı	
X^2/df	$0 \leq X^2/df \leq 2$	$2 \leq X^2/df \leq 3$
Kalıntılara Dayanan Uyum İndeksleri		
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,5$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,9 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI \leq 0,90$

Bağımsız Modele Dayanan Uyum İndeksleri		
NFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,9 \leq GFI \leq 0,95$
NNFI (TLI)	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,9 \leq GFI \leq 0,97$
CFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,9 \leq GFI \leq 0,97$
Yaklaşık Hataların Karesi		
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$

(Kaynak: Bayram(2010,s. 78)



Şekil 6. Doğrulayıcı faktör analizi bulguları

Araştırmanın modeli IBM AMOS 26 Programı ile incelenmiştir. “Planlama” 5 madde, “Uygulama” 9 madde ve “Performans Değerleme” 7 madde olmak üzere Stratejik Yönetim Uygulamaları ölçeği 3 boyut ve 21 maddeden oluşan ölçüm modeli sınanmıştır.

Tablo 9. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri

Ölçek	CMIN	df	CMIN/DF (≤ 5)	TLI ($\geq ,90$)	RMESA ($\leq ,08$)	CFI ($\geq ,90$)
Model	441,364	172	2,566	,911	,072	,927

0'de görüldüğü üzere model uyumluluğu indeksleri incelendiğinde elde edilen değerlerin istenilen uyum iyiliği değerleri aralıklarında olduğu görülmüştür $CMIN/DF= 2,566$ $RMSEA= 0,072$ $CFI 0,927$, $TLI= 0,911$. Bu değerler modelin veriler ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Ayrıca modifikasyon indekslerinde önerilen kovaryans yapıları incelenerek ilgili hata terimleri arasında kovaryans bağlantıları atanmıştır.

Tablo 10. Modele ilişkin regresyon ağırlıkları

			Değer	S.E	C.R.	P
Stratejik Yönetim Uygulamaları Ölçeği						
SYU_5	←	Planlama	0,7			
SYU_4	←	Planlama	0,794	0,086	13,816	***
SYU_3	←	Planlama	0,861	0,102	13,055	***
SYU_2	←	Planlama	0,772	0,101	11,958	***
SYU_1	←	Planlama	0,725	0,107	11,277	***
SYU_1 4	←	Uygulama	0,637			
SYU_1 3	←	Uygulama	0,661	0,087	11,761	***
SYU_1 2	←	Uygulama	0,716	0,12	10,337	***
SYU_1 1	←	Uygulama	0,748	0,108	10,691	***
SYU_1 0	←	Uygulama	0,706	0,113	10,182	***
SYU_9	←	Uygulama	0,679	0,109	9,875	***
SYU_8	←	Uygulama	0,688	0,111	10,006	***
SYU_7	←	Uygulama	0,685	0,11	9,971	***
SYU_6	←	Uygulama	0,611	0,102	9,089	***
SYU_2 1	←	Performans Değerleme	0,745			
SYU_2 0	←	Performans Değerleme	0,71	0,066	13,409	***
SYU_1 9	←	Performans Değerleme	0,699	0,075	11,619	***
SYU_1 8	←	Performans Değerleme	0,697	0,079	11,618	***
SYU_1 7	←	Performans Değerleme	0,667	0,081	11,016	***
SYU_1 6	←	Performans Değerleme	0,705	0,075	11,776	***
SYU_1 5	←	Performans Değerleme	0,638	0,076	10,593	***

Doğrulamalı faktör analizinde maddelerin faktör yüklenimi olarak standardize edilmiş regresyon katsayıları kullanılmaktadır. Bu değer, ait olduğu maddenin faktör yüklenimini ifade etmektedir. 0'da ise Şekil 6'da yer alan modele ilişkin yapıya ait standardize edilmiş regresyon katsayıları verilmiştir.

4.7.3. Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği

“Bir doğrulamalı faktör analizinde birleşim geçerliliği, her bir faktörlerde yer alan maddelerin birbirleriyle ve ait oldukları faktör ile ilişkili olmasıdır. Bu amaçla CR (composite/construct reliability-birleşim/yapı güvenilirliği) ile AVE (average variance extracted- ortalama açıklanan varyans) değerlerinin faktörlerin yapı geçerliliği için önemli ip uçları verdikleri kabul edilmektedir.” “Bir faktör maddelerinin faktör yükleri ile hata varyanslarını dikkate alarak o faktörün güvenilirliği hakkında bilgi veren CR değeri, araştırmalarda 0.60'ın üzerinde ve genel bir kılavuz olarak 0.70'in üzerinde olmalıdır, ancak 0.95'in üzerinde olmamalıdır. (Hair vd., 2019, s. 760; Kline, 2016, s. 313). Faktör yüklerinin toplamının karesinin, madde sayısına bölümü ile bulunan AVE değeri ise örtük bir yapıyı temsil eden maddelerin arasındaki benzeşim geçerliliğini ifade etmektedir. AVE değerinin 0,5'den büyük olması faktörün birleşim geçerliliğinin sağlandığını belirtmektedir (Gürbüz, 2021, s. 82). Kısaca belirtmek gerekirse $AVE > 0,5$, $CR > 0,7$ ve $CR > AVE$ şartları sağlanırsa birleşim geçerliliğinin sağlanacağı söylenmektedir (Hair vd., 2019, s. 676).”

“Ayrımıcı geçerliliği, bir yapının teorik yapısal modeldeki diğer yapılardan ne ölçüde farklı olduğu derecesidir. Göstergelerin yalnızca tek bir yapıyı ne kadar temsil ettiğine kıyasla, teorik modeldeki diğer yapılarla ne kadar ilişkili olduğu temel alınarak ölçülür (Hair vd., 2019, s. 761). Ayrışım geçerliliğinin sağlanması için belli şartların sağlanması gerekmektedir. Bunun için AVE, MSV (Maximum squared variance / maksimum paylaşılan varyansın karesi), ASV (Average shared squared variance), değerlerine bakılmaktadır. AVE değerinin MSV ve ASV değerlerinden büyük olması ve AVE'nin karekökünün faktörler arası korelasyondan büyük olması gerekmektedir.”

Tablo 11. Birleşim ve ayrışım geçerlilik değerleri

Faktörler	AVE	CR	MSV	ASV	Uygulama	Performans Değerleme	Planlama
Uygulama	0,596	0,88	0,57	0,475	(,768) ^a		
Performans Değerleme	0,51	0,886	0,42	0,49	,755 ^b	(,714) ^a	
Planlama	0,50	0,868	0,42	0,388	,618	,645	(,703) ^a

^a Parantez içindeki değerler karekök AVE'yi göstermektedir.

^bFaktörler arası korelasyon katsayısıdır

Tablo ...'da görüldüğü üzere tüm faktörler birleşim geçerliliği kriterini karşılamaktadır (AVE>.50, CR>0.7, CR>AVE). Ayrıca AVE değerinin MSV ve ASV değerlerinden büyük olması ayrışım geçerliliğinin de sağlandığını göstermektedir (Gürbüz, 2021, s. 81).

4.8. Araştırma Hipotez Testleri

4.8.1. Fark Testleri

Araştırmanın bu kısmında stratejik yönetim uygulamaları boyutları ile demografik değişkenlere göre kurulan H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10, H11 ve H12 hipotezlerinin anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediği T-Testi ve ANOVA testi ile incelenmiştir.

Tablo 12. T- Testi

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	Sig.
Planlama	Erkek	217	3,5207	0,90920	-1,714	,088
	Kadın	82	3,6951	0,73247		
Uygulama	Erkek	217	3,5074	0,84170	-2,945	,004
	Kadın	82	3,7466	0,52270		
Performans Değerleme	Erkek	217	3,4628	0,85181	-2,349	,002
	Kadın	82	3,6672	0,58925		

Stratejik yönetim uygulamaları alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek için T-Testi yapılmıştır. Yapılan T-Testi 'ne göre planlama boyutunun cinsiyete göre farklılaşmadığı, uygulama ve performans değerlendirme boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Kadın çalışanların uygulamaya ilişkin görüşlerinin ortalaması (Ort.=3,74; SS= 0,52), erkeklerin uygulamaya ilişkin görüşlerinin ortalamasından (Ort.=3,50; SS= 0,84) daha yüksektir. Performans değerlemede boyutunda ise yine kadın çalışanların görüşlerinin ortalaması (Ort.=3,66; SS= 0,58), erkeklerin performans değerlemeye ilişkin görüşlerinin ortalamasından (Ort.=3,46; SS= 0,85) daha yüksektir. Bu sonuçlar kadınların stratejik yönetim uygulamasının alt boyutu olan uygulama ve performans değerlemeye algılarının erkeklere göre anlamlı düzeyde daha fazla olduğu göstermektedir. Böylece, “H1: Planlama cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.” hipotezi desteklenmezken, “H2: Uygulama cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.” ve “H3: Performans değerlendirme cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 13. ANOVA testi

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Planlama	<18	36	3,4500	0,67401	1,358	,240
	18-24	75	3,4822	0,78176		
	25-34	80	3,5044	0,92420		
	35-49	66	3,7114	0,84292		
	50-65	37	3,5250	1,10778		
	>65	11	4,1000	0,46599		

Stratejik yönetim uygulamaları alt boyutu olan planlamanın çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan varyans analizine göre gruplar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamsızdır. $F(5,293)=1.358, p>.05$. Böylece “H4: Planlama yaşa göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.” hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 14. ANOVA testi

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Uygulama	<18	36	3,5278	0,55317	,958	,444
	18-24	75	3,4728	0,79699		
	25-34	80	3,5370	0,76985		
	35-49	66	3,6709	0,70215		
	50-65	37	3,6667	1,03663		
	>65	11	3,9028	0,39591		

Stratejik yönetim uygulamaları alt boyutu olan uygulamanın çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan varyans analizine göre gruplar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamsızdır. $F(5,293)=,958$, $p>.05$. Böylece “*H5: Uygulama yaşa göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.*” hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 15. ANOVA testi

Değişken	Toplam Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Performans Değerleme		36	3,8214	0,68192	1,034	,398
	18-24	75	3,4698	0,73353		
	25-34	80	3,4349	0,80440		
	35-49	66	3,6148	0,75709		
	50-65	37	3,4881	1,12400		
	>65	11	3,8571	0,47687		

Stratejik yönetim uygulamaları alt boyutu olan performans değerlendirme çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan varyans analizine göre gruplar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamsızdır. $F(5,293)=1,034$, $p>.05$. Böylece “*H6: Performans değerlendirme toplam çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.*” hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 16. ANOVA testi

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Planlama	İlkokul	22	3,4000	0,91755	2,357	,023
	Ortaokul	49	3,3469	0,96676		
	Lise	119	3,5244	0,75867		
	Meslek Lisesi	18	3,3111	1,07424		
	Ön Lisans	25	3,7120	0,99177		
	Lisans	58	3,9069	0,78156		
	Yüksek Lisans	6	3,6333	0,80416		
	Doktora	2	4,0000	0,28284		

Stratejik yönetim uygulamaları alt boyutu olan planlamanın çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan varyans analizine göre gruplar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlıdır. $F(7,291)=2.357$, $p<.05$. Post-hoc testlerinin sonucuna göre ise gruplar arasında bir farklılık görülmemiştir. Bu yüzden “*H7: Planlama eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.*” hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 17. ANOVA testi

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Uygulama	İlkokul	22	3,6515	0,71046	2,339	,025
	Ortaokul	49	3,4626	0,89245		
	Lise	119	3,6415	0,68851		
	Meslek Lisesi	18	3,0123	0,86310		
	Ön Lisans	25	3,3956	0,87611		
	Lisans	58	3,7337	0,70915		
	Yüksek Lisans	6	3,7593	0,60212		
	Doktora	2	3,3889	1,64992		

Stratejik yönetim uygulamaları alt boyutu olan uygulamanın çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan varyans analizine göre gruplar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlıdır. $F(7,291)=2.339$, $p<.05$. Post-hoc testlerinin sonucuna göre ise gruplar arasında bir farklılık görülmemiştir. Bu yüzden “*H8: Uygulamanın eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.*” hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 18. ANOVA testi

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Performans Değerleme	İlkokul	22	3,3896	0,87084	2,182	,036
	Ortaokul	49	3,3732	0,91558		
	Lise	119	3,6303	0,72305		
	Meslek Lisesi	18	3,0476	0,90484		
	Ön Lisans	25	3,4343	0,89260		
	Lisans	58	3,6576	0,67641		
	Yüksek Lisans	6	3,6429	0,39123		
	Doktora	2	2,7857	0,50508		

Stratejik yönetim uygulamaları alt boyutu olan uygulamanın çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan varyans analizine göre gruplar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlıdır. $F(7,291)=2.182$, $p<.05$. Post-hoc testlerinin sonucuna göre ise gruplar arasında bir farklılık görülmemiştir. Bu yüzden “*H9: Performans değerlemenin eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.*” hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 19. ANOVA testi

Değişken	İşletmenin Faaliyet Yılı	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Planlama	<1	28	3,1857	0,89099	1,419	,270
	1-3	103	3,6369	0,91897		
	4-6	77	3,6156	0,74393		
	7-9	56	3,6000	0,85110		
	10-15	19	3,3789	0,81893		
	16-20	10	3,8400	0,82084		
	>20	6	3,4333	1,40523		

Stratejik yönetim uygulamaları alt boyutu olan planlamanın işletmenin faaliyet yılına göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan varyans analizine göre gruplar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamsızdır. $F(6,292)=1.419$, $p>.05$. Böylece “*H10: Planlama işletmenin faaliyet yılına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.*”Hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 20. ANOVA testi

Değişken	İşletmenin Faaliyet Yılı	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Uygulama	<1	28	3,4325	0,91091	,557	,765
	1-3	103	3,5825	0,77894		
	4-6	77	3,6017	0,70073		
	7-9	56	3,5913	0,79281		
	10-15	19	3,4327	0,68483		
	16-20	10	3,5667	1,04422		
	>20	6	3,9815	0,64947		

Stratejik yönetim uygulamaları alt boyutu olan uygulamanın işletmenin faaliyet yılına göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan varyans analizine göre gruplar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamsızdır. $F(6,292)=.557$, $p>.05$. Böylece “H11: Uygulama işletmenin faaliyet yılına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.” Hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 21. ANOVA testi

Değişken	İşletmenin Faaliyet Yılı	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Performans Değerleme	<1	28	3,4898	0,87842	,509	,802
	1-3	103	3,4730	0,75858		
	4-6	77	3,5788	0,71349		
	7-9	56	3,5918	0,81926		
	10-15	19	3,5564	0,70614		
	16-20	10	3,2000	1,17456		
	>20	6	3,4048	1,33223		

Stratejik yönetim uygulamaları alt boyutu olan uygulamanın işletmenin faaliyet yılına göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan varyans analizine göre gruplar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamsızdır. $F(6,292)=.509$, $p>.05$. Böylece “H12: Performans değerlendirme işletmenin faaliyet yılına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.” Hipotezi desteklenmemektedir.

5. SONUÇ

Stratejik yönetim, temel amacı itibariyle bir kuruluş için maksimum sonuçları üretmek için uğraşmaktadır. Başka bir deyişle, stratejik yönetim performansı değerlendiren, kaynakları tahsis eden ve hedefleri paydaşlarla paylaşılan bir süreçtir. Bu süreç aynı zamanda hedeflere ulaşılması için gerekli prosedürleri de tanımlamaktadır. Böylece stratejik yönetimin hedefleri ve süreçleri kuruluş için performansı belirler niteliktedir. Performans konularıyla ilgili olarak, stratejik yönetim yeni hedefler ve stratejiler geliştirmeye, kurumsal misyonları güncellemeye ve paylaşılan taahhütler oluşturmaya yardımcı olmaktadır. İş sürecinin sistematik görünümü açısından stratejik yönetim, kuruluştaki insanlar arasında paylaşılan hedeflerin belirlenmesi adına yolları sağlamaktadır. Hedef netliği, net olmayan görevler ve iletişimsizliğin getirdiği belirsizliğin azaltılmasında kurum personeline yardımcı olmaktadır. Özellikle, kurumsal hedefler ve misyonlarla ilgili operasyonel netlik, başarılı politika uygulaması için esastır.

McGregor (1993) başarılı bir yönetim için hedef netliğinin gerekli olduğunu belirtmektedir. Operasyonel karışıklık, başarısız politika uygulamalarına ve kurumdaki insanların güçlü muhalefetine neden olabilecektir. Stratejik yönetim aynı zamanda hedef belirleme sürecini genel yönetim görevleriyle bütünleştirmeyi amaçlar. Özel sektörde, stratejik yönetim çoğunlukla fırsat ve tehditler için çevreyi analiz etmeye ve ardından bu fırsatları keşfetmek veya tehditlerle başa çıkmak için stratejik planlar formüle etmeye odaklanmalıdır.

Rekabet yoğun piyasanın hâkimiyet kazandığı günümüzde ise özellikle KOBİ'lerin stratejik yönetim süreçlerine önem vermesi gerekmektedir. Buna istinaden yapılan araştırmada da KOBİ'lerin stratejik yönetim algılarını tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda Konya KOBİSAN Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren firma çalışanlarının vermiş oldukları yanıtlara istinaden stratejik yönetimin alt boyutları olan planlamanın cinsiyete göre anlamlı bir farklılık sergilemediği, uygulama ve performans değerlendirme algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık sergilediği tespit edilmiştir. Kadın çalışanların uygulama ve performans değerlemeye ilişkin görüşlerinin ortalaması erkeklere göre daha yüksektir. Bu durum kadın çalışanların erkek çalışanlara göre uygulama ve performans değerlendirme algılarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Kadın çalışanlar stratejik yönetimin önemini erkek çalışanlara göre daha iyi algıladıkları düşünülmektedir. Ayrıca katılımcıların stratejik yönetim alt boyutu olan planlama, uygulama ve performans değerlendirme algılarının yaş, eğitim ve işletmenin faaliyet yılına göre anlamlı bir farklılık sergilemediği tespit edilmiştir.

Şartların giderek zorlaştığı, müşteri beklentilerinin hızla arttığı 21. YY 'da küçük ve orta ölçekli işletmelerin sürdürülebilirlik kazanabilmesi için stratejik yönetim ve uygulamalarına öncelik ve önem vermeleri gerekmektedir. Yapılan araştırma neticesinde işletmelerin stratejik yönetime karşı ilgisiz olduğu görülmektedir. Firma sahibi ve yöneticiler başta olmak üzere stratejik yönetim konusunda kendilerini geliştirmeli ve çalışanlarına da aktarmaları gerektiği aksi halde işletmelerin sürdürülebilirlik açısından sorun yaşayabilecek düşünülmektedir.

KOBİ'ler, stratejik yönetimin önemini kavrayarak daha üstün bir rekabet gücüne sahip olabilecekleri gibi yeniliklere de hızla cevap verebilecekleri söylenebilir. Bunun için üniversiteler, kalkınma ajansları ya da ticaret ve sanayi odaları çeşitli eğitimlerle firma yöneticilerini bilinçlendirebilirler.

Gün geçtikçe, stratejik yönetiminin daha çok önem kazanacağı düşünülmektedir. Bu nedenle çalışma daha geniş kitlelere ulaşıp ayrıntılı bir şekilde ele alınarak literatüre daha iyi katkılar sunabilir. Ayrıca küçük ve orta ölçekli işletmelerde konuşma meyillinin daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Nicel bir çalışma yerine nitel bir çalışma olan mülakat yöntemi ile şirketler karşılaştırılarak incelenebilir.

6. METİN İÇİ LİSTELER

KOBİ tanımını yaparken pek çok kriter vardır. Bunlar: (Erol, 2010: 171)

- Zaman
- Sanayileşme Düzeyi
- Ekonomik Düzeyi
- Pazarın Büyüklüğü
- Kullanılan Teknoloji
- Kullanılan Üretim Tekniği
- Faaliyette Bulunulan İşkolu
- İş Gören Sayısı
- Üretilen Malın Özellikleri

Avrupa Birliği'nin 2005 yılında yürürlüğe giren tanımına göre; (Gül vd., 2010: 122)

- Mikro Firmalar: Personel sayısı 10'dan az, yıllık bilanço ve getirisi 2 milyon Euro'dan az olanlardır.
- Küçük Ölçekli Firmalar: Çalışan sayısı 50'den az, değeri 10 milyon Euro'dan az işletmeler.
- Orta Ölçekli Firmalar: 250'den az çalışanı olan, 50 milyon Euro yıllık getiri ve bilançoya sahip olan firmalardır.

Yönetmelikte KOBİ'ler; mikro, küçük ve orta ölçekli firmalar olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır (Aktaran: Çiçekli, 2019: 4):

- Mikro Firma: 10 kişiden az çalışan, satış hasılatı veya bilanço 3 milyon TL aşmamış olan işletmeler.
- Küçük İşletme: 10-50 arasında personeli olan, yıllık satışı veya bilançosu 25 milyon TL ve altı firmalardır.
- Orta Büyüklükte İşletme: 50-250 arası çalışanı olan, yıllık satışı ve bilançosu 125 milyon TL altı olan firmalardır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin esas özellikleri aşağıda sıralanmaktadır (Koç, 2008: 15-16):

- İş odaklı ve girişimci yöneticiye sahip olmasından dolayı bağımsız hareket edebilir.
- KOBİ'lerin kurucuları veya yöneticileri sahipleridir.
- Kobi sahibi, firma yönetiminin yanında pazarlama, tedarik ve finansman gibi fonksiyonlarını da yerine getirir.
- Firma sahibi genel yönetici özellikleri taşımaktadır.
- Yatırım maliyetlerinin düşük olması istihdama imkan sağlar.
- Yatırımların düşük bütçeli olması ürün çeşitliliği ve yüksek üretim sağlar.
- Gelir dağılımındaki eşitsizlikleri azaltır.
- Bölgelerarası dengeli kalkınmaya etki sağlar.
- Küçük olması sebebiyle verimlilikleri düşüktür.
- Sosyal ve ekonomik açıdan istikrar ve denge görevindedirler.
- Öz sermayeleri yetersizdir.
- Kredi bulmakta sorun yaşanmaktadır.
- Sektör ve pazar bilgisi yeterli olmamaktadır.
- Tanıtım ve pazarlama da altyapı sorunları vardır. Bilgileri yetersizdir.
- Ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedir.
- Talep de ortaya çıkacak çeşitlilik ve değişikliğe uyumu kolaydır.
- Teknolojik yeniliklere uyumu kolay sağlar.
- İhracatta aldıkları pay düşüktür. Ancak kolay biçimde sektörü uyum sağlayabilmektedir.
- Genellikle aile işletmesi olduğu için yapılacak işe uygun tecrübeli personel istihdamı sağlama konusuna uzaktırlar.

- Emek yoğun olması sebebiyle işsizlik oranlarını düşürürler. Haksız rekabete yol açabilmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin pazarlama işlemlerini yapmak için şu adımlar sıralanmaktadır: (Çatal, 2010: 34)

- Pazarlama bölümü olmadığı için pazarlama yapabilmek amacıyla profesyonel personelle yapılmalıdır.
- Pazarlama ilişkin politikalar belirlenmelidir.
- Satış sonrası hizmet, kredili satışlarda ve reklam araçlarından yeterli biçimde yararlanılmalıdır.
- Pazar stratejisi ve çevre analizi yapıp geliştirmelidir.

Kobilerin ekonomiler için üstün yönleri vardır. KOBİ'lerin güçlü yönlerini şöyle sıralayabilir: (Keskin ve Şentürk, 2010: 127)

- Zor şartlara uyum gösterebilen üretim yapıları vardır.
- Karar vermede ve faaliyete geçmede hızlı hareket ederler.
- Yapılarının esnek olmasından teknolojiye ve pazarda oluşabilecek değişimlere uyum sağlayabilmektedir.
- Yeniliklere açık ve girişimci özellikleri vardır.
- Büyümüş konusunda isteklidirler ve fırsatları takip ederler.
- Personel ve yönetici arasındaki iletişim yakından kurulmaktadır.
- Taleplere hızlı cevap verirler.
- Tüketiciler veya müşterilerle ilişkilerin yakın olması ürün çeşitliliği ve taleplerde oluşabilecek değişimlere verimli ve etkili cevap vermektedirler.
- Ülkelerin gelişmesinde ki rolleri büyük ve etkilidir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yaşadığı sorunlar vardır. Aşağıda KOBİ'lerin yaşadığı temel sorunlardan bahsedilmiştir.

- Sermaye Yetersizliği: KOBİ sahipleri, büyümek ve gelişmek için öz kaynaklarına başvurmaktadır. Pazar sıkıntısı, rekabet ve enflasyon artışı

sebebiyle sermayelerinde kayıplara uğramaktadır. Piyasa da yaşanan dalgalanmalar, teknolojik gelişmeler KOBİ'leri büyüme hususunda sıkıntıya sokmaktadır (Ar ve İskender, 2005: 7). Bunun yanında finansmanda yaşanan sorunlar vardır. Bunlar; kredi maliyetlerinin yüksek olması, bekleyen ödeme miktarları, kredinin temin edilme koşullarının zor olmasıdır (Çelik ve Karadal, 2007: 121-122).

- Teknolojik Bilgi Eksikliği: Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yapısal unsurları, müşteri ilişkileri, örgüt çevresi vb. dış etmenleri bilgi sistemlerine, üretim sistemlerine ya da teknolojik gelişmelere uyum göstermelerini pozitif veya negatif biçimde etkilemektedir. Temel iş aşamalarında bilgi teknolojilerini bünyelerinde benimseyememeleri ve uyum gösterememeleri görülmektedir (Yıldırım alp ve Yenihan, 2014: 235). Elde edilen bilgilerin etkin biçimde değerlendirilmesindeki yetersizlik ve bilgilerin temininde yaşana engeller, KOBİ'ler için teknolojik değişikliklere gerekli önlemleri ve uyumu alamamaktadır (Ar ve İskender, 2005: 7).
- Girdi Teminindeki Zorluklar: KOBİ'lerin sermaye yetersizliğine sahip olması stok yapamamasına neden olmaktadır. Bu da üretim sürecini aksatmakta ve teslim zamanlarında gecikmeler oluşmasına sebebiyet vermektedir. Sonucunda yaşanan sıkıntılar siparişin iptaline kadar gitmektedir. Bunun yanında zamların artması, istikrarsız olan fiyat politikaları, teslimde yaşanan sorunlar, kurda görülen artış ve ürünlerin kalitesinde ortaya çıkan sorunlar KOBİ'leri sıkıntıya sokmaktadır (Ar ve İskender, 2005: 7). KOBİ'lerin üretim kapasitelerinin yetersiz olması, pazar araştırması yapılmaması, ar-ge eksikliği, teknolojik yetersizlikler, hammadde tedarikinde yaşanan sorunlar, stoklama sorunları ve kalite standartlarına göre ürün üretememe üretim sorunları arasında yaşanan sorunlardır (Çatal, 2010: 349).
- Mesleki ve Teknik Bilgi Eksikliği: Firma sahiplerinin hem de yönetici olması, değişimlere uyum sağlama ve işleri çabuklaştırma da avantaj sağlamaktadır. Değişen piyasa şartları ve teknolojiler karşısında teknik ve mesleki bilgilerin bu kişilerde olmaması, doğru kararların zamanında alınmasını güçleştirmektedir. KOBİ sahipleri, mesleki ve teknik bilginin önemli ve etkili girdi olduğunu

kavrayamamıştır. Bilgi alanında görülen olumsuzluğun yanında, uzman istihdamında karşılaşılan eksiklikler, KOBİ'ler için rekabet şansını kaybetmesine sebep olmaktadır (Ar ve İskender, 2005: 7). Emek yoğun firma olması sebebiyle KOBİ'ler, emek konusunda problemlerin başında nitelikli personel tedariki vardır. Eğitimli ara elaman açığı ve teknik eğitimlerin zayıflaması KOBİ'leri güç durumda bırakmaktadır. KOBİ'ler personel eğitimi hususunda yatırım yapmamakta, gereksinim duydukları personel için yatırım yapmaması, yetişmiş personeli büyük firmalara kaptırmasına sebep olmuştur. Uzmanlaşmış kişileri bünyesine katmak için mali güce sahip olmaması, pazarlama, muhasebe ve finansman gibi işlerin tümünü mevcut tek elemanın yürütmesi KOBİ'lerin gelişmesinin önündeki engeldir (Canbaz, 2014: 179).

- Çevre şartlarından, rekabet ortamından, ekonomik koşullardan KOBİ'ler çok fazla etkilenmektedir. Faaliyetlerini geliştirme ve faaliyetlerini devam ettirmesine engel olan çevresel, ekonomik ve rekabet koşulları genel olarak şöyle sıralanabilir: (Bohata ve Miadek, 1999: 470)
 - Finans eksikliği
 - Talep yetersizliği
 - Ağır vergi yükü
 - Yüksek ödemeler
 - Nitelikli yönetici ve işgücü eksikliği
 - Girdi eksikliği
 - Ekonomik ve politik yapılardaki belirsizlik
 - Ekonomik dalgalanmalar
 - Ticari kanunlar
 - Bankacılık sistemi
 - Çalışma şartlarındaki sorunlar
 - Düzenleme ve kanunlarda meydana gelen değişimler
 - Devlet tarafından yapılan müdahalelerdir.

KOBİ'lerin ülke ekonomileri için belli başlı yararları vardır. Bunlar: (Alpugan, 1998: 10)

- Sosyal ve ekonomik yönden gelir yelpazesinde dengeyi sağlar.
- Yeni fikirlere açıktır ve esnek yapısı vardır.
- Sanayileşmeyi ve üretimi yurda yaymakla etkilidir.
- Buluşların ve yeni fikirlerin kaynağıdır ve sanayideki esnekliğin sağlanmasına katkı sağlar.
- Uzun dönemde büyük firmaların ara mallarını üretirler.
- Pek çok elemanın eğitimlerini almış olduğu ilk kuruluşlardır.
- Kullanılmayan hammadde, finansman ve işgücü kaynaklarının ufak yatırımlarla gerçekleşmesine imkân sağlayarak yaşam seviyelerinin yükselmesine etki ederler.
- Savaş ekonomisinde büyük firmaların hasar alması durumunda, KOBİ'ler küçük ölçüde olduğu için üretime devam edip gereksinimleri karşılamaktadır.

KOBİ'ler ekonomideki faaliyetlerini yerine getirebilmek için rasyonel büyüme sağlamalıdır. Thompson küçük firmaların rasyonel büyümesiyle ilgili 5 öneride bulunmuştur. Bunlar; (Thompson, 1993: 33).

- Objektif olabilmek amacıyla danışmanlık hizmetinden yararlanmalıdır
- Ayrıntılı ve yeni işletme planları hazırlamalıdır
- Kapasite artışlarına yetebilmek amacıyla yeterli iş gücüne sahip olması gerekir
- Mali danışmanlar sayesinde nakit akışını denetlemeleridir
- Hızlı büyümeye çalışmamalı ve ölçülü ve temkinli davranmalıdır.

Ülkede KOBİ'ler geniş alan kapladıkları için bölgesel gelişmişlik farkını azaltmakta, istihdam sağlayarak ekonomik hayatı canlı tutmada etkili bir unsurdur. Ulusal ekonomimiz için istihdam yönünde etkili ve önemli bir yere sahiptir. KOBİ'lerin katkılarını şöyle sıralayabilir: (Ar ve İskender, 2005: 12)

- Bölge sanayisinin bakım ve tamir açısından problemlerini çözmek

- Sanayinin gelişmesine başlangıç olmak
- Teknik ve özel beceri isteyen ürünleri üretmek
- Büyük sanayi firmalara yardımcı olmaktadır.

KOBİ'lerin ülkemiz için taşıdıkları önemi şöyle açıklayabilir: (Akgemci, 2001: 18-19)

- Emek yoğun teknoloji ile çalışarak, etkili kaynak kullanımına bağlı olarak istihdam oluşturma ve işsizliği düşürmeye katkıda bulunmak.
- Talep çeşitlilikleri ve değişikliklerine kolay uyum gösterebilmektedir.
- Büyük ölçekli firmalar için, yarı mamul, hammadde, yardımcı malzeme vb. girdileri üreterek ekonomide yan sanayi oluşturmaktadır.
- Yeniliklere ve esnekliğe teşvik etmektedir.
- Rekabetçi ortam sağlayarak ekonomiye canlılık kazandırır.
- Küçük şehirden, büyük şehirlere olan göçü engellemekte ve bölgenin gelişmesini, kalkınmasını sağlamaktadır.
- Gelir dağılımına sağladığı etki olumlu olmaktadır.

Ülkemizin ekonomisi için KOBİ'ler önemlidir. Bu yüzden pek çok kuruluş teşvik ve destek vermektedir. Aşağıda destek veren kuruluşlar ayrıntılı olarak verilmiştir.

(6) KOSGEB: Küçük ve orta ölçekli işletmeleri geliştirme ve destekleme idaresi başkanlığı, firmaların yaşamlarını ve varlıklarını sürdürebilmelerini kendine amaç kabul etmiş kurumdur. KOSGEB aşağıdaki hizmetlerle KOBİ'leri destekleyen kurumdur; (Akgemci, 2001: 40)

- Elektronik ticaret, bilgilendirme ve firmalar arası işbirliği hizmetleri
 - KOBİ NET hizmetleri
 - İşbirliği hizmetleri
 - Bilgi hizmetleri
- Ar-Ge ve teknoloji destekleri
- Girişimciliği geliştirme hizmetleri
- Bölgesel kalkınma hizmetleri

- Finansman destek hizmetleri
- İhracat geliştirme hizmetleri
- Pazar araştırma hizmetleri
- Kalite geliştirme hizmetleri
- Laboratuvar hizmetleri
- Eğitim hizmetleri
- Danışmanlık hizmetleri
- Uluslararası gözetim hizmetleri
- Enstitüler (Bölgesel kalkınma, Pazar araştırması, teknoloji geliştirme, küçük işletmeler geliştirme merkezleri –KÜGEM-)

(7) TÜBİTAK: KOBİ’lerin yenilik projelerine, geliştirme ve araştırmalarına, “Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu” yani TÜBİTAK katkı sunmaktadır. Yardım programı sayesinde, firmaların inovasyon seviyelerini arttırarak iç ve dış pazarlarda rekabet etmelerini sağlamaktadır. Bunun yanında teknoloji ve bilime dayalı projelerini oluşturmada ve faaliyete geçirmede yardım etmektedir. Ayrıca ürünlerini kaliteli üretim yapmaları ve koordine etmeleri için yakından takip etmektedir (Çevik, 2018: 70).

(8) Kredi Garanti Fonu (KGF): Bakanlar kurulu tarafından 93/4496 kararla “KOBİ’ler için Kredi Garanti Fonu Kurulmasına Yardım” olarak kurulmuştur. Firma sermayesi ve yatırım finansmanı amacıyla KOBİ’ler krediye gereksinim duymaktadır. KGF, kefil olarak KOBİ’lere finansman kolaylığı sağlamaktadır (Kredi Garanti Fonu, 2015).

(9) EXİMBANK: KOBİ’lere en yüksek krediyi veren kuruluştur. İhracatın artması, ürünlerin pazarlamasının yapılacağı pazarın bulunması, müşterin taleplerine göre beklentilerini karşına vb. katkıları vardır (Hosseinpour, 2013: 72).

(10) Destek Veren Diğer Kuruluşlar:

Türkiye’de yukarıdakilere ek KOBİ’lere destek veren kuruluşlar şöyledir: (Selamet, 2019: 39)

- TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği)
- Türkiye Halk Bankası
- TOSYÖV “Türkiye Orta Ölçekli Firmalar, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı”
- İGEME (Dış Ticaret Müsteşarlığı ve İhracatı Geliştirme Merkezi)
- Maliye Bakanlığı
- TTGV (Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı)
- Türk Patent Enstitüsü
- Ticaret ve Sanayi Odaları
- KÜSGET (Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı)
- Küçük Sanayi Kooperatifleri
- TESK (Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu)

Stratejik yönetimin esas amacı, hedefi stratejiler oluşturmak, uygulamak, sonuçları denetlemektir. Aşağıdaki soruların analizi stratejik yönetimde analiz edilmesi büyük önem sağlamaktadır:

- Strateji Nedir?
- Niçin oluşturulmalı?
- Ne Zaman oluşturulmalı?
- Nereye ulaşmalıdır?
- Nasıl oluşturulmalıdır?
- Kimler tarafından strateji oluşturulmalıdır?

Stratejik yönetim sürecini üç etap olarak açıklayabiliriz: (Otlı ve Demir, 2005: 158).

- Strateji Oluşumu ve Plan Evresi: Firma tarafından iç ve dış çevre şartları, SWOT analizi yardımıyla değerlendirilerek oluşturulur. Ortak ilke, değer ve amaçları yansıtan misyon ve vizyon belirlenir. Bu evrede firmalar misyon ve vizyonlarına uygun biçimde stratejiler belirleyip, uygulama planları hazırlanır.

- Uygulama Evresi: Firmaların belirlemiş olduğu stratejileri için uygulamaya geçildiği evredir. Yöneticiler üst düzeyden alt düzeye kadar uygulamaların sağlıklı biçimde yapılması için efor sarf ederler.
- Faaliyetleri Kontrol ve Değerlendirme Evresi: stratejik yönetim sürecinin üçüncü evresi olarak sonuçların değerlendirilmesi, gerekli olan yerlerin değiştirilmesi aşamasıdır. Firmaların başarı elde edebilmesi için yönetimin bütün biçimde amaçlar doğrutusunda koordinasyon sağlaması gereklidir.

Büyük firmalara göre stratejik yönetim süreci küçük firmalarda farklıdır. KOBİ'ler için stratejik yönetim aşaması 10 temel süreci içermelidir: (Zimmerer vd., 2002: 70)

- Açık ve anlaşılır vizyonlar geliştirmelidir. Misyon haline getirmelidir.
- Firmanın etkin biçimde rekabetçi olduğu hedef pazar bölümünü ve alanını tanımlamalı, işi konumlandırmadır.
- Firma çevresinin tehdit ve fırsatlara karşı ilişkin incelenmesi
- Firmanın zayıf ve güçlü alanlarını belirleme
- Rekabet analizi
- Firma hedef ve amaçları belirleme
- Başarıya götürecek esas faktörleri incelemek
- Stratejik hareketi planlara dönüştürme
- Uygun stratejileri seçme
- Doğru kontrolleri oluşturmaktır.

Stratejik planlama aşaması on adımdan oluşmaktadır (Ganiev ve Newson, 2003: 351):

- Plan geliştirilmesi
- Tanımlanması
- Misyon ve değerlerin belirlenip, açıklanması
- İç ve dış çevresel etmenlerin değerlendirilmesi
- Stratejik hususların tanımlanması
- Strateji formülasyonu

- Planın ve stratejinin gözden geçirilip, adaptasyon edilmesi
- Vizyonun geliştirilmesi
- Uygulama aşaması
- Planlama sürecinin ve stratejinin yeniden değerlendirilmesidir.

Stratejik planları, diğer türlerden ayıran özellikler şöyledir: (Kalaycıoğlu, 1998: 16)

- Uygulama Süresi: Stratejik planlama uzun vadede değerlendirilmektedir.
- Planlamada Kullanılan Verilen Yapısı: Stratejik planlama, organizasyonun tümü ile ilgilidir. Stratejik plan bölümler arasında koordinasyon, iç ögeleri ahengi ve çevreyle olan ilişkileri düzenler. Diğer planlama türlerine göre fazla sayıda veri içermektedir.
- Organizasyon Seviyesi: Uzun süreli hedeflere ve gelecekte ortaya çıkan sonuçlara yönelmiştir. Diğer planlar sonuçları ve amaçları veri kabul eder.

Maliyet fayda analizi yapmak için içeren adımlar şöyledir: (Çelik, 2019: 25)

- Projenin hedef ve amaçlarını tanımlamak
- Paydaşları listelemek
- Alternatif projeleri listelemek
- Maliyet/fayda etmenleri ölçmek
- Ölçümü seçmek
- Sonuçları tahmin etmek
- Fayda ve maliyetleri ortak para birimi olarak dönüştürmek
- Projenin bugünkü ederini hesaplamak
- Duyarlılık analizini gerçekleştirmek
- Önerilen seçimi benimsemek

Risk analizini örgütler şu durumlar için kullanır;

- Projenin potansiyel riskleri ile ilerleme durumu değerlendirilirken,
- Karar aşamasına yardımcı olmak için faydaları değerlendirirken,

- Riskli sonuçlardan korunmak ve etkileri azaltmak için,
- Hükümetin politikalarda yaptığı değişikliklere, yeni rakipleri tanımaya, pazar ortamında olan değişikliklerin etkilerini tespit etmek için,
- Doğal veya insan kaynaklı negatif etkilerden kaynaklanan ekipman ve teknoloji arızaları ya da kayıpları için planlar yapmak için kullanılır (Aaker, 1995: 37).

Kritik başarı faktörleri analizi şu şekilde yapılmaktadır: (Mirze, 2014: 142).

- Öncelikle stratejik başarıyı belirleyecek yeterli miktarda kritik faktör belirlenmelidir.
- Faktörlerin başarıyı gerçekleştirmedeki önemine ve rolüne göre 1 ve 100 arasında puan verilmektedir.
- Firmadaki durumları bakımından rakiplerin bu faktörleri 1 ve 10 arasında puanla değerlendirilir.
- Rakiplere ve işletmeye verilen değerler, belirlenen ağırlık puanlarıyla çarpılma işlemi yapılarak ağırlıklı değer belirlenir.
- Belirlenen ağırlıklı değerlerin toplamı, firmanın pazarda başarı sağlayıp sağlayamayacağı konusunda rakiplerine göreceli biçimde fikir verir.

. Küçük ve orta ölçekli işletmeler için stratejik planlama yapılırken bazı esas unsur ve özellikler dikkate alınmalıdır. Bunlar: (Zimmerer vd., 2002: 70)

- Planlama zamanı kısa tutulmalıdır yani 2 yıl veya daha az olmalıdır.
- Çok yıpranmış ve gayri resmi olmamalıdır.
- Planın yenilikçi ve güven verici olması amacıyla firma dışında ve çalışanlarla çıkar gruplarının katılması için teşvik edilmesi gerekir.
- Hedefleri belirlenmelidir.
- Yalnızca planlama değil, düşünmede stratejiye odaklanmalıdır. Stratejik düşünme personelin ve yeniliklerin tüm sürece katılmasını teşvik eder.

KOBİ'lerde stratejik yönetim aşağıdaki adımlardan meydana gelmektedir: (Umul, 2018: 20-21)

- Temel iş fikrinin geliştirilmesi; hedef müşteri ya da hedef pazarı olan hizmet veya ürüne temel iş fikri denir. Bu ürün ya da hizmetin fikir sürecinde olmalı veya pazara henüz sunulmamış olmalıdır.
- Dış çevrenin değerlendirilip incelenmesi; tehdit ve fırsatların dış çevre analizi sonucunda belirlenmesidir.
- İç faktörlerin incelenip değerlendirilmesi; firma objektif biçimde iç faktörleri değerlendirmelidir. Bunlardan nasıl ve ne derece yararlanacağını saptamalıdır.
- Stratejik faktörlerinin ve SWOT analizinin belirlenmesi; analiz yapılarak firmanın tehdit ve fırsatları altında firmanın zayıf ve üstünlükleri değerlendirilmelidir.
- Devam etmeye veya etmemeye karar vermek; analizlerin sonucunda iş fikrinin yapılabileceğine ulaşırsa aşamalar devam ettirilmelidir.
- Fırsatın gerçekleştirilmesi için iş planı oluşturmak; stratejik bir plan oluşturulmalıdır. Firmanın hedef, strateji, misyonu, üst düzey kadrosu ve politikaları belirlenmelidir.
- İş planının uygulanması; belli kurallar çerçevesinde iş planının hayata geçirilmesi.
- İş planının değerlendirilmesi; ulaşılan ve belirlenen sonuçlar karşılaştırılır. İkisi arasında farklılık var ise bu farklılığın nedeni değerlendirilir ve yeni duruma göre iş planı güncellenir.

Araştırma birtakım sınırlılıklar taşımaktadır. Bu sınırlılıklar;

- Araştırma, Konya imalat sektörü ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma anket tekniği ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma stratejik yönetim ve KOBİ'ler ile sınırlıdır.

Stratejik yönetiminin KOBİ'ler üzerindeki algısını tespit etmek için Konya KOBİSAN Sanayi Bölgesi firma çalışanları ile yapılan araştırma kapsamında aşağıda yer alan hipotez ve model belirlenmiştir.

- H1: Planlama cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.
- H2: Uygulama cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

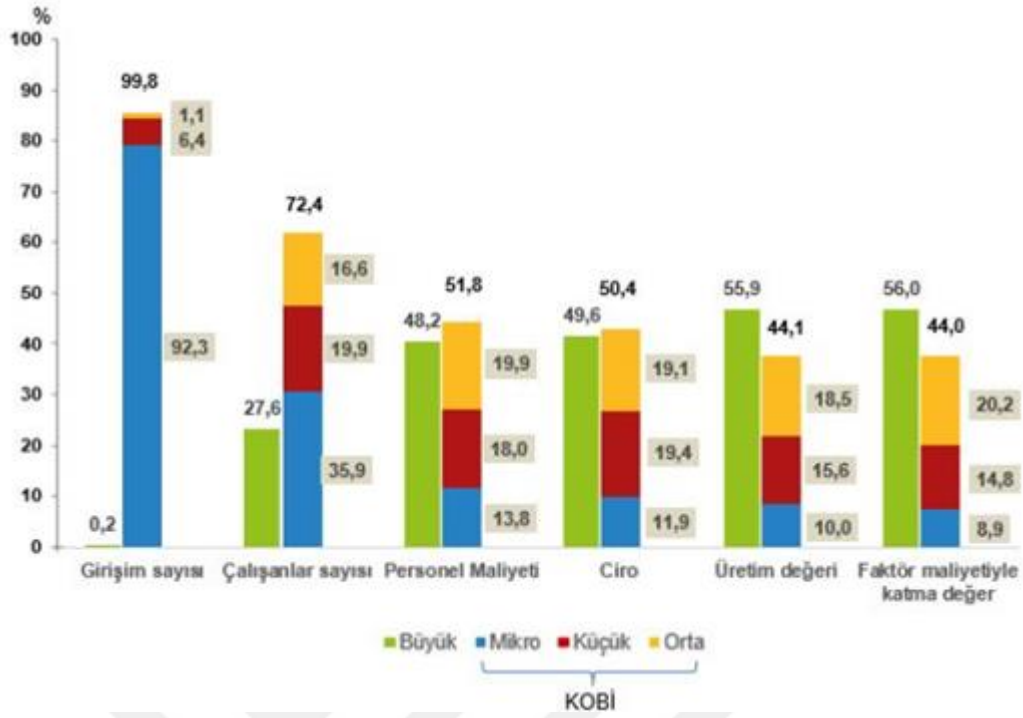
- H3: Performans değerleme cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.
- H4: Planlama yaşı göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.
- H5: Uygulama yaşı göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.
- H6: Performans değerleme yaşı göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.
- H7: Planlama eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.
- H8: Uygulama eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.
- H9: Performans değerleme eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.
- H10: Planlama işletmenin faaliyet yılına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.
- H11: Uygulama işletmenin faaliyet yılına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.
- H12: Performans değerleme işletmenin faaliyet yılına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

7. TABLOLAR VE ŞEKİLLER

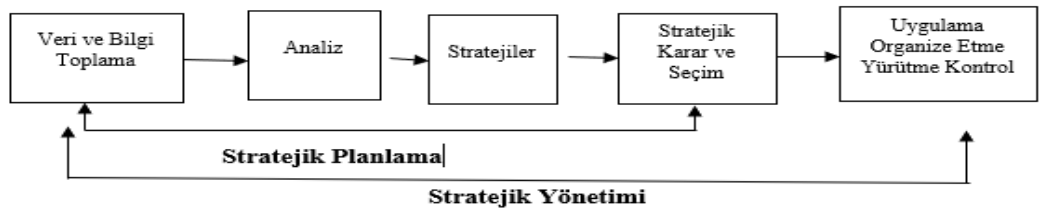
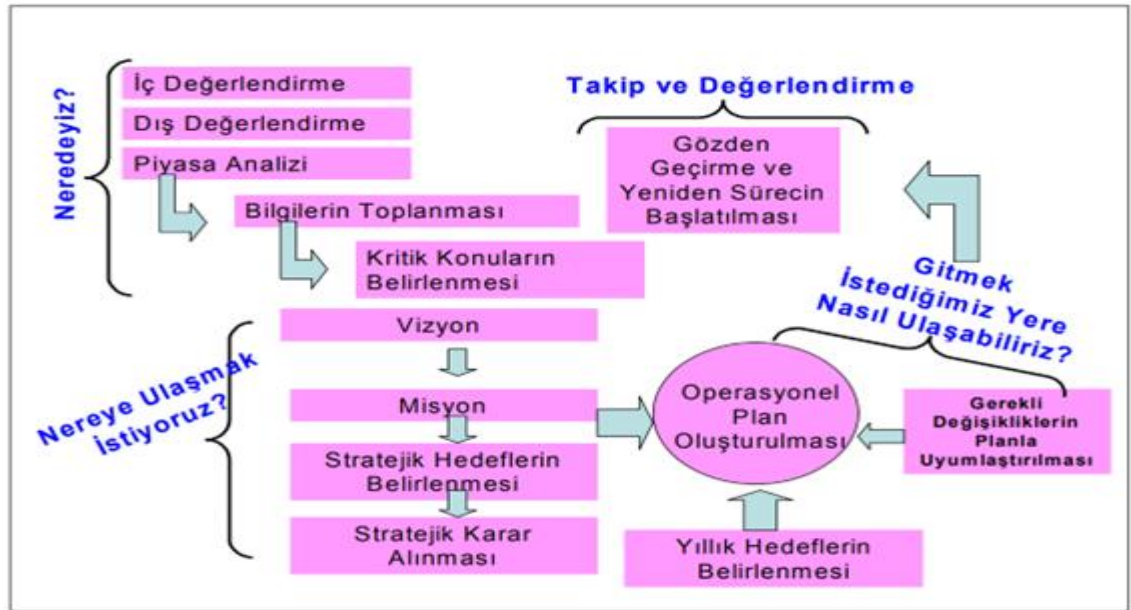
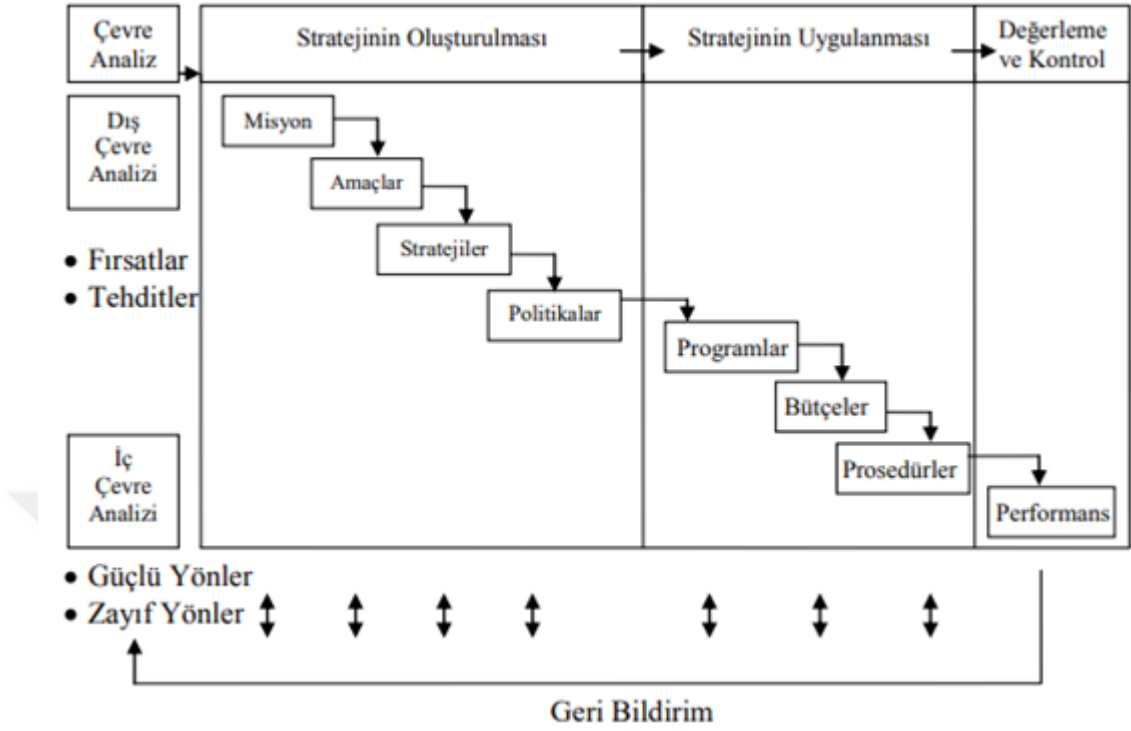
KOBİ	Çalışan Sayısı	Yıllık Ciro (veya Bilanço değeri)	Bağımsızlık
Orta	250'den az	40 milyon ECU'yu (veya 27 milyon ECU) geçmemeli	Bir veya birkaç büyük firmaya ait olmamalı
Küçük	50'den az	7 milyon ECU'yu (veya 5 milyon ECU) geçmemeli	
Çok Küçük	10'dan az	-	

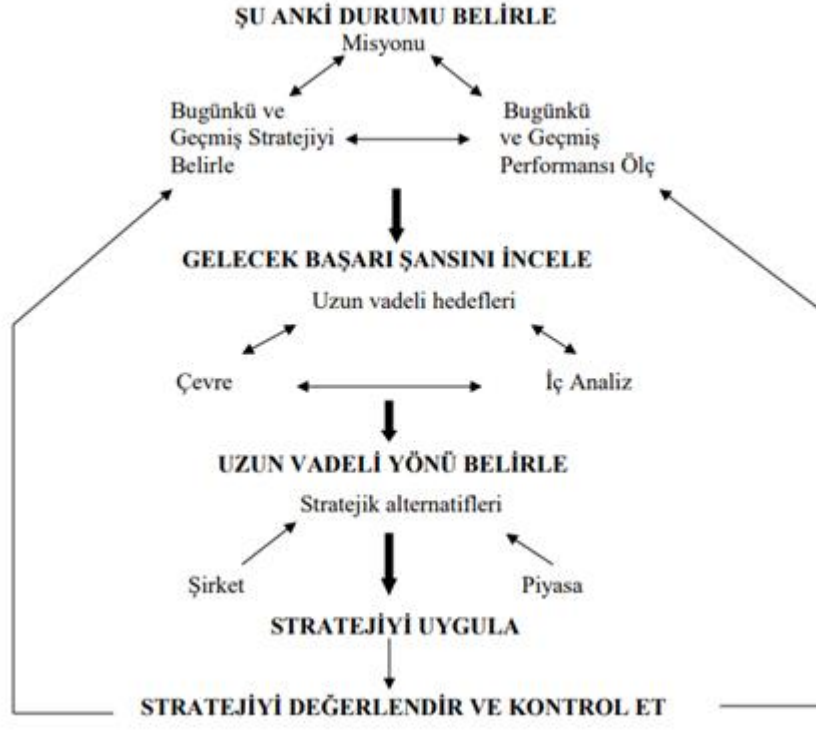
Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Personel Sayısı	10'dan az	10-50	50-250
Yıllık Net Satış Hasılatı	2 Milyon Euro	10 Milyon Euro	50 Milyon Euro
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	2 Milyon Euro	10 Milyon Euro	50 Milyon Euro

	Kriter	Mikro Ölçekli Kobi	Küçük Ölçekli Kobi	Orta Ölçekli Kobi
Türkiye	Çalışan	<10	10-50	50-250
	Personel Sayısı			
	Yıllık Net Satış Hasılatı	5 Milyon TL	50 Milyon TL	250 Milyon TL
	Yıllık Mali Bilanço Toplamı	5 Milyon TL	50 Milyon TL	250 Milyon TL
	Kriter	Mikro Ölçekli Kobi	Küçük Ölçekli Kobi	Orta Ölçekli Kobi
Avrupa Birliği	Çalışan	<10	10-50	50-250
	Personel Sayısı			
	Yıllık Net Satış Hasılatı	2 Milyon Euro	10 Milyon Euro	50 Milyon Euro
	Yıllık Mali Bilanço Toplamı	2 Milyon Euro	10 Milyon Euro	50 Milyon Euro



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



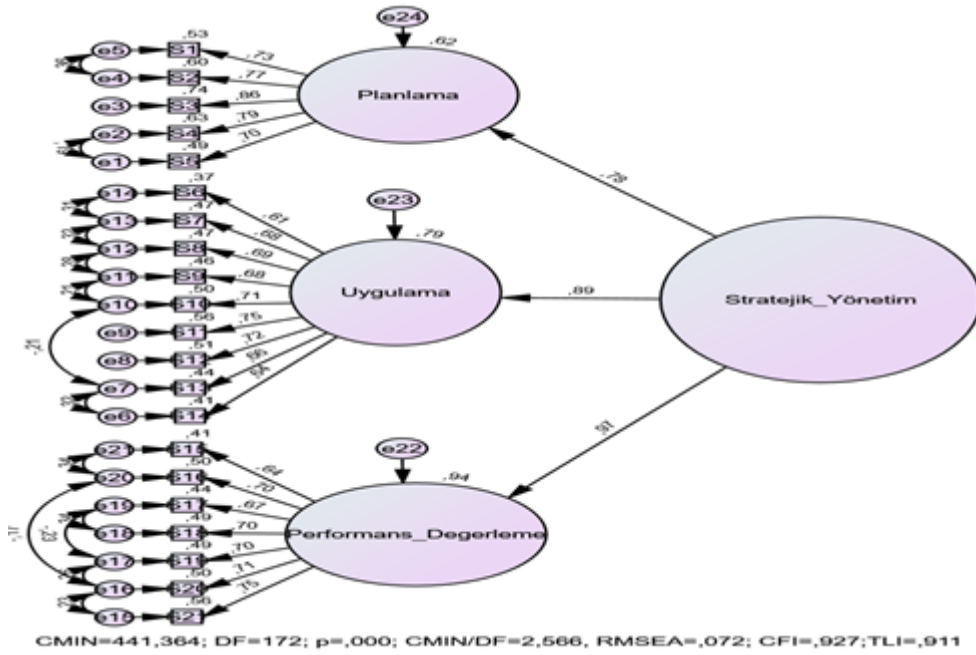


		Frekans	Oran(%)
Cinsiyet	Kadın	82	27,4
	Erkek	217	72,6
	Toplam	299	100
Medeni Durum	Evli	169	56,5
	Bekar	130	43,5
	Toplam	299	100
Yaş	<18	8	2,7
	18-24	90	30,1
	25-34	90	30,1
	35-49	79	26,4
	50-65	24	8
	>65	8	2,7
	Toplam	299	100
Eğitim Durumu	İlkokul	22	7.4
	Ortaokul	49	16.4
	Lise	119	39.8
	Meslek Lisesi	18	6.0
	Ön Lisans	25	8.4

	Lisans	58	19.4
	Yüksek Lisans	6	2.0
	Doktora	2	0,7
	Toplam	299	100
İşletmedeki Faaliyet Yılı	1 Yıldan az	28	9.4
	1-3	103	34.4
	4-6	77	25.8
	7-9	56	18.7
	10-15	19	6.4
	16-20	10	3.3
	20 Yıl üzeri	6	2.0
	Toplam	299	100
Kurumdaki Çalışan Sayısı	1-9	84	28,1
	10-49	151	50,5
	50-250	64	21,4
	Toplam	299	100

	Art. Ort.	Std. Sapma	Skewness	Kurtosis
SYU_1	3,49	0,65	-,440	-,523
SYU_2	3,53	,061	-,374	-,455
SYU_3	3,65	,060	-,553	-,228
SYU_4	3,60	,058	-,478	-,289
SYU_5	3,56	,056	-,289	-,421
SYU_6	3,59	,058	-,483	-,140
SYU_7	3,54	,061	-,314	-,524
SYU_8	3,53	,062	-,349	-,681
SYU_9	3,56	,061	-,385	-,564
SYU_10	3,60	,063	-,408	-,561
SYU_11	3,64	,059	-,359	-,485
SYU_12	3,41	,066	-,205	-,895
SYU_13	3,66	,059	-,433	-,437
SYU_14	3,63	,060	-,508	-,202
SYU_15	3,50	,060	-,325	-,361
SYU_16	3,45	,059	-,203	-,478
SYU_17	3,42	0,63	-,371	-,357
SYU_18	3,48	0,62	-,365	-,374
SYU_19	3,58	0,59	-,341	-,469
SYU_20	3,65	0,59	-,440	-,365
SYU_21	3,55	0,63	-,396	-,487

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
X^2/p -değeri	$p > ,05$ (anlamsız) olmalı	
X^2/df	$0 \leq X^2/df \leq 2$	$2 \leq X^2/df \leq 3$
Kalıntılara Dayanan Uyum İndeksleri		
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,5$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,9 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI \leq 0,90$
Bağımsız Modele Dayanan Uyum İndeksleri		
NFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,9 \leq GFI \leq 0,95$
NNFI (TLI)	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,9 \leq GFI \leq 0,97$
CFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,9 \leq GFI \leq 0,97$
Yaklaşık Hataların Karesi		
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$



			Değer	S.E	C.R.	P
Stratejik Yönetim Uygulamaları Ölçeği						
SYU_5	←	Planlama	0,7			
SYU_4	←	Planlama	0,794	0,086	13,816	***
SYU_3	←	Planlama	0,861	0,102	13,055	***

SYU_2	←	Planlama	0,772	0,101	11,958	***
SYU_1	←	Planlama	0,725	0,107	11,277	***
SYU_1 4	←	Uygulama	0,637			
SYU_1 3	←	Uygulama	0,661	0,087	11,761	***
SYU_1 2	←	Uygulama	0,716	0,12	10,337	***
SYU_1 1	←	Uygulama	0,748	0,108	10,691	***
SYU_1 0	←	Uygulama	0,706	0,113	10,182	***
SYU_9	←	Uygulama	0,679	0,109	9,875	***
SYU_8	←	Uygulama	0,688	0,111	10,006	***
SYU_7	←	Uygulama	0,685	0,11	9,971	***
SYU_6	←	Uygulama	0,611	0,102	9,089	***
SYU_2 1	←	Performans Değerleme	0,745			
SYU_2 0	←	Performans Değerleme	0,71	0,066	13,409	***
SYU_1 9	←	Performans Değerleme	0,699	0,075	11,619	***
SYU_1 8	←	Performans Değerleme	0,697	0,079	11,618	***
SYU_1 7	←	Performans Değerleme	0,667	0,081	11,016	***
SYU_1 6	←	Performans Değerleme	0,705	0,075	11,776	***
SYU_1 5	←	Performans Değerleme	0,638	0,076	10,593	***

Faktörler	AVE	CR	MSV	ASV	Uygulama	Performans Değerleme	Planlama
Uygulama	0,596	0,88	0,57	0,475	(,768) ^a		
Performans Değerleme	0,51	0,886	0,42	0,49	,755 ^b	(,714) ^a	
Planlama	0,50	0,868	0,42	0,388	,618	,645	(,703) ^a

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	Sig.
Planlama	Erkek	217	3,5207	0,90920	-1,714	,088
	Kadın	82	3,6951	0,73247		
Uygulama	Erkek	217	3,5074	0,84170	-2,945	,004
	Kadın	82	3,7466	0,52270		
Performans Değerleme	Erkek	217	3,4628	0,85181	-2,349	,002
	Kadın	82	3,6672	0,58925		

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Planlama	<18	36	3,4500	0,67401	1,358	,240
	18-24	75	3,4822	0,78176		
	25-34	80	3,5044	0,92420		
	35-49	66	3,7114	0,84292		
	50-65	37	3,5250	1,10778		
	>65	11	4,1000	0,46599		

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Uygulama	<18	36	3,5278	0,55317	,958	,444
	18-24	75	3,4728	0,79699		
	25-34	80	3,5370	0,76985		
	35-49	66	3,6709	0,70215		
	50-65	37	3,6667	1,03663		
	>65	11	3,9028	0,39591		

Değişken	Toplam Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Performans Değerleme		36	3,8214	0,68192	1,034	,398
	18-24	75	3,4698	0,73353		
	25-34	80	3,4349	0,80440		
	35-49	66	3,6148	0,75709		
	50-65	37	3,4881	1,12400		
	>65	11	3,8571	0,47687		

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Planlama	İlkokul	22	3,4000	0,91755	2,357	,023
	Ortaokul	49	3,3469	0,96676		
	Lise	119	3,5244	0,75867		
	Meslek Lisesi	18	3,3111	1,07424		
	Ön Lisans	25	3,7120	0,99177		
	Lisans	58	3,9069	0,78156		
	Yüksek Lisans	6	3,6333	0,80416		
	Doktora	2	4,0000	0,28284		

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Uygulama	İlkokul	22	3,6515	0,71046	2,339	,025
	Ortaokul	49	3,4626	0,89245		
	Lise	119	3,6415	0,68851		
	Meslek Lisesi	18	3,0123	0,86310		
	Ön Lisans	25	3,3956	0,87611		
	Lisans	58	3,7337	0,70915		
	Yüksek Lisans	6	3,7593	0,60212		
	Doktora	2	3,3889	1,64992		

Değişken	İşletmenin Faaliyet Yılı	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Planlama	<1	28	3,1857	0,89099	1,419	,270
	1-3	103	3,6369	0,91897		

	4-6	77	3,6156	0,74393
	7-9	56	3,6000	0,85110
	10-15	19	3,3789	0,81893
	16-20	10	3,8400	0,82084
	>20	6	3,4333	1,40523

Değişken	İşletmenin Faaliyet Yılı	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Performans Değerleme	<1	28	3,4898	0,87842	,509	,802
	1-3	103	3,4730	0,75858		
	4-6	77	3,5788	0,71349		
	7-9	56	3,5918	0,81926		
	10-15	19	3,5564	0,70614		
	16-20	10	3,2000	1,17456		
	>20	6	3,4048	1,33223		

KAYNAKLAR

- Aaker, D. A. (1995). *Developing Business Strategies*, 4th Ed. New York: John Willey.
- Akgemci, T.(2001). KOBİ'lerin Temel Sorunları Ve Sağlanan Destekler, KOSGEB Yayınları, İstanbul
- Akgemci T.(2008). *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Akgemci T, Öğüt A. &Tosun M.A.(2019). Küresel Rekabetin Sunduğu Fırsatlar Ve Tehditler Bağlamında KOBİ'lerde Stratejik Yenilik Yönetimi: Swot Analizine Dayalı Kurumsal Bir Değerlendirme, SÜ İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi
- Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*, İstanbul Sanayi Odası Yayını, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- 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](http://Moodle.Baskent.Edu.Tr/Pluginfile.php/147118/Mod_Resource/Content/2/HaFta2_Ders_Notu.Pdf)
- Aktan, C. C.(2008). Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlama, Çimento İşveren Dergisi 22 (4), 4-21, 2008
- Alpugan O. (1998).*Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu Ve Yönetimi*, Per Yayınları, Ankara.
- Ar, A. A. & İskender H. (2005). Türkiye'de KOBİ'ler Ve KOBİ'lerde Planlama, Uygulama Ve Denetim, Mevzuat Dergisi, Yıl: 8 Sayı: 87 Mart 2005
- Aras G. &MüslümovA.(2001).*Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri: Finansman, Ekonomik Sorunları Ve Çözüm Önerileri*, (Yayımlanmış Tebliğ), 21. Yüzyılda KOBİ'lerin Finansman Sorunları Ve Çözümleri Sempozyumu, Kıbrıs, S. 10-11.
- Armağan, R.(2000). Yeni Ekonomi Ve Türkiye, SDÜ İİBF Dergisi, C.5, S.2
- Aslan, Ş. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Nicel, Nitel ve Karma Tasarımlar İçin Bir Rehber*: Eğitim Yayınevi.

- Ay, H. M.&TalaşlıE.(2007). Türkiye’de Kobi’lerin İhracattaki Yeri Ve Karşılaştıkları Sorunlar, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Mayıs, 2007
- Aytar, O.(2019). KOBİ Yöneticilerinin Stratejik Bilinç Ve Stratejik Yönetim Algıları Üzerine Bir İçerik Analizi, Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2019-Cilt: 8 - Sayı: 4
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları*: Ezgi Kitabevi.
- Betz, F.(2010). *Yönetim Stratejisi Stratejik Yönetim Ve Enformasyon Teknolojisi*. (1.Baskı). Ankara: Tübitak Popüler Bilim Kitapları
- Bellek, M.(2016). *Stratejik Yönetimde KOBİ’lerin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamasında E-Ticaret Uygulamaları Ve Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bilen, A. &Solmaz, H.(2014). KOBİ’lerin Karşılaştıkları Yapısal Sorunlar Ve Çözüm Önerileri (Diyarbakır Örneği), Dicle Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4 (7), 60-79
- Bilgin, D. (2013). *KOBİ’lerde Modern Stok Yönetim Modellerinin Uygulanabilirliği: Karaman İlinde Bir Uygulama*, T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karaman
- Bintaş, G.Z. (2018). *Teknolojik Ürün Geliştirme Sürecinde KOBİ’lere Sağlanan Ar-Ge, İnovasyon Finansman Desteklerinin İstihdama Katkısı: Bursa İli Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Programı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Bircan, İ.(1999). Türk Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim Ve Vizyon, Planlama Dergisi, Özel Sayı, 11-20.

- Bohata, M. Ve Mladek, J. (1999). The Development Of TheCzech SME Sector, CzechInstitute Of AppliedEconomics Ltd., CzechRepublic, Journal Of Business Venturing, Vol:14
- Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning ForPublicAndNonprofitOrganizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Canbaz, S.(2014). *KOBİ'lerde Stratejik Planlama Ve Karar Alma Sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü Ve Önemi: Edirne'de Bir Araştırma*, T.C. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Edirne, 2014
- Cansız, M.(2008). Türkiye'de KOBİ'ler Ve KOSGEB, DPT Uzmanlık Tezleri, Sosyal Sektörler Ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Yayın No: 2782, Ankara
- CraigJ.B.,Clay D.& Peter S. D. (2008).*LeveragingFamily-BasedBrandIdendityToEnhanceFirmCompetitivenessAndPerformance In FamilyBusinesses*, Journal Of Small Business Management, Volume 46(3), S. 353
- Çağlak, U.(2009). KOBİ'lerde Yatırım Eğilimleri: Konya Örneği, Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 21, 335-360
- Çatal, M. F.(2010). Bölgesel Kalkınmada Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(2), 333-352
- Çelik, C. &Karadal, H.(2007). KOBİ'lerin Sorunları Ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri: Aksaray Ve Mersin Örneği. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2), 119-138
- Çelik, A. &Akgemci, T.(2010). *Girişimcilik Kültürü Ve KOBİ'ler*, 3. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çelik, B. K.(2019). *Örgütlerde Stratejik Yönetim Ve Yöneticilerin Stratejik Yönetim Algısı: Kırşehir İli Örneği*, T.C. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Karaman – 2019
- Çevik, E.(2018). *KOBİ'lerin Rekabet Gücünde İnovasyonun Rolü*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi

- Çiçekli, İ.(2019).*KOBİ'lerde Ar-Ge Ve İnovasyon Faaliyetlerinin İşletme Performansı Üzerine Etkileri: Mersin İli Özelinde Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi,Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Mersin Ağustos – 2019
- Çiftçi, T.(2011). Üç Adımda Stratejik Yönetim İstihbarat - İstikamet – İcraat, İstanbul Sanayi Odası, İSO Yayın No: 2011/32
- Çoban, B.(2010). *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim VeSwot Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar*. E-Journal Of New World SciencesAcademy(NWSA), 5 (4). 342-352.
- Demir Ö. &Sezgin E. E.(2016). *Kobilerde Stratejik Yönetim Anlayışına İnovasyon Perspektifinden Bakış*, Siirt Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi İktisadi Yenilik Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, Temmuz 2016
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Matbaası
- Dinçer, Ö.(2007). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, 8. Baskı, İstanbul
- Dinler, A. M.(2009). *Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon Ve Misyon, Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji Ve Politika Dergisi*, (E-Dergi), [Http://Www.Paradoks.Org](http://Www.Paradoks.Org), ISSN 1305-7979, Yıl 5 Sayı 2 Temmuz 2009, S. 6.
- Dursun, İ. T.(2007). *Stratejik Yönetim Yaklaşımları Açısından Sektör Analizi: Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Eminoğlu, O. (2013). *Kobilerin İhracatta Karşılaştığı Sorunlar Ve Devlet Destekleri Üzerine Ankara Sincan Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi
- Eren, E., Aren, S. & Alpkın, L. (2000). İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı 7, S. 96-123

- Eren, E.(2002). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım İstanbul.
- Erkan, M. &ElerenA.(2001). “Küreselleşme Sürecinde KOBİ’lerin Yeniden Yapılandırılması Ve Bir Model Önerisi”, ([Http://Www.Kobinet.Org.Tr/Hizmetler/Bilgibankasi/Ekonomi/Oakdocs/O_AK-T15.Pdf](http://Www.Kobinet.Org.Tr/Hizmetler/Bilgibankasi/Ekonomi/Oakdocs/O_AK-T15.Pdf))
- Erol, M. (2010). Ekonomik Kriz Ve Kobi’ler, Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi (5:1) 2010
- Erol, Y., İnce A. R., & Aras M. (2013). Türk Sanayi Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercihi: ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma, Business AndEconomicsResearchJournal Volume:4 Number:3
- Ganiev, B.V.,&Newson, E., (2003), Changing Strategic Management Practice Wit Hin The UK Construction Industry, Strategic Change, 12, LoughboroughUniversity, UK, Pp.347-366.
- George, D., &Mallery, P. (2019). IBM SPSS statistics 26 step by step: A simpleguideand reference: Routledge.
- Göğüş, G. A.(2014). *KOBİ’lerde Stratejik Büyüme*, T. C. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep
- Göktekin, İ. Y.(2003). *Küçük Ve Orta İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Bir Uygulama*, TC. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bursa 2003
- Gök, M.(2022). Pandemi Ve Ekonomik Durgunluk Sürecinde KOBİ’ler Ve Sosyoekonomik Önemi, Alanya Akademik Bakış Dergisi, Yıl: 2022, C:6, S:3
- Gönen, B.(2013). *Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi: Ankara Üniversitelerinde Bir Araştırma*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi
- Güçlü, N.(2003). Stratejik Yönetim, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2
- Gül, H.,Kandemir, T. &Çakır, E.(2010). KOİ’lerde Risk Ve Belirsizlik Beklentileri: Karaman Örneği, Sosyal Bilimler Dergisi, 7, (2), 119-144

- Güldiken, N.(2006). Türkiye’de Sanayi-Teknoloji-KOBİ Politikalarına Eleştirel Bir Yaklaşım, C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, S. 147
- Gümüştekin G. E. (2005). KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği, C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, S. 75
- Gürbüz, S. (2021). AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi (Vol. 2).
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 271.
- Güney, P. Ö. & Oktay S. A.(2008) Avrupa Birliği’nin Sanayi Politikası Ve Türk Sanayisine Etkileri, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, S. 152.
- Gündoğdu, M. Ç. (2022). *KOBİ’lerde Düşük Katma Değer Üretiminin Nedenleri Ve Stratejik Yönetimin Önemi*, Socrates Journal Of Interdisciplinary Social Studies ISSN: 2757-5519
- Güvercin, B. (2008). *Rekabetçi Stratejik Yönetim Ve Rekabet Edilebilirlik Arasındaki Köprü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (Vol. 8).
- Hosseinpour, R. (2013). *KOBİ’lerin Yeri Ve Önemi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulamalı İktisat Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- İraz, R.(2005). *Yaratıcılık Ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik Ve KOBİ’ler*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Kadıoğlu, İ. A.(2009). *Kamu Ve Özel Sektörde Stratejik Yönetim Anlayış Ve Süreçlerinin Karşılaştırılması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Kahveci, E. (2008). Strateji, Stratejik Yönetim Ve Stratejik Yönetim Modeli, Verimlilik Dergisi Sayı:4

- Kalaycıoğlu, G.(1998). *Küçük Ölçekli İmalat İşletmelerinde Stratejik Pazarlama Planlamasının Gereği, Önemi Ve Hazırlanması*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi), S.16
- Kalaycı, Ş. (2014). *Spss Uygulamaları Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayınevi, Yenilenmiş 6 Baskı.
- Karaçam, M.(2014). *Küçük Ve Orta Ölçekteki İşletmelerde (KOBİ) İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçlerinin İncelenmesi: Adana İli Örneği*, T.C. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin. Ekim 2014
- Karakaya A. &Saadet G.(2012). *Vizyonun Paylaşılmasında İletişim Ve Bilgi Sistemlerinin Rolü: Kardemir A.Ş. Üzerine Bir Araştırma*, International Iron&Steel Symposium-IISS 2012, Karabük, Türkiye, 02-04 April 2012
- Kendirli, S.&Bilginer M. (2001). Modern Finansman Teknikleri Bağlamında Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Alternatif Çözüm Önerileri, *StandardDergisi*, 40,272(Nisan 2001), s.85
- Keskin, H. & Şentürk, C.(2010). Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ekonomideki Önemi: Türkiye Ve Arnavutluk KOBİ Sektörü GZFT Analizi. *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 3 (1), 116-132
- Kılıcı, H. (2013). *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları: Tokat İli İmalat KOBİ'leri Üzerinde Bir Çalışma*, T.C. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Tokat
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*: Guilford publications.
- Koç, İ. Ö.(2008). *Türk KOBİ'leri Bugünü Ve Geleceği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım LTD. ŞTİ
- Koç, U.(2013). *Girişimin Profesyonel Yönetimi Ve KOBİ'lerde Stratejik Yönetim*, KOSGEB Girişimcilik El Kitabı

- KOSGEB, (2018).
Http://Www.Kosgeb.Gov.Tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/
KSEP/Kobi_Stratejisi_Ve_Eylem_Plani_(2015-2018).Pdf, Erişim Tarihi:
17,10,2022
- Kotter, J. P. (1995).“*LeadingChange: WhyTransformationEfforts Fail.*” Harvard
Business Review, March/April, Pp. 59–67.
- Koyuncugil, A. S. &Özgülbaş, N.(2008). KOBİ’lerin Güçlü Ve Zayıf Yönleri: CHAID
Karar Ağacı Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler
Fakültesi Dergisi. 23 (1), 1-21.
- Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri Ve Sınıflandırılması Hakkında
Yönetmelik(2005). Resmi Gazete Sayı
25997:Https://Www.Kosgeb.Gov.Tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/KOBİ%CC
%87%E2%80%99leriN_Tan%C4%B1m%C4%B1,_Nitelikleri_Ve_S%C4%B1n
%C4%B1fland%C4%B1r%C4%B1lmas%
C4%B1_Hakk%C4%B1nda_Yo%CC%88netmelik.Pdf Adresinden Alınmıştır.
ET. 5,10,2022
- Küçük, O. (2007). *Girişimcilik Ve Küçük İşletme Yönetimi* (3. Baskı B.). Ankara:
Seçkin Yayınevi.
- McGregor Jr, E. B. (1993). *Toward a Theory of Public Management Success. InPublic
Management: theState o f the Art. B. Bozeman.* (Ed). Jossey-Bass Inc.
- Mirze, K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Planlama*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık
- Mouhoumed, İ. M. (2015). *İşletme Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Uygulamalarını
Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans
Tezi.
- Muslu, Ş.(2014). Örgütlerde Misyon Ve Vizyon Kavramlarının Önemi, HAK-İŞ
Uluslararası Emek Ve Toplum Dergisi, 3 (5), 150-171.
- Müftüoğlu M.T. (2007). *Türkiye’de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler: KOBİ’ler*,
Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.

- Otlu, F. &Demir, Ö.(2005). Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15 (1), 155-170
- Ölçer, A. (2013). *Çorum İlinde Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetimin Yeri, Önemi Ve Geliştirilmesi; Bir İşletme Örneği*, T.C. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi Çorum 2013
- Özbek, Z.(2008). “KOBİ’lerin Türk Ekonomisine Etkileri”, Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi, Sayı: 31, Ankara49-57
- Öztürk, Ö.(2007).*İstihdam Konusunda KOBİ’lerin Önemi Ve KOBİ Alanında Eğitim İstihdam İlişkisi Açısından Kamu İstihdam Kurumunun Rolü*, İŞKUR Yayını, Ankara
- Pamuk, G., Erkut, H. &Ülegin, F. (1997). *Stratejik Yönetim Ve Senaryo Tekniği*,İstanbul: İrfan Yayıncılık
- Pearce, J. A., &Robinson, R. B. (2015). *Stratejik Yönetim, Geliştirme, Uygulama Ve Kontrol* (Çev: M. Barca). Ankara: Nobel Yayınları
- Sariaslan, H.(1994). *Orta Ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları: Çözüm İçin Bir Finansal Paket Önerisi*, TOBB Yayınları, Ankara, S. 39.
- Sarıgül, H.(2012). *Basel Düzenlemelerinin KOBİ’lerin Muhasebe Ve Finansal Raporlama Uygulamalarına Etkileri*. Konya: Eğitim Kitabevi
- Seçilmiş, B. Ö. (2017). *Havayolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kabin Ekibi Davranışlarına Etkisi: Bir Havayolu Örneği*,İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı,
- Selamet, A. A.(2019). *KOBİ’lerde Stratejik Yönetim Algısı: Karaman Osb’de Faaliyet Gösteren KOBİ’lerde Bir Uygulama*, T.C Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Karaman
- Sucu, M. E.(2010). *KOBİ’lerde Stratejik Yönetim Ve Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Nisan 2010 DENİZLİ
- Tarakçı, A. (2016). *KOBİ’ler İçin İşletme Sermayesinin Önemi: Risk, Likidite Ve Kârlılık Üzerine Borsa İstanbul’a Kayıtlı Dokuma Sanayi Sektöründeki KOBİ’ler*

İle Borsa Dışı KOBİ Niteliğindeki İşletmelerin Mukayesesi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi

Thompson, D.K. (1993). Managing Your Company's Growth, Black Enterprise Vol.33, No:9 April

Tutar, H., & Erdem, A. T. (2020). Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları.

Türkoğlu M.(2003). Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'lerin) Büyük İşletmelerle Rekabetindeki Stratejik İşbirlikleri Yaklaşımı: Göller Bölgesi Uygulaması, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 13, Sayı 1, S. 278.

Umul, U.(2018). *KOBİ'lerde Stratejik Yönetim Uygulamaları Ve Bir Araştırma*, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2018

Uzun, İ.N. (2017). *Küçük Ve Orta Ölçekli Nakliye İşletmelerinde Liderlik Davranışları Ve Konya Örneği*, Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi

Üzümcü, A. & Doğan, A. (2001). Türkiye Ve Sivas'ta Yatırım-KOBİ Teşviklerinin Gelişimi, Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF Dergisi, 2(1): 299-318

Vacı, S.(2007). *Türkiye'de KOBİ'lere Yönelik Kamusal Destekler Ve Bunun Algılanmasına Yönelik Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi

White, C. (2004). Strategic Management. New York: Palgrave Macmillan

Yıldırım, S. & Yenihan, B.(2014). İşverenlerin Gözüyle KOBİ'lerin Sorunları Ve Çözüm Önerileri: Gebze Bölgesinde KOBİ'lerde Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 19(3), 229-251.

Zimmerer, T. W., & Norman M., (2002), Essentials Of Entrepreneurship And Small Business Management, Pearson Education, New Jersey

Zonooz, B. H., Farzam, V., Satarifar, M., & Bakhshi, L. (2011). "The Relationship Between Knowledge Transfer And Competitiveness In "SMES" With Emphasis On Absorptive Capacity And Combinative Capabilities", International Business And Management, Volume 2, No 1, 2011, S. 59-85

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı :Muammer Geylani SAĞLAM

EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi :2018 yılı, KTO Karatay Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme

Yüksek Lisans Öğrenimi :2023 yılı, KTO Karatay Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme

Bildiği Yabancı Diller :İngilizce

İŞ DENEYİMİ

Stajlar : 2015, Stajyer Gümrükçü, ONEL Gümrük Müşavirliği

2016, Stajyer Muhasebeci, Asil Civata

Projeler :

Çalıştığı Kurumlar :2017, İşletmeci, Sağlam Otomotiv

Tarih: 25 Nisan 2023