

# KOBİ'lerde Düşük Katma Değer Üretiminin Nedenleri ve Stratejik Yönetimin Önemi

Mehmet Çağrı GÜNDOĞDU\*

## Özet

Bu çalışmada Türkiye'de KOBİ'lerin ürettikleri katma değer üzerinde durularak düşük katma değer üretimine neden olan düşük yönetim kapasitesi, düşük verimlilik, sınırlı finansal erişim, düşük ARGE yatırımı, bilgi teknolojilerinin yetersiz kullanımı ve yetersiz planlama gibi nedenler üzerinde durulmuştur. Daha sonradan bu değişkenler arasındaki ilişkiler KOBİ'lerde Yönetim-Kapasite-Üretim Modeli üzerinde açıklanmış ve bu değişkenlerin her biri ile ilgili istatistikler diğer ülkelerle kıyaslanarak düşük katma değer üretimine bir ışık tutulmaya çalışılmıştır. Son bölümde ise, KOBİ'lerde stratejik yönetimin önemine değinilmiş ve stratejik yönetimin KOBİ'lerde uygulanabilirliği tartışılmıştır. Çalışmada önerilen teorik model, ileride yapılacak çalışmalarda test edilebilir bir model potansiyeli taşımaktadır.

## Abstract

This study focuses on the value added by SMEs in Turkey and underlying reasons for low added-value, such as low management capacity, low capacity utilization, low productivity, limited access to finance, low R & D investment, the use of inadequate information technology, and insufficient planning. Later, the relationship between these variables are explained on the Management-Capacity-Production Model for SMEs, and comparative statistics for each of these variables were discussed in order to shed a light on low added-value in SMEs in Turkey. The final section discusses the importance of strategic management in SMEs and the applicability of strategic management in SMEs. We suggest that the theoretical model proposed in the study is a potential testable model for future studies.

## Giriş

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) tüm ekonomiler için çok önemli işlevlere sahiptirler. KOBİ'ler dünya çapındaki işletmelerin çoğunu oluşturmaktadır ve istihdam yaratılmasına ve küresel ekonomik kalkınmaya önemli katkılarda bulunmaktadır. Dünya Bankası verilerine göre, KOBİ'ler dünyadaki tüm işletmelerin yaklaşık% 90'ını ve istihdamın% 50'den fazlasını temsil etmektedir. Resmi rakamlara göre KOBİ'ler, gelişmekte olan ekonomilerde milli gelirin (GSYİH)% 40'ına kadar katkıda bulunmaktadır (World Bank, 2020). Gayri resmi rakamlar dâhil edildiğinde bu rakamların çok daha yüksek olduğu ifade edilmektedir.

KOBİ'ler sadece istihdam ve gayri safi yurtiçi hâsıla gibi makroekonomik göstergeler üzerinde etkili olmayıp sosyolojik açıdan sosyal sistemin şekillenmesinde de önemli rolleri vardır. Dünya genelinde, birçok aile gelirini ya girişimci ya da çalışan olarak KOBİ'lerden elde etmektedir. KOBİ'ler düşük vasıflı işçiler dâhil olmak üzere bölgeler ve sektörler arasında eğitim fırsatları sunar ve nüfusun büyük çoğunluğunu yaşadığı kentlerle beraber kırsal alanlar da toplumun refahını desteklerler. KOBİ'ler, iklim değişikliği, kaynak

---

\* Dr.Öğr.Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Havacılık Yönetimi (İngilizce) Bölümü, İSTANBUL.

e-posta:mcgundogdu@gelisim.edu.tr (orcid.org/0000-0001-8188-2815)

verimliliği ve sosyal uyum gibi sorunlara yenilikçi çözümler getirerek bu yeniliğin faaliyet bölgelerinde yayılmasına öncülük ederler (European Commission, 2012).

İşletme yönetimi açısından bakıldığında, KOBİ'ler büyük ölçekli işletmelere göre hem daha esnek hem de daha hızlı karar verme yetilerine sahiptirler (Tacoğlu vd., 2019). Bu nedenle de, piyasa şartlarına daha kolay ayak uydurabilir ve yeni bir takım gelişmelere daha rahat adapte olabilirler. KOBİ'ler ayrıca yönetim organizasyonu açısından daha basit bir yapıya sahip olup daha düşük sermayelerle iş üretme kapasitesini haizdirler. Bununla beraber, KOBİ'ler özellikle finansal konularda büyük işletmelere göre daha kırılgan olup daha sınırlı finansal erişim ve düşük sermaye gücüne sahiptirler. Ayrıca, KOBİ'lerin çoğunlukla yönetim kapasiteleri düşüktür ve yönetim hataları büyük işletmelere göre daha yaygındır. Öte yandan, büyük işletmelerle karşılaştırıldığında, KOBİ'lerde stratejik yönetim uygulamalarının çok sınırlı olduğu görülmektedir. Hâlbuki COVID-19 Pandemisi gibi sosyal ve ekonomik sorunların dahi küreselleştiği bir dünyada değişen iş yapma şartları büyük işletmeler gibi KOBİ'leri de stratejik yönetim uygulamalarından faydalanmaya zorlamaktadır. Büyük işletmelere göre daha fazla risk ve belirsizliğe maruz kalmalarına rağmen, KOBİ sahiplerinin geleneksel yönetim tarzları stratejik yönetim uygulamalarından uzaktır. Bu durum, onları beklenmedik ve olağandışı durumlar karşısında daha fazla riske maruz bırakmakta ve stratejik yönetim anlayışından mahrum işletmeler bu riskleri göğüslemekte zorlanmaktadır.

Bu çalışmada, öncelikle KOBİ'lerin Türkiye'de ve Avrupa'da yapılan operasyonel tanımlarına yer verilerek Türkiye'de KOBİ'lerin genel durumuna değinilmiştir. Daha sonra, Türkiye'de KOBİ'lerin tüm işletmeler içinde ürettiği toplam cironun üzerinde durularak KOBİ'lerin ürettikleri katma değer nasıl artırılabilirine dair bir model önerilmiştir. Bu model doğrultusunda KOBİ'lerin ürettikleri düşük cironun nedenlerine ışık tutularak, son bölümde düşük katma değer üretiminin artırılması için stratejik yönetimin önemine değinilmiştir.

### **Operasyonel Anlamda KOBİ'ler**

Dünyada, orta ve küçük ölçekli işletmelerin tanımı ile ilgili farklı tanımlamalar vardır. Bu tanımlamalar, her ülkenin kendi sosyo-ekonomik şartlarına göre değişmektedir. Bolton Komitesi'nin İngiltere Parlamento'suna sunduğu raporda, küçük ve orta ölçekli işletmeleri "büyük bir işletme veya grubun bir parçası olmayan ve ayrı bir yapısı olan, mal sahipleri veya ortaklarca biçimsel bir yönetim mekanizması olmaksızın kişisel olarak yönetilen ve nispeten küçük bir pazar payına sahip olan işletmeler" olarak tanımlamıştır (Bolton Report, 1971). Türkiye'de ilk olarak 2005 yılında çıkan ve 2018 yılında değişikliğe uğrayan *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik* (2018) KOBİ'leri üç farklı grupta tanımlanmıştır. Buna göre, (a) çalışan sayısının 10'dan az ve yıllık cirosu 3 milyon TL'den düşük olan işletmeler mikro işletme, (b) çalışan sayısı 50'den az ve yıllık cirosu 25 milyon TL'den az olan işletmeler küçük işletme ve (c) çalışan sayısı 250'den az ve yıllık cirosu 125 milyondan düşük olan işletmeler ise orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmıştır. Bu tanımın bir benzerini yıllık ciroları Avroya endekslenmiş olarak Avrupa Birliği tarafından da yapılmıştır (European Commission, 2016). Bu teknik tanımlamaların yanında, KOBİ'lerin önemine vurgu yapan tanımlamalar da vardır. OECD (2006) KOBİ'leri gelişmiş, gelişmekte ve az gelişmiş ekonomilerde dinamik, yeniliğe açık ve değişen şartlara hemen uyum sağlayabilen işletmeler olarak tanımlamıştır. Avrupa Komisyonu KOBİ'leri Avrupa Ekonomisinin bel kemiği olarak tanımlarken, OECD bu işletmelerin OECD bölgesinde faaliyet gösteren tüm işletmelerin %99'unu oluşturduğunu, toplam istihdamın %60'ını ve toplam gelirin de %50-60'ını sağladığını rapor etmiştir (European Commission, 2020).

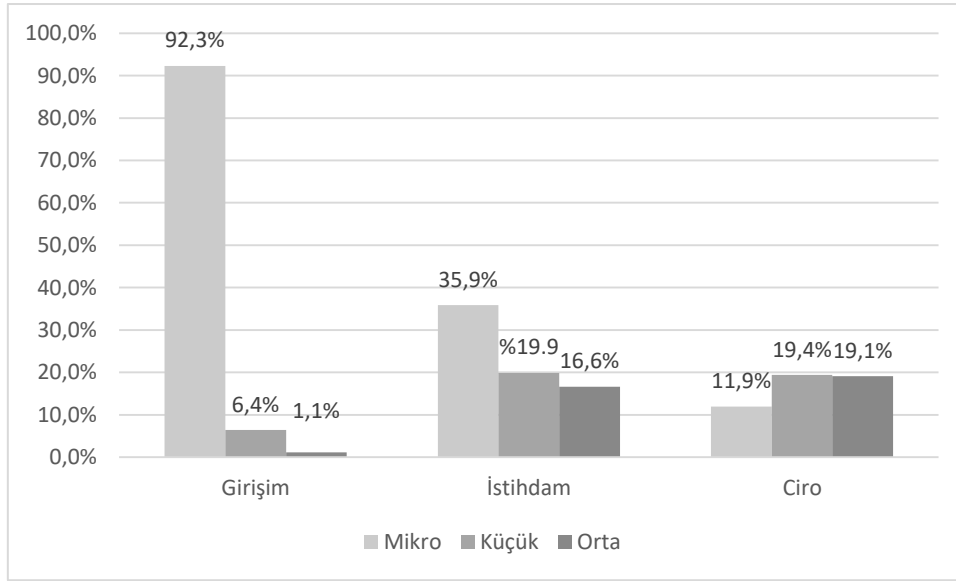
İstihdam ve toplam gelire yapmış oldukları katkıların yanında, KOBİ'ler yeni iş imkânları yaratan ve yoksulluğun azalmasına önemli katkılar sağlayan organizasyonlardır. Bunun yanında, KOBİ'ler iş dünyasında yeni teknolojilerin uyarlanmasında, yetenekli işçilerin kazandırılmasında ve büyük ölçekli işletmelerin karlı bulmadıkları alanlarda piyasaya ürün ve hizmet sağlanmasında önemli roller oynamaktadırlar. Öte yandan, KOBİ'ler gelişmiş ekonomilerde, büyük işletmelerle karşılaştırıldığında yeniliğe daha açık ve niş piyasa stratejilerini daha fazla uygulayabilen, bunun yanında yüksek ürün kalitesi ile müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilen esnek yapılar olarak tarif edilmişlerdir.

Pek tabidir ki, bu güçlü yanlarının yanında, KOBİ'lerin bazı zayıf yanları da mevcuttur. Daha önce de ifade edildiği gibi, KOBİ'ler büyük işletmelere göre ekonomik şoklar karşısında daha kırılgan, finansal erişimleri kısıtlı, düşük sermaye kapasitesini haiz ve daha fazla yönetim hatalarına maruzdurlar. Bütün bunlara, stratejik bir yönetim anlayışının olmaması ve gelişen olaylar karşısında gelişigüzel kararlarla yönetim anlayışı da eklenebilir. Zimmerer ve Scarborough (2005) küçük işletmelerdeki iş başarısızlığının en önemli nedeninin "kötü yönetim" olduğunu belirlemişlerdir. Dünya Bankası verilerine göre, finansmana erişim, KOBİ'lerin gelişmekte ve az gelişmiş ülkelerde işlerini büyütmesinde karşılaştıkları en çok karşılan ikinci büyük engeldir.

### **Türkiye'de KOBİ'lerin Durumu**

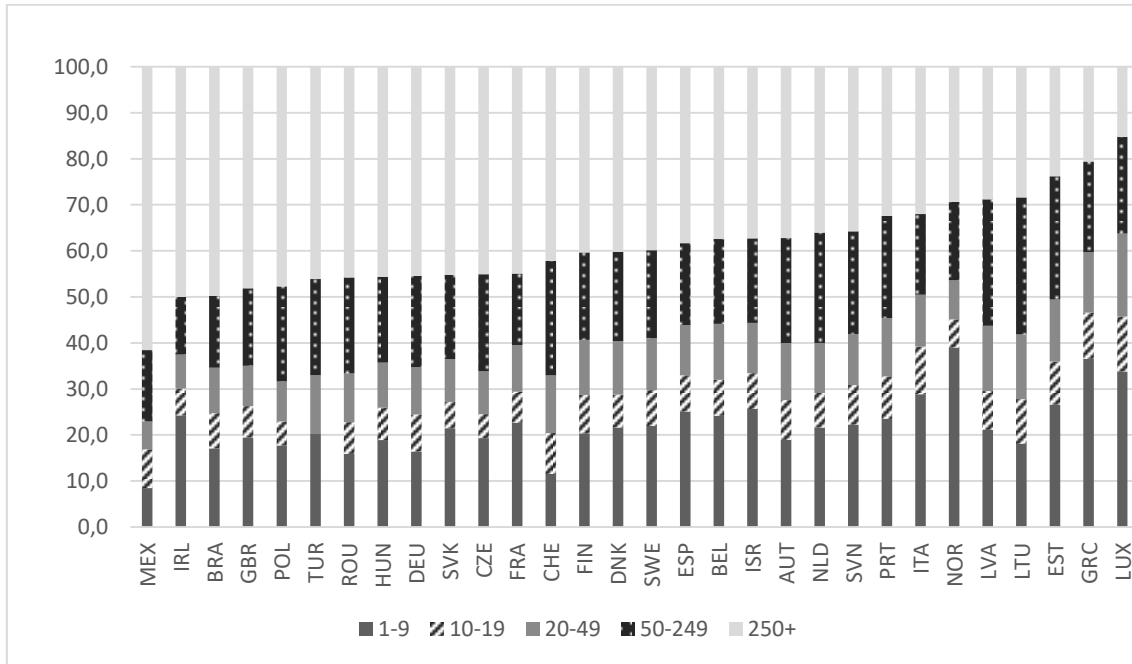
2019 yılı TÜİK verilerine göre KOBİ'ler Türkiye'deki işletmelerin %99,8'ini oluşturmaktadır. Bu oranın mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler arasındaki dağılımı ise eşit değildir. Çalışan sayısının 10 personelden az olan mikro işletmelerin tüm işletmelere oranı %92.3, çalışan sayısının 50 personelden az olan küçük işletmelerin tüm işletmelere oranı %6.4 ve çalışan sayısının 250 personelden az olan orta ölçekli işletmelerin tüm işletmelere oranı ise %1.1 olmuştur. KOBİ'ler 2019 yılında toplam istihdamın %72'sini ve işletmelerce sağlanan toplam cironun %50.4'ünü sağlamışlardır (bkz.Şekil-1).

Aynı verilere göre, KOBİ'lerin %36.3'ü toptan ve perakende ticaret ve motorlu taşıtların onarım sektöründe, %14.3'ü ulaştırma ve lojistik sektöründe ve %12.4'ü ise imalat sektöründe faaliyet göstermektedir. Türkiye'nin 2019 yılında gerçekleştirdiği toplam ihracatın %36.6'sı KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilirken, yapılan ihracatın toplam değeri 65 milyar doları bulmuştur. KOBİ'lerin gerçekleştirdiği toplam ihracatın %91.4'ünü imalat ürünleri oluşturdu (TÜİK, 2020). Bu istatistikler özetlenecek olursa, Türkiye'de toplam işletme sayısının tamamına yakını KOBİ'lerden oluşurken, bu işletmelerin çok büyük bir kısmı mikro işletmelerden oluşmaktadır. KOBİ'ler toplam ihracatın üçte birinden fazlasını sağlarken, toplam istihdamın ise üçte ikisinden fazlasını sağlamaktadır. İşletmelerin sağladığı toplam gelirin yarısı ise KOBİ'ler tarafından sağlanmaktadır. Bu rakamlar Türkiye ekonomisi için KOBİ'lerin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.



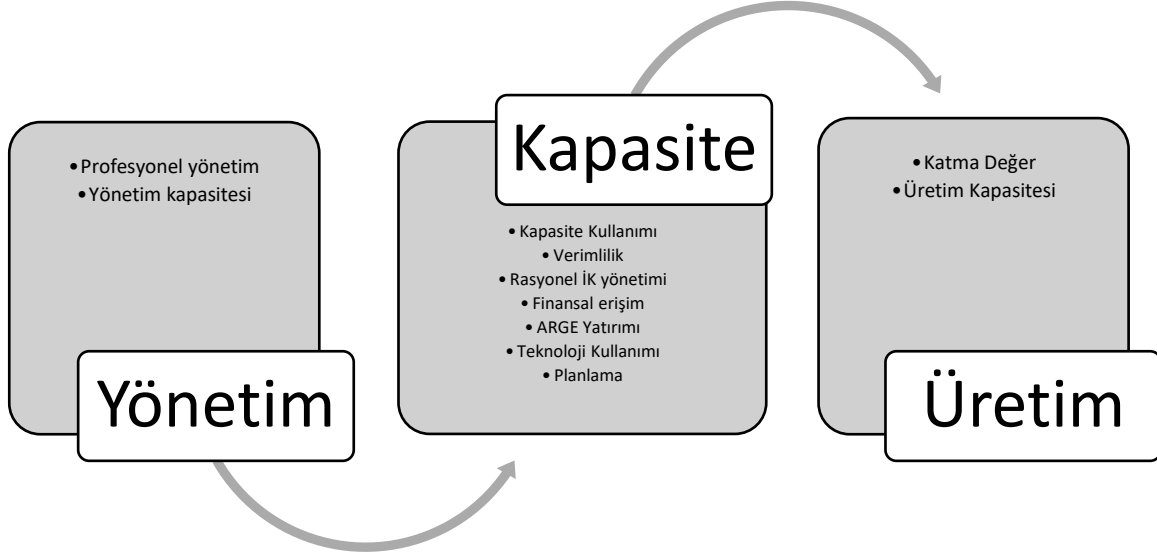
Şekil-1 KOBİ Büyüklüğüne Göre Girişim, Çalışan ve Ciro Yüzdesi  
Kaynak: TÜİK (2020) Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri

Öte yandan, KOBİ'lerin tüm işletmelerin tamamına yakını oluştururken toplam cironun sadece yarısını üretmesi, üzerinde tartışılması gereken bir konudur. Şekil-2'de gösterilen OECD'nin 2017 yılı verilerine bakıldığında, İngiltere'deki (GBR) KOBİ'lerin ürettikleri cironun toplam cirolarına oranı Türkiye'dekinden daha düşüktür. Ancak, bu durum İngiltere'deki büyük işletmelerin üretim kapasiteleri ve ürettikleri katma değer büyüklüğü ile açıklanabilir. Toplam KOBİ sayısının tüm işletmelere oranı ve KOBİ'lerin istihdam oranları Türkiye'ye benzeyen Avusturya (AUT), Portekiz (PRT), Yunanistan (GRC) ve İtalya (ITA) gibi ülkelerdeki KOBİ'lerin ürettikleri ciro oranına bakıldığında ise Türkiye'deki KOBİ'lerin ürettikleri ciro oranından daha yüksek olduğu görülmektedir (OECD, 2017).



Şekil-2 İşletme Büyüklüğüne Göre Katma Değer  
Kaynak: OECD Entrepreneurship at a Glance 2017

Üretilen katma değer in düşük lüğü veya düşük üretim kapasitesi olarak adlandırabilecek bu durum, enflasyon gibi makroekonomik değişkenler dikkate alınmadığında, düşük verimlilik, insan kaynaklarının rasyonel kullanılmaması, sınırlı finansal erişim, düşük sermaye gücü, düşük ARGE yatırımı, bilgi teknolojilerinin yetersiz kullanımı ve yetersiz planlama gibi kapasite kullanım eksikliğinden kaynaklanan birçok nedenle açıklanabilir. Bu nedenlerin de daha gerisinde KOBİ'lerin birçoğunun profesyonel bir yönetime sahip olmaması ve düşük yönetim kapasitesinin olduğu söylenebilir. Bütün bu açıklamalar *KOBİ'lerde Yönetim-Kapasite-Üretim Modeli*'nde daha net görülebilir (bkz.Şekil-3).



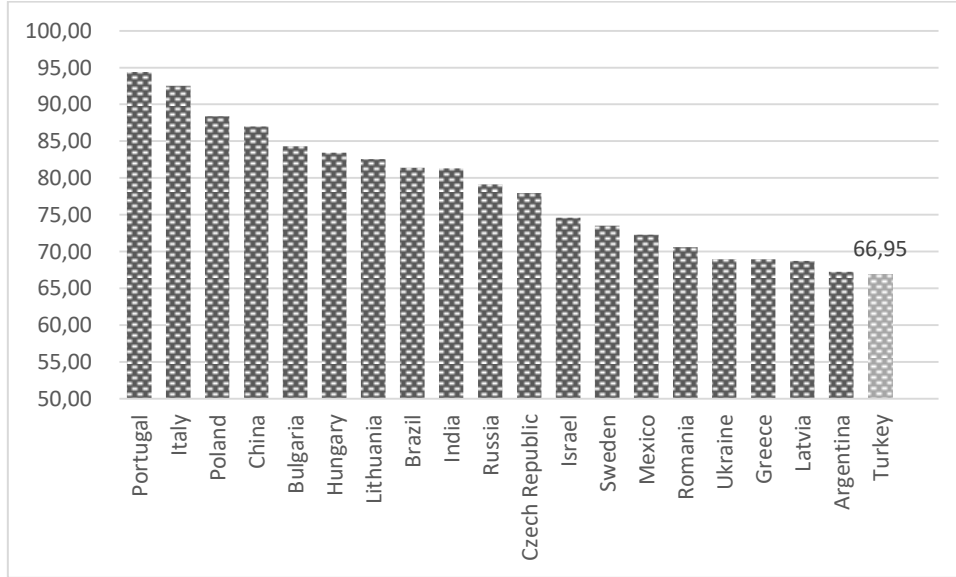
Şekil-3 KOBİ'lerde Yönetim-Kapasite-Üretim Modeli

Modele göre, yönetim kapasitesi yüksek bir işletme elindeki imkânları etkin ve verimli bir şekilde kullandığında yüksek katma değer üretir. Yönetim ve kapasiteye ilişkin faktörlerden bir veya birkaçının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmaması düşük katma değer üretimine neden olur. Bu model, tamamen işletmenin kendi iç dinamikleri ile ilgili olduğundan enflasyon, ekonomik durgunluk veya kriz, toplam talepte azalma, dış borç, cari açık vb. makroekonomik değişkenleri dikkate almamaktadır. Ancak bu faktörler bu çalışmanın konusu olmadığından dolayı, bu çalışmada Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin yönetim ve kapasiteye ilişkin faktörlerle ilgili bazı istatistikî verilerle yer verilecektir. Böylelikle KOBİ'lerin katma değer üretim kapasitelerinin mevcut durumu ile ilgili nedenler daha iyi anlaşılacaktır.

Bununla beraber, KOBİ'lerin düşük katma değer üretmesinin ardında sadece firmaların kendisinden kaynaklanan nedenlerin olduğunu söylemek doğru bir yaklaşım değildir. Kayıt dışı olarak adlandırılan sektöründe KOBİ'lerin faaliyetlerini önemli ölçüde sektöre uğrattığını söylemek mümkündür. Dünya Bankası 2019 Girişimci Anketi'ne göre, Türkiye'de 10-19 çalışanı bulunan KOBİ'lerin %31,1'i kayıt dışı sektördeki rakiplerini önemli bir kısıt olarak görürken, bu rakam 20-99 çalışanı bulunan KOBİ'ler için %25,5 olmuştur (World Bank Enterprise Survey, 2019).

### Kapasite Kullanımı

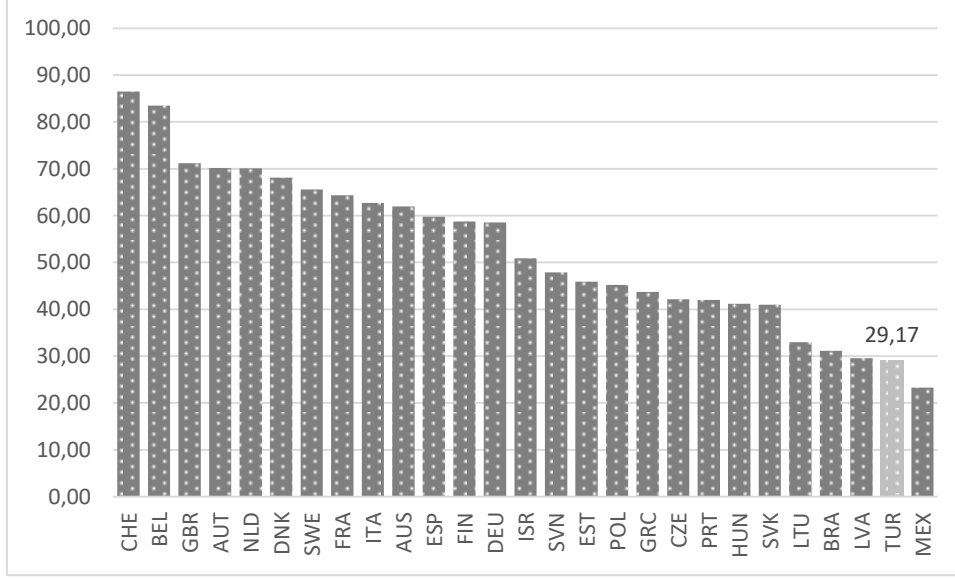
Kapasite kullanımı, tam üretim kapasitesine kıyasla çıktı veya üretim seviyesidir. Diğer bir ifadeyle, kapasite kullanımı makine ve teçhizatı tam olarak kullanarak normal koşullar altında makul olarak beklenebilecek maksimum üretim seviyesidir. Dünya Bankası 2019 Girişimci Anketi bulgularına göre Türkiye’de 1-99 çalışanı olan KOBİ’lerin ortalama kapasite kullanım oranı %67’dir. Bu oran Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin oranları ile karşılaştırıldığında düşüktür (bkz. Şekil-4).



Şekil-4 KOBİ’lerde Kapasite Kullanımı  
Kaynak: World Bank Enterprise Survey 2019

### Verimlilik

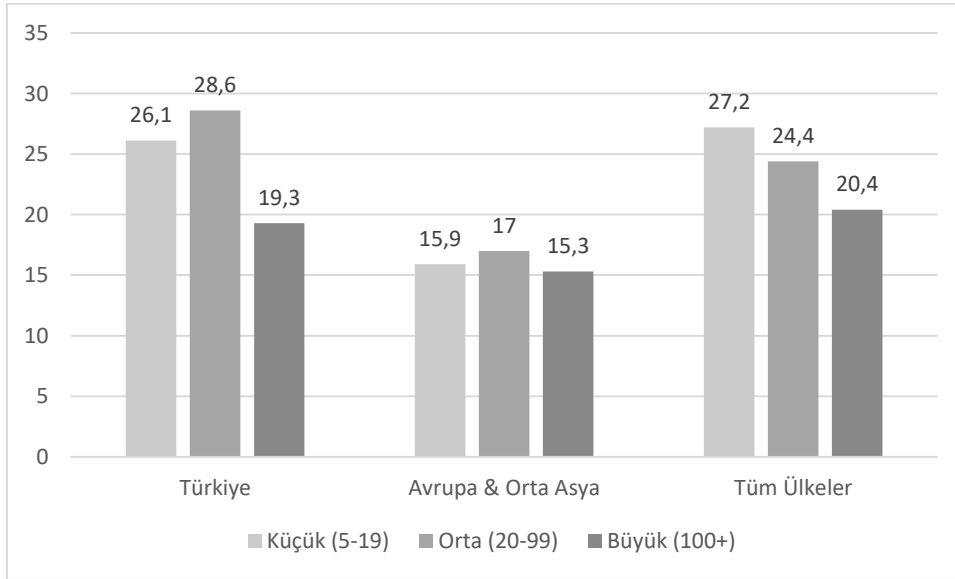
Çalışan kişi başına üretim veya üretilen katma değer olarak tarif edilen verimlilik işletmelerin genel performansı açısından önemli bir göstergedir. Şekil-5’te OECD 2017 verilerine dayalı olarak verilen rakamlar, KOBİ’lerin toplam cirolarının toplam çalışan sayısına bölünmesi ile elde edilmiştir. Bu verilere göre, İngiltere, Hollanda, Fransa, İtalya, Almanya, Avusturya ve İspanya’da 60 ila 70 değerleri arasında değişen verimlilik endeksi Türkiye’de 29.17 olarak gerçekleşmiştir. Bu değerler, işletme büyüklüğünden bağımsız olarak hesaplanmış olup işletme büyüklüğü küçüldükçe verimlilik de düşmektedir. Örneğin, Türkiye için 1-9 çalışanı olan mikro işletmelerin verimlilik oranı 13.96 olup 50-249 çalışanı bulunan orta ölçekli işletmelerin verimlilik oranı ise 40.26’dır.



Şekil-5 KOBİ'lerde Verimlilik Endeksi  
Kaynak: OECD Entrepreneurship at a Glance 2017

### Finansal Erişim

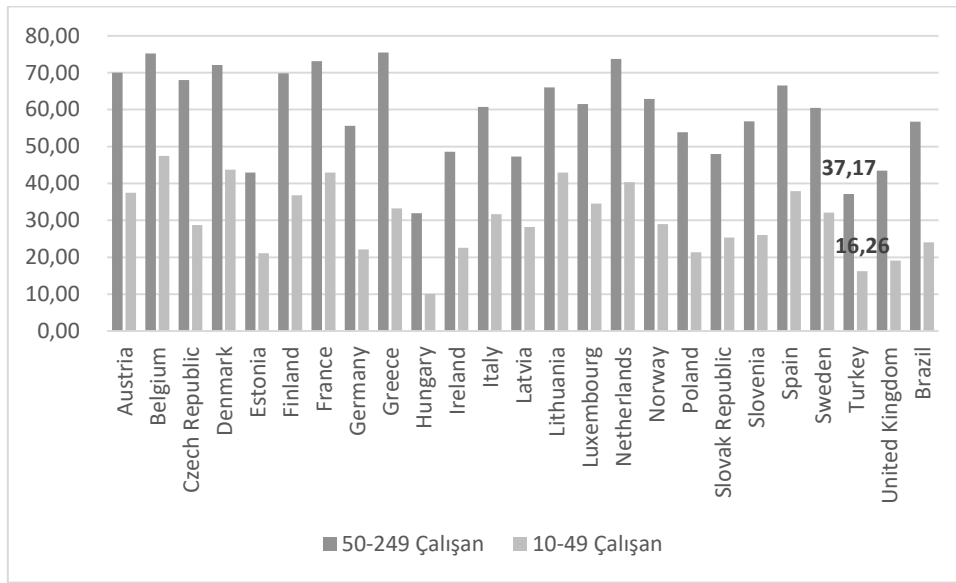
Finansal erişim KOBİ'lerin karşılaştığı en önemli sorunlardan bir tanesidir. Gerek girişimin başlatılmasında, gerekse mevcut operasyonlarının sürdürülmesi ve yatırımlarının finansmanında en temel kaynaktır. Dünya Bankası 2019 Girişim Anketi'ne göre, işletme büyüklüğünden bağımsız olarak ankete katılan tüm işletmeler finansmanı faaliyetlerini sürdürebilmek için en büyük engel olarak tanımlamışlardır. Aynı ankete göre, Türkiye'de finansal erişimi önemli bir kısıt olarak tanımlayan küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin oranı sırasıyla %26,1, %28,6 ve %19,32'dir (bkz. Şekil-6). Bu oranlar, ankete dâhil edilen tüm ülke oranları ile benzer olmakla beraber ankete dâhil edilen Avrupa ve Orta Asya ülkelerinin oranlarına nispeten yüksektir.



Şekil-6 Finansmana Erişimi Önemli Bir Kısıt Olarak Tanımlayan Firmaların Yüzdesi  
Kaynak: World Bank Enterprise Survey 2019

## Teknoloji Kullanımı

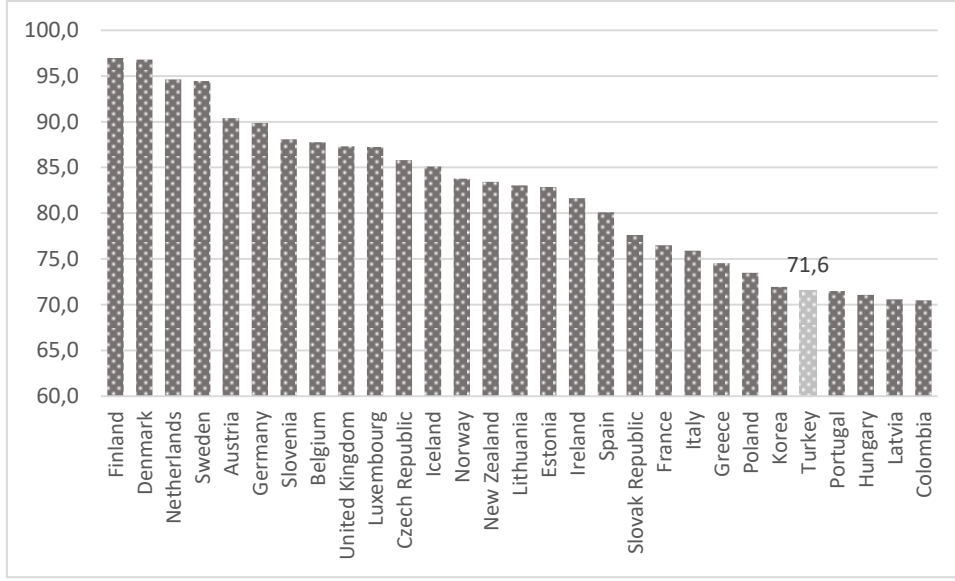
KOBİ'lerde teknoloji kullanımı tüm iş süreçlerinin planlanmasında ve yürütülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Her işletmenin faaliyet alanına göre kullandığı teknolojik araç ve gereçler farklılık göstermekle beraber, tüm işletmelerde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) gibi ortak bazı bilgi teknolojileri kullanımı da mevcuttur. Bu yazılım, işletmelere tüm iş süreçleri ile ilgili planlama, bütçeleme ve raporlamaya yardımcı olmaktadır. OECD 2017 Girişim Anketi sonuçlarına göre, Türkiye'de 10-49 çalışanı olan KOBİ'lerin %16.26'sı, 50-249 çalışanı bulunan işletmelerin %37.17'si ERP yazılımını kullanmaktadır. Listede bulunan ülkelerin genel ortalamalarının sırasıyla %30 ve %59 olduğu dikkate alındığında, Türkiye'deki KOBİ'lerin bu programı kullanım oranlarının düşük olduğu söylenebilir (bkz. Şekil-7).



Şekil-7 KOBİ'lerde ERP Programı Kullanımı  
Kaynak: OECD Entrepreneurship at a Glance 2017

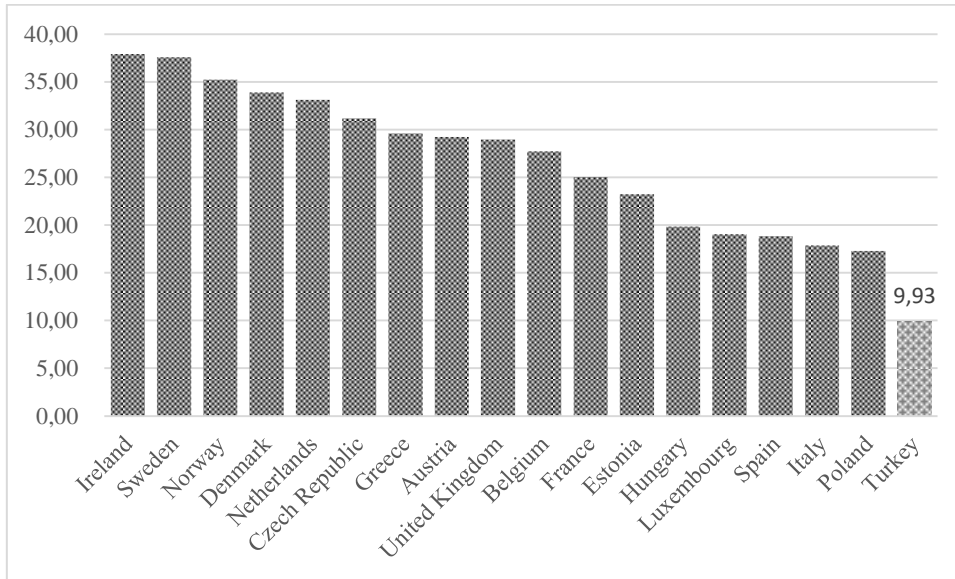
Yine, bilgi ve iletişim teknolojileri başlığında kullanılan verilerden bir tanesi de işletmelerin internet sayfası (Web) kullanıp kullanmadığıdır. OECD 2017 verilerine göre Türkiye'de küçük ve orta ölçekli KOBİ'lerde web sayfası olan işletmelerin oranı %71.6'dır (bkz. Şekil-8).





Şekil-8 Web Sayfası Olan Küçük ve Orta Ölçekli (10-249) KOBİ'lerin Yüzdesi (2018)  
Kaynak: OECD Entrepreneurship at a Glance 2017

Öte yandan, çevrimiçi satış yapan işletmelerin oranı ise yaklaşık %10'dur (bkz. Şekil-9). KOBİ'lerin internet sayfası kullanım oranları birçok Avrupa ülkelerindeki oranlarla benzerlik gösterirken çevrimiçi satış yapan işletmelerin oranı ise oldukça düşüktür. Çevrimiçi satışın özellikle COVID-19 Pandemisi sonrasında oldukça arttığı dikkate alınır, KOBİ'lerde teknoloji kullanımının ne denli önemli olduğu bir kez daha anlaşılabilir.



Şekil-9 Çevrimiçi Alışveriş Yapılabilen Küçük ve Orta Ölçekli KOBİ'lerin Yüzdesi (2019)  
Kaynak: OECD Entrepreneurship at a Glance 2017

### Planlama

Planlama işletmeler için yaşamsal bir öneme sahiptir. İşletmelerin insan kaynakları, satın alma, muhasebe, bütçe, yatırım ve diğer bütün iş süreçlerini aynı anda takip edip veri akışı sağlayacak bir planlama faaliyetine ihtiyaçları vardır. Yukarıda bahsi geçen Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) yazılım programı, adından da anlaşılacağı üzere işletmelerde kaynak planlaması yapmak üzere geliştirilmiş bir programdır. Programın dünya genelinde yaygın

olarak kullanıldığı göz önüne alınırsa, işletmelerin teknoloji kullanımının yanında stratejik anlamda bir planlama yapıp yapmadıklarının bir göstergesi olarak da kullanılabilceğini söylemek yanlış olmayacaktır. OECD 2017 Girişimci Anketinin ERP kullanımı ile ilgili sonuçları, Türkiye’de KOBİ’lerin ne ölçüde planlama yapıp yapmadıkları açısından iyi bir kıyas imkânı sunmaktadır.

Bu bölümde kapasite kullanımı, verimlilik, finansal erişim, teknoloji kullanımı ve planlama ile ilgili verilen istatistikler ülkeler arasında kıyaslama yapmak amacıyla verilmiştir. Bu şekilde, KOBİ’lerin ürettikleri katma değere etki eden faktörlere ışık tutulmaya çalışılmıştır. İstatistiklerden de görüldüğü gibi veriler KOBİ’lerde Yönetim-Kapasite ve Üretim Modeli ile uygunluk göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, yönetim ve kapasite değişkenlerine ait değerlerin düşük olması üretilen katma değer de düşük olmasına neden olmakta olduğu söylenebilir. İstatistiklerde dikkati çeken önemli bir nokta da, işletme büyüklüğü küçüldükçe değişkenlere ait değerlerin de küçüldüğüdür. Dolayısı ile tüm işletmelerin ve özellikle de KOBİ’lerin ürettiği cironun payının veya katma değer arttırılması için öncelikle yönetim kapasitesinin arttırılması gerektiği ortadadır. Bu nedenle de işletme yönetiminin işletmenin tüm süreçlerini aynı anda kontrol edebilecek bir kapasiteye çıkarılması ve bu konuda KOBİ’lerin stratejik yönetime ağırlık vermesi gerekmektedir.

## **Stratejik Yönetim**

İşletme ve yönetim alanında *Stratejik Yönetim*, işletmenin temel amaç ve hedeflerinin işletme kaynaklarının ve faaliyet gösterdiği iç ve dış çevresi dikkate alınarak sahipleri adına üst düzey yöneticileri tarafından belirlenerek uygulanmasını içerir (Nag vd., 2007; Alkhafaji, 2011). Yönetim teorisi ve uygulaması, genel olarak stratejik ve operasyonel yönetim arasında bir ayrım yapar. Stratejik yönetim daha çok işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ile ilgili iken operasyonel yönetim işletmenin stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda verimliliğini arttırmak ve maliyetleri kontrol etmekle ilgilidir.

Stratejik yönetimin bir disiplin olarak ortaya çıkışı 1950li yıllara kadar gider. Bu tarihten önce strateji kavramı işletme yönetiminden daha ziyade genellikle siyaset ve özellikle de savaş alanlarında kullanılmaktaydı. Strateji konusunu ilk ele alanlardan birisi olan Drucker’a (1954) göre, bir örgütün stratejisi “Bizim işimiz ne?”, “Ve ne olmalı?” sorularının yanıtında yatmaktadır. Drucker’ın ilk açıklamasından sonra, Chandler’a (1962) kadar yönetim literatüründe strateji kavramına çok az ilgi gösterildiği söylenebilir. Chandler, stratejiyi "bir işletmenin temel uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan eylem planlarının benimsenmesi ve kaynakların tahsisi" şeklinde tanımladı. Ancak, bu tanım da önceki gibi stratejiyi formüle etmek için kullanılan süreçler ile kavramın kendisi arasında herhangi bir ayrım yapmadı. Strateji kavramına ve strateji süreçlerine açıkça atıfta bulunan ilk araştırmacılar Andrews (1971) ve Ansoff (1965) olmuştur. Andrews strateji tanımında hem Drucker’ın hem de Chandler’ın fikirlerini birleştirdi. Andrew’a göre strateji “bir işletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini ve ne tür bir işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli olan politika ve planları oluşturan kararların bütünüdür.” Ansoff’a göre (1965) ise strateji, ileride olması muhtemel durumların öngörülemediği kısmi belirsizlik şartlarında alınan kararların bütünüdür.

İlerleyen çalışmalarda stratejik yönetimin hangi süreçlerden oluştuğu daha net olarak ortaya konmuştur. Bugün stratejik yönetim denilince, (a) işin tanımlanması ve stratejik bir misyonun ortaya konması, (b) stratejik amaçların belirlenmesi, (c) amaçların gerçekleştirilmesine

yönelik bir strateji formüle edilmesi, (d) stratejik planın uygulanması ve (e) değerlendirme ve kontrol süreçleri kastedilmektedir. Bu süreçleri planlama, uygulama ve değerlendirme şeklinde formüle edenler de vardır. Görüldüğü üzere, stratejik yönetim işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşabilmek için kaynakların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesidir. Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarını ve hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu tüm gereksinimlerin sürekli olarak planlanması, izlenmesi, analiz edilmesi ve değerlendirilmesidir. Günümüz dünyasında, iş ortamlarında meydana gelen sürekli değişiklikler, işletmelerin başarı için stratejilerini sürekli olarak değerlendirmelerini gerektirmektedir. Stratejik yönetim bir süreçtir ve bu süreç işletmelerin mevcut durumlarını değerlendirmelerine, stratejilerini belirlemelerine, bunları uygulamaya koymalarına ve uygulanan yönetim stratejilerinin etkinliğini analiz etmelerine yardımcı olur. Stratejik yönetim, hedef belirleme, rekabet ortamını analiz etme, iç organizasyonu analiz etme, stratejileri değerlendirme ve üst yönetimin belirlenen stratejileri organizasyon genelinde yayma gibi bir takım faaliyetleri içerir.

### **KOBİ'lerde Stratejik Yönetime Olan İhtiyaç ve Sonuç**

Stratejik yönetimle ilgili en önemli sorulardan birisi de, stratejik yönetim süreçlerinin her türden işletme için geçerli olup olmadığıdır. 1970li yıllara kadar yapılan birçok çalışmada, stratejik yönetim süreçlerinin işletme büyüklüğünden bağımsız olarak her türlü işletme için geçerli olduğu varsayılmıştır (Karadağ, 2015). Ancak, ilk olarak Cohn ve Linderberg (1972) küçük ölçekli işletmelerin büyüme ve ayakta kalabilmesi için özel stratejilere gerek olduğuna işaret ettiler. Pleitner vd.(1989) ise işletme yönetiminde işletme büyüklüğü ve faaliyet alanının etkisine dikkat çekmiştir. Carter (1990) ise küçük işletmelerin yüksek rekabet ve çok sayıda düzenleme karşısında daha fazla uyum problemi yaşadıklarını belirtmiştir. Konu ile ilgili ampirik veriler de mevcuttur. Chen ve Hambrick (1995) küçük işletmelerin rekabetçi davranışlarının büyük firmalardan farklı olduğunu ve küçük firmaların stratejik davranışı başlatma konusunda daha hızlı olduklarını, ancak strateji uygulamalarında daha yavaş olduklarını tespit etmişlerdir. Dean, Brown ve Bramford (1998) ise küçük ve büyük işletmelerin onları farklı çevresel koşullara uygun hale getiren farklı kaynak ve yeteneklere sahip olduklarını ortaya koymuşlardır.

KOBİ'ler açısından stratejik yönetimin finansal ve finansal olmayan birçok faydası vardır. Stratejik yönetim, KOBİ'lerin ve yönetimin temel sorumluluklarını yerine getirerek gelecekteki varlığını planlamasına yardımcı olur. Stratejik yönetim, KOBİ'ler ve çalışanları için bir yön belirler. Bir kez yapılan stratejik planların aksine, etkili bir stratejik yönetim KOBİ'lerin faaliyetlerini sürekli olarak planlamasına, izleyip test etmesine yardımcı olur. Stratejik yönetim, KOBİ'lere daha fazla operasyonel verimlilik, pazar payı ve karlılık sağlar.

Stratejik yönetim, KOBİ'lerin misyonunu net bir şekilde anlamasına, gelecekte nerede olmak istediği konusundaki vizyonunu çizmesine ve faaliyetlerine rehberlik edecek değerleri belirlemesi esaslarına dayanır. Stratejik yönetim süreci KOBİ'lerin hem kısa hem de uzun vadeli hedefler belirleme yetisine dayanan stratejik planlamaya bağlılık gerektirir. Stratejik planlama aynı zamanda belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli olan stratejik kararların, faaliyetlerin ve kaynak tahsisinin planlanmasını içerir.

Stratejik yönetim KOBİ'lerin stratejilerini yönetmek için belirlenmiş bir stratejik yönetim sürecine sahip olmasına, rasyonel kararlar almasına ve gelişen teknoloji, pazar ve iş koşullarına ayak uydurmak için hızlı bir şekilde yeni hedefler geliştirmesine yardımcı olur. Dolayısıyla stratejik yönetim, bir işletmenin rekabet avantajı kazanmasına, pazar payını artırmaya ve geleceğini planlamasına yardımcı olur.

Stratejik yönetimde, etkili iletişim, veri toplama ve bir Őirket kültürüne sahip olma önemli bir rol oynar. İletişim eksikliği ve olumsuz bir Őirket kültürü, işletmenin stratejik yönetim planının sonuŐsuz kalmasına ve işletme faaliyetlerinin işletme birimleri arasında yanlış dağıtılmasına neden olabilir. Bu nedenle, stratejik yönetim işletmenin stratejik planlarıyla uyumlu olması gereken ve işletmenin değişik birimleri arasındaki ahengi sağlayan çapraz fonksiyonlu iř kararlarını analiz etmeyi içerir.

### **Kaynakça**

Alkhafaji, A. F. (2011). Strategic management: formulation, implementation, and control in a dynamic environment. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(2), p.317.

Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*, Richard D. Irwin, Homewood.

Ansoff, H. I. (1965). The firm of the future. *Harvard Business Review*, 43(5), 162-178.

Bolton, J. E. (1971). *Small firms: report of the Committee of Inquiry on Small Firms chairman JE Bolton*. HM Stationery Office.

Carter, N. M. (1990). Small firm adaptation: Responses of physicians' organizations to regulatory and competitive uncertainty. *Academy of Management Journal*, 33(2), 307-333.

Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.

Chen, M. J., & Hambrick, D. C. (1995). Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of management journal*, 38(2), 453-482.

Cohn, T., & R. Lindberg (1972). *How Management Is Different in Small Companies*. New York: American Management Association

Dean, T. J., Brown, R. L., & Bamford, C. E. (1998). Differences in large and small firm responses to environmental context: Strategic implications from a comparative analysis of business formations. *Strategic management journal*, 19(8), 709-728.

Drucker, P. (1954). What is a Business? *Practice of management*, 33-48.

European Commission (2012). Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C (2003) 1422) *OJ L 124*, 20.5.2003, p. 36–41

European Commission. (2016). User guide to the SME definition. *Luxembourg: Publications Office of the European Union*.

European Commission. (2020). Unleashing the full potential of European SMEs. *Luxembourg: Publications Office of the European Union*.

Karadag, H. (2015). Financial Management Challenges in Small and Medium-Sized Enterprises: A Strategic Management Approach. *Emerging Markets Journal*, 5(1), pp.26-40

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri Ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik (2018). *T.C. Resmi Gazete* (25997 24.06.2018).

Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic management journal*, 28(9), 935-955.

OECD (2006). The SME Financing Gap: Theory and Evidence. Vol. 1, 15.

OECD (2017). *Entrepreneurship at a Glance 2017*. OECD Publishing, Paris  
[http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur\\_aag-2017-en](http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2017-en)

Taçoğlu, C., Ceylan, C., Kazancıoğlu, Y. (2019). Analysis of Variables Affecting Competitiveness of SMEs in the Textile Industry. *Journal of Business Economics and Management*, 20(4), 648-673. DOI: 10.3846/jbem.2019.9853

The World Bank (2019) Enterprise Survey (ES) 2019, Dataset downloaded from <https://www.enterprisesurveys.org/portal/login.aspx> on [28.01.2021]

Pleitner, H. J. (1989). Strategic behavior in small and medium-sized firms: Preliminary considerations. *Journal of Small Business Management*, 27(4), 70.

TÜİK (2020). Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2019. *Türkiye İstatistik Kurumu Haber Bülteni*, Sayı 37548.

World Bank (2020). International Finance Corporation's micro, small, and medium-size enterprises database (Databank ID: 1277).  
<http://www.ifc.org/ifcext/sme.nsf/Content/Resources>

Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (2005). *Essentials of entrepreneurship and small business management: The foundations of entrepreneurship*. The United States of America: Pearson Education.