



**Atıfta Bulunmak İçin / Cite This Paper:** Ayta, O. (2019). "KOBİ Yöneticilerinin Stratejik Bilinç ve Stratejik Yönetim Algıları Üzerine Bir İçerik Analizi", *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (4): 3483-3499.

**Geliř Tarihi / Received Date:** 27 Ekim 2018

**Kabul Tarihi / Accepted Date:** 7 Haziran 2019

#### Araştırma Makalesi

## KOBİ YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK BİLİNÇ VE STRATEJİK YÖNETİM ALGILARI ÜZERİNE BİR İÇERİK ANALİZİ<sup>1</sup>

**Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan AYTAR**

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

*oguzhanaytar@hotmail.com*

ORCID: 0000-0003-3799-0952

### Öz

Günümüzde KOBİ'ler faaliyet yürüttükleri sosyal ve ekonomik çevre açısından büyük öneme sahiptir. Dünya genelinde ekonomilerin temel dinamiği KOBİ faaliyetleri üzerine kurgulanmıştır. KOBİ'ler buldukları ekonomi içerisinde kaldıraç görevi üstlenmektedir. Küreselleşme ve teknoloji gibi olguların etkisi KOBİ yöneticilerinin bilgi ve bilgiye odaklı uygulamalara olan ihtiyacı artırmıştır. Dolayısıyla KOBİ'lerin stratejik yönetim düşüncesiyle yönetimi KOBİ'lerin sürekliliği açısından önem arz etmektedir. Stratejik yönetim odaklı düşünce, stratejik bilinç sahibi olmayı gerektirmektedir. Bu çalışmanın amacı KOBİ yöneticilerinin stratejik bilinç ve stratejik yönetim algılarını ortaya koyarak, yönetici algıları arasındaki farklılık ve benzerlikleri tespit etmektir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Çalışma kapsamında KOBİ yöneticilerinin stratejik bilinç ve stratejik yönetim algıları üzerinde içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizi sonuçlarına göre, KOBİ yöneticilerinin stratejik bilinç ve stratejik yönetim algıları üzerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, Stratejik yönetim, İçerik analizi, Yönetici

### A CONTENT ANALYSIS ON PERCEPTIONS OF SME MANAGERS ABOUT STRATEGIC CONSCIOUSNESS AND STRATEGIC MANAGEMENT

#### Abstract

Today, SMEs have great importance in terms of social and economic environment in which they operate. The foundation of economies is based on SME activities worldwide. SMEs undertake the task of leverage within the economy. The impacts of such phenomena as globalization and technology have increased the need for information and information-oriented practices by SME managers. Therefore, SMEs' management with strategic management thinking are important in terms of permanence of work. Strategic management-oriented thought requires strategic awareness. The aim of this study is to observe the perception of SME managers about strategic consciousness and strategic management and to identify the differences and similarities in terms of managers' variables. In this study, content analysis method was used. Within the scope of this study, content analysis was applied on the strategic consciousness and strategic management perceptions of SME managers. According to the results of content analysis, meaningful differences were detected on perceptions of SME managers about strategic consciousness and strategic management.

**Key Words:** SME, Strategic management, Content analysis, Manager

<sup>1</sup> Bu araştırma, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonunca (14-AG-18 no'lu proje kapsamında) desteklenmiş olup, 5-9 Eylül 2018 tarihinde Kosova-Prizren'de düzenlenen Uluslararası Sosyal Bilimler Araştırma Konferansı'nda sunulan bildirinin genişletilmiş şeklidir.

## 1. GİRİŞ

Stratejik yönetim bilinci, küreselleşmenin asimetrik etkilerinin farklı boyutlara taşınması sürecinde rekabet avantajı sağlama açısından kritik öneme sahip bir farkındalık biçimidir. Günümüzde örgütler buldukları çevre faktörleri yanı sıra küresel çevre ve paydaşlarını da dikkate almak zorunda olan açık sistemlerdir (Koçel, 2018: 281; Ülgen ve Mirze, 2014: 81; Yiğit ve Yiğit, 2011: 120). İşletmenin sürekliliği ve doğru kararların alınması açık sistem anlayışıyla hareket edilmesine bağlıdır. Açık sistem anlayışı çevresel uyum ve girdi-çıkıtı dengesini gözetmeyi ifade etmektedir. Girdi-çıkıtı ilişkisi sadece tedarik ve insan kaynakları açısından değil bilgi, bilgiyi işleme, bilgi üretme ve buna göre hareket etme süreçlerini de ifade etmektedir. Katma değer yaratmak için kurumsal bilgiye, geçmişten çok daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır (İnce ve Oktay, 2006: 15). Bu gelişmeler ışığında Türkiye'deki KOBİ'lerin stratejik yönetim ve stratejik bilinç algısının ciddi şekilde yordanması ve farkındalık oluşturulması gerekmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı KOBİ yöneticilerinin stratejik bilinç ve stratejik yönetim algılarını ortaya koyarak stratejik düşünce olgusuna yönelik tutuma dikkat çekmektir.

İşletmelerin stratejik yönelimleri üzerinde toplumsal çevre ve toplumsal kültür algısı da önemli rol oynamaktadır (Taş ve Cevrioğlu, 2013: 419). Dolayısı ile yönetici davranışlarını kültürel temelden bağımsız olarak değerlendirmek mümkün değildir. Kültürel değerler, tutumlar, normlar, sosyolojik ve toplumsal olgular yöneticilerin gelecekle ilişkili tehdit ve fırsat yaklaşımlarını şekillendirmektedir. Özellikle KOBİ yöneticilerinin eğilimleri kültürel değerlerden etkilenmektedir. Dolayısı ile KOBİ yöneticilerinin algı ve tutumlarının incelenmesi önem arz etmektedir.

KOBİ'ler ülke ve faaliyette buldukları bölge ekonomileri için oldukça kritik öneme sahip ekonomik birimlerdir. Bu önem; esnek ve uyumlu yapıları, istihdam potansiyelleri, müşteri taleplerinin zamanında karşılanması, gelir dağılımına olan katkıları, krizlere olan dirençleri, toplumsal rolleri ve pozitif yerel özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Gül vd., 2010: 120; Akdede ve Turan, 2008: 3; Özdemir vd., 2007: 175). Dünya genelinde ekonomilerin temel dinamiği KOBİ faaliyetleri üzerine kurgulanmıştır. KOBİ'ler buldukları ekonomi içerisinde kaldıraç görevi üstlenmektedir. Bu özelliklerinin sağladığı avantajlar nedeniyle başta batılı ülkeler olmak üzere dünya genelinde işletmelerin büyük çoğunluğunu KOBİ'ler oluşturmaktadır (Demiral, 2016: 518). Dünya Bankası üye ülkelerinin tümünde işletmelerin % 99'undan fazlası KOBİ'dir. Türkiye'deki işletmelerin ise % 99,83'ünü KOBİ'ler oluşturmaktadır (OECD/ETF/EU/EBRD, 2019: 40; KSEP, 2015: 28). Diğer yandan

Türkiye KOBİ Stratejisi Eylem Planı 2015-2018 verilerine göre KOBİ'lerle ilgili diğer çarpıcı bilgiler şu şekilde sıralanmaktadır (KSEP, 2015):

- Türkiye'de KOBİ'lerin toplam mal ve hizmet satın alımları içerisindeki payı, % 65,5'tir.
- Türkiye'de KOBİ'lerin üretim değerindeki payı, % 56,2'dir.
- Türkiye'de KOBİ'lerin çalışan sayısı içerisindeki payı, % 75,8'dir.
- Türkiye'de toplam katma değer % 55'i KOBİ'ler tarafından oluşturulmaktadır.
- Türkiye'de toplam satışların % 65,5'i KOBİ'ler tarafından yapılmaktadır.
- Türkiye'deki ithalatın % 39,9'unu KOBİ'ler yapmaktadır.
- Türkiye'deki toplam yatırımların % 50'si KOBİ'ler tarafından yapılmaktadır.
- Türkiye'deki ihracatın % 59,2'sini KOBİ'ler yapmaktadır.
- Türkiye'de KOBİ kredilerinin bankacılık sektörü toplam krediler içerisindeki payı, % 26'dır.

Türkiye'deki KOBİ'lerin küresel ekonomi içerisindeki performans düzeyinin diğer ülkelere nazaran düşük olduğu bilinmektedir (Bozkurt ve Baştürk, 2009: 55). Bunun nedeni ise Türkiye Ar-Ge bütçesinin yetersizliği, sanayi üniversite işbirliğinin yeterli düzeye ulaşamaması ve eğitim açığı bileşkesi olarak ifade edilebilir.

Ülkeler ve örgütler KOBİ tanımını fonksiyon ve kendi faaliyet amaçları kapsamında farklı şekilde yapmıştır. Dünya genelinde üzerinde anlaşılan genel geçerliliğe sahip bir evrensel KOBİ tanımı bulunmamaktadır (Summak, 2016: 157). Bu tanımlamalar içerisinde en fazla dikkate alınan konular; çalışan sayısı, net satış hasılatı, sermaye miktarı, sektör, ihracat potansiyeli gibi konulardır. Bu farklı bakış açılarından kaynaklanan kargaşanın giderilmesi amacıyla Türkiye'de idari otoritelerce Avrupa Birliği KOBİ tanımıyla uyumlu bir tanım geliştirilmiştir. 24.06.2018 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin tanımında değişiklik yapılmasına dair yönetmeliğe göre; Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme (KOBİ); 125 Milyon TL'nin altında net satış hasılatına veya mali bilançoya sahip olan ve KOSGEB'in desteklediği sektörler arasında yer alan tüm işletmeleri ifade etmektedir.

Küreselleşme ve teknoloji gibi fenomenlerin etkisi KOBİ yöneticilerinin bilgi ve bilgiye odaklı uygulamalara olan ihtiyacını artırmıştır (Ercan, 2017: 325; Demiral, 2016: 518). Dolayısıyla KOBİ'lerin stratejik yönetim düşüncesi ve bilinciyle yönetimi, karşılaşılan risk ve fırsatların değerlendirilmesi ve farklı stratejilerin uygulanabilirliği açısından önem arz etmektedir (Akdemir, 2010: 321).

Stratejik yönetim ile ilgili nitel araştırma literatürü incelendiğinde bilimsel çalışmalara yönelik analizlerin yoğun olduğu görülmektedir (Hancıoğlu ve Tekin, 2017; Aykanat ve Yıldız, 2016; Karataş ve Özer, 2015; Aktan, 2014; Akdeve ve Köseoğlu, 2013; Köseoğlu vd., 2013;

Barca ve Hızıroğlu, 2009; Atakan vd., 2005). Bununla birlikte kurumların stratejik yönlendirme araçlarına yönelik nitel araştırmalarda bulunmaktadır (Tatlı ve Üstün, 2018; Aytar ve Soylu, 2017; Ateş, 2016; Oruç ve Zengin, 2015; İnce, 2015; Kılıç vd., 2014; Erol ve Kambur, 2014; Ay ve Koca, 2012). Stratejik yönetim yazınında yönetici ve çalışan odaklı nicel çalışmalar bulunmasına rağmen nitel araştırma desenine sahip araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Dolayısı ile çalışmanın nitel araştırma yönüyle literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir.

## 2. STRATEJİK YÖNETİM

İşletmelerin gelecekle ilgili planlama faaliyetlerine objektif bir bakış açısı kazandıran strateji kavramının askeri terminolojiye dayandığı, rekabet düzeyinin artışıyla İkinci Dünya Savaşı sonrasında stratejik yönetim olarak biçimlendiği görülmektedir (Bircan, 1999: 13). Kavram askeri alanda stratejik hareket etmeyi ifade ederken, yönetim alanında örgütlerin rakiplerine karşı fark yaratacak karar ve hedeflerle daha yüksek oranda kar getirme politikası olarak algılanmıştır (Güven, 2014: 65). Strateji kavramı özellikle yirminci yüzyılın ortalarından itibaren yönetim bilimiyle uyumlaştırılarak iktisadi bir anlam kazanmıştır (Özdaşlı ve Kandemir, 2016: 133-134).

Strateji belirli bir amaca ulaşmak için sahip olunan her bir imkânın dağıtımını içeren koordineli bir dizi eylemdir. Stratejinin sahip olduğu dört temel eleman bulunmaktadır. Bunlar fırsat, amaç, sistematik uygulama ve kaynakların mobilizasyonudur. Her bir unsur strateji sürecinin sağlıklı bir şekilde belirlenmesi için kritik öneme sahiptir (White, 2004: 5). Kavramsal olarak ise strateji; belirsizlik ve risk ortamında yetersiz bilgi ile karar verme olarak tanımlanmaktadır. Strateji bir örgütün seçtiği yol olmasının yanı sıra en önemli çalışma alanıdır (Baykal, 2018: 152).

Stratejik yönetim; yönetim fonksiyonlarının tüm aşamalarında belirsizlik ve risk unsurlarını göz önünde bulundurularak, planların yapılması ve uygulamaya konulmasını ifade etmektedir (Pearce ve Robinson, 2015: 3). Başka bir tanımlamaya göre stratejik yönetim; bir stratejiyi gerçekleştirmek için, özellikle yaratıcı stratejik düşüncenin sonucu oluşturulan vizyonu gerçekleştirmek için yürütülen bir yönetim eylemidir (White, 2004: 56). Stratejik yönetimin amacı beklenmedik gelişmeler karşısında olumlu ya da olumsuz olayların yansımalarını dikkate alarak işletmeyi başarıya ulaştırmaktır (Akdemir, 2010: 323). Bu kapsamda işletmelerin ortaya koyduğu politikalar; dış çevre ve paydaşlarla etkileşimde sürdürülebilir stratejilere dayanmaktadır ve stratejik yönetimin bir bileşeni olarak kabul edilmektedir (Carcano, 2013: 47). Stratejik yönetim örgütlerin sürekliliklerini sağlaması için politika, vizyon ve misyon bildirgeleri, problem çözme teknikleri ve beyin fırtınası gibi anahtar uygulama araçları sunmaktadır (Baykal, 2018: 158). Yirmi birinci yüzyılın rekabet

ortamında günübirlik, kısa vadeli çözümler ya da gelişi güzel planların başarı şansı bulunmamaktadır, dolayısı ile uzun vadeli bakış açısına sahip, rekabet ve yenilik odaklı, teknoloji ve bilgi kullanımına dayalı işletme anlayışına gereksinim duyulmaktadır (Satı ve Işık, 2011: 543). Stratejik yönetim, işletme hedeflerini fonksiyonel programlara çevirebilen uzman birimler veya ekipler tarafından gerçekleştirilmelidir (White, 2004: 56). Küreselleşme, rekabet ve teknolojik gelişim baskısındaki günümüz işletmelerinin stratejik yönetim uygulamalarına zaruri ihtiyaç duyduğu görülmektedir (Latif ve Muslu, 2015, 26).

### 3. STRATEJİK BİLİNÇ

İşletme yöneticilerinin yoğun rekabet ortamında geleceğe yönelik stratejiler geliştirebilmesi için stratejik düşünce ve bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir. Stratejik düşünme sürecinde öğrenme yetenekleri ve öğrenme eğilimleri kilit rol oynamaktadır (Turkay vd., 2012: 9191). Stratejik yönetim olgusunun araştırmaya dayalı bir disiplin olarak yükselişine öğretimin dönüşümü eşlik etmiştir. Strateji öğretiminde geleneksel iş politikası yerine teoriye dayalı analitik yaklaşımlar geliştirilmiştir (Grant ve Baden-Fuller, 2018: 322). Öğrenme; araştırma ve analiz yapabilme odaklı davranış geliştirme sürecidir. Bu süreç kendi içerisinde bilgi toplama, değerlendirme, analiz etme ve eleştirel düşünme gibi destekleyici süreçler barındırmaktadır. Bu kapsamda yöneticilerin gelecek odaklı konularda analiz yapabilme ve doğru kararlar verebilme potansiyelinin eleştirel düşünebilme yeteneğiyle paralellik taşıdığı görülmektedir (Naktiyok ve Çiçek, 2014:158).

Stratejik yönetim odaklı düşünce, stratejik bilinç sahibi olmayı gerektirmektedir. Stratejik bilinç, stratejik özellikte belirlenen konuların yorumlanmasıyla yakından ilişkili olduğu gibi kolektif bir tutumu ifade etmektedir (Turkay vd., 2012: 9190). Stratejik yönetim disiplinine göre stratejik bilinç sahibi olmak, rakiplere oranla farklı bakış açısına sahip olmayı ve rekabet üstünlüğünü ifade etmektedir (Özdaşlı ve Kandemir, 2016: 133).

Stratejik yönetim süreci stratejik bilinç sahibi yöneticiler tarafından başlatılmaktadır. Stratejik bilinç stratejik yönetimin uygulanabilmesi için stratejist yönetici ve uzmanlarda bulunması gereken en önemli özelliktir (Ülgen ve Mirze, 2014: 57-59). Stratejik bilinç, stratejik yönetim sürecine ilişkin aşamaların etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için sahip olunması gereken farkındalık düzeyi olarak da ifade edilmektedir. İşletmelerin stratejik yönetim konusundaki başarısı stratejik bilinç ve bu fenomenin yöneticilerce özümsemesine bağlıdır (Akdemir, 2010: 325).

Stratejik bilinç fenomeninin omurgasını üç temel başlıkla yapılandırmaktayız. Bunlardan birincisi; kurumların ve rakiplerin çeşitli stratejiler ürettiğinin ve uyguladığının farkında olmak, ikincisi bu stratejilerin nasıl geliştirilebileceği üzerine düşünmek, üçüncüsü

ise çevresel fırsat ve tehditler üzerine kafa yorma ve bunlardan yararlanmaya çalışmak olarak sıralanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2014: 33). Stratejik bilinç sahibi olmak bir anlamda stratejik düşünceyi ifade etmektedir. Stratejik düşüncenin iş bağlamı dâhil gerçek dünyada bilimsel, teknik, sosyal, hatta estetik alanda örtüşen birçok bağlamı vardır (White, 2004: 49). Bu etkileşimin nedeni ise stratejik bilinç kavramının temel bileşenlerinin üzerinde durduğu rekabet ve rakip kavramlarıdır. Rekabet tüm biyolojik ve sosyal sistemlerde hareket yaratmakta ve potansiyeli ortaya çıkarmaktadır. Bu durumun iş hayatında olumlu yansımaları görülmektedir. Stratejik bilinç stratejik planlama seviyesini artırmakta; stratejik planlamanın etkinliği ve iş performansına pozitif yönde katkı sağlamaktadır (Turkay vd., 2012: 9192). Örgütler açısından sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek temel bir amaç haline gelmiştir. Bu amaç stratejik yönetim uygulamalarını gerektirmektedir. Dolayısı ile örgütlerin stratejik yönetim kapsamında stratejik yönetici kimliği önem kazanmıştır (Naktiyok ve Çiçek, 2014:158). Sonuç olarak stratejik bilinç, stratejik yönetim disiplininin hem temel referans kaynağı hem de stratejilerin başarıya ulaşmasında kritik başarı faktörü olarak görülmektedir.

#### **4. YÖNTEM**

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi uygulanmıştır. Nitel araştırma, araştırmacının kendi gayretiyle şekillendirdiği, toplumsal sistemlerin temelini ve yapısını keşfetmek amacıyla geliştirdiği bilgi üretme biçimidir (Özdemir, 2010: 326). İçerik analizi söylemin kolayca belirlenen ve ilk aşamada tespit edilen içeriğin yerine kapalı ve gizli içeriği ortaya çıkarmaktadır (Bilgin, 2014: 1). Bu kapsamda uygulanan içerik analizi yönteminin amacı katılımcı görüşlerinin içeriklerini objektif ve sistematik olarak ortaya koymaktır (Altunışık vd. 2010: 322). Araştırma kapsamında Karaman ilinde faaliyet gösteren KOBİ yöneticileriyle görüşme yapılarak önceden belirlenen sorulara yanıtlar aranmış, açılım ve bakış açıları yordanmıştır. Araştırmada açık uçlu ve yarı yapılandırılmış anket soruları kullanılmıştır. Çalışmada oluşturulan sorular stratejik yönetim ve stratejik yönetim bilinci kapsamındaki literatür taranarak oluşturulmuştur. Stratejik yönetim bilinci veya stratejik düşünce olarak da ifade edilen kavram stratejik bilinç olarak kodlanmıştır. Araştırma soruları stratejik yönetim disiplinin ana tema ve konu başlıklarıyla ilişkilidir. Araştırmanın ve bu kapsamda soruların dizayn edilme amacı KOBİ yöneticilerinin stratejik bilinç ve stratejik yönetim algılarını doğrudan yansıtmak ve bakış açısı farklılık ve benzerliklerini tespit etmektir.

##### **4.1.Katılımcılar**

Araştırma özellikle ihracat potansiyeli olan ve imalat sektöründe faaliyet yürüten KOBİ'ler üzerinde kurgulanmıştır. Araştırma Karaman Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü rehberliğinde,

KOBİ olarak tespit edilen işletmeler üzerine Karaman Organize Sanayi Bölgesi'nde yürütülmüştür. Belirlenen işletmelerin üst düzey yöneticileriyle görüşme talep edilerek yöneticilerin görüşlerine ve tutumlarına başvurulmuştur. Araştırma sürecinde ilk ve orta öğretime sahip olan yöneticilerden çalışma amaçları doğrultusunda yönetim ve stratejik yönetim terminolojisi hakkındaki yetersizlik nedeniyle sağlıklı veriler elde edilememiştir. Dolayısıyla çalışma kapsamında sadece yükseköğretim mezunu yöneticilerin görüşleri analize tabi tutulabilmiştir. Araştırma sonuçlarından ve kısıtlarından bir tanesi eğitim seviyesi düşük katılımcıların yönetim literatürü ve terminolojisine olan uzaklığıdır. Çalışma kapsamında görüşleri değerlendirilen yöneticilerin sayısı; 16'sı erkek 6'sı kadın olmak üzere toplam 22'dir. Her yönetici farklı bir işletmeyi temsil etmektedir. Görüşülen yöneticiler işletmelerinde birinci derece sorumlu yöneticilik pozisyonunda bulunmaktadır. Yöneticilerin her birinin işletme sermayesinde mülkiyeti bulunmaktadır. İşletme yöneticilerinden 20'si çalıştıkları işletmeyi aile şirketi olarak tanımlarken, 2 tanesi işletmeyi sermaye ortaklığı olarak tanımlamaktadır. Yöneticilerin kendilerini yönetsel olarak tanımladıkları pozisyonları ve demografik bilgileri Tablo 1 üzerinde gösterilmiştir.

**Tablo 1.** KOBİ Yöneticilerine İlişkin Demografik Bilgiler

	<i>Görev Yaptığı Sektör</i>	<i>Pozisyon</i>	<i>Yaş</i>	<i>Cinsiyet</i>
1	Gıda Ürünleri İmalatı	Genel Müdür	45	E
2	Gıda Ürünleri İmalatı	Satış Müdürü	30	K
3	Gıda Ürünleri İmalatı	Genel Müdür	44	E
4	Gıda Ürünleri İmalatı	Satış Müdürü	33	K
5	Gıda Ürünleri İmalatı	Üretim Müdürü	41	E
6	Gıda Ürünleri İmalatı	Genel Müdür	34	K
7	Gıda Ürünleri İmalatı	Pazarlama Müdürü	38	E
8	Gıda Ürünleri İmalatı	Genel Müdür	42	E
9	Makine ve Ekipman	Genel Müdür	50	E
10	Makine ve Ekipman	Genel Müdür Yard.	42	E
11	Makine ve Ekipman	Genel Müdür	45	E
12	Otomotiv Parça	Genel Müdür	45	E
13	Mobilya İmalat	Üretim Müdürü	29	E
14	Mobilya İmalat	Genel Müdür	38	E
15	Kâğıt Ürünleri İmalatı	Pazarlama Müdürü	40	E
16	Tarım Makinesi İmalatı	Genel Müdür	49	E
17	Plastik Ürün İmalatı	Genel Müdür Yard.	56	E
18	Plastik Ürün İmalatı	Finans Müdürü	42	K
19	Plastik Ürün İmalatı	Genel Müdür	52	E
20	Plastik Ürün İmalatı	Ar-Ge Müdürü	39	K
21	Elektrikli Ürün Teçhizatı	Genel Müdür	48	E
22	Ağaç Ürünleri İmalatı	Genel Müdür Yard.	42	K
			16	6
		TOPLAM		22

#### 4.2. Nitel Araştırma Soruları

KOBİ yöneticilerinin stratejik bilinç ve stratejik yönetim görüşlerini ortaya koymak amacıyla görüşme sürecinde açık uçlu altı, yarı yapılandırılmış sekiz soruya yanıt aranmış, bu

sorular çerçevesinde stratejik yönetim disiplini ve uygulamaları odağında görüşmeler kayda alınmıştır. Mülakat yönteminde elde edilen verilerin kalitesi görüşme sorularına ve görüşmeyi yapan kişiye bağlıdır (Özdemir, 2013:143). Bu kapsamda KOBİ yöneticilerine yöneltilen sorular ve çizilen çerçeve Tablo 2.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** KOBİ Yöneticilerinin Stratejik Bilinç ve Stratejik Yönetim Algısına Yönelik Sorular

1	Kuruluşunuzdaki pozisyonunuz nedir?
2	Ne zamandan beri bu pozisyonda aktif olarak görev yapıyorsunuz?
3	Pozisyonunuz hangi özel görev ve sorumluluk alanlarını kapsamaktadır? Kar amacı güden bir örgütün öncelikli amacı sizce hangisi olmalıdır? ( ) Olumlu Örgüt İmajı ( ) Çalışan Memnuniyeti
4	( ) Müşteri Memnuniyeti ( ) Örgütün Sürekliliği ( ) Topluma Hizmet Etme ( ) Kar ( ) Piyasa Değerini Artırma ( ) .....
5	Stratejik Yönetim kavramına ne kadar aşinasınız? Stratejik Yönetim uygulamaları denilince ne anlıyorsunuz?
6	Stratejik Yönetimi örgüt sürekliliği için farklılaşma ya da rekabet avantajı sağlama süreci olarak kabul ediyor musunuz?
7	Stratejik Yönetim örgütünüz açısından uygulanabilir bir yaklaşım mı? Değil ise ne gibi örgütsel ya da çevresel gelişmelere ihtiyacınız var? Stratejik yönetim uygulamalarının hangi paydaşların sorumluluğunda ya da etki alanında olduğunu düşünüyorsunuz?
8	( ) Üst Yönetim ( ) Departman Yöneticileri ( ) Çalışanlar ( ) Devlet ( ) Rakipler ( ) Ekonomik Gelişmeler ( ) Müşteriler ( ) Ortaklar ( ) Sosyal Gelişmeler ( ) Toplumsal Kültür
<b>STRATEJİK BİLİNÇ DÜZEYİ SORULARI</b>	
9	Farklı Kurum ve rakiplerinizin çeşitli stratejiler ürettiğini ve uyguladığını düşünüyor musunuz?
10	Farklı Kurum ve rakiplerinizin stratejilerinin nasıl geliştirilebileceği üzerine düşünüyor musunuz?
11	Değişim için çevresel fırsat ve tehditleri kollayıp; anlamaya çalışmak ve değerlendirmek için kafa yoruyor musunuz? Aşağıdaki temel stratejiler hakkında bilginiz var mı? Bu stratejilerden hangisini uygulamaktasınız?
12	a) Büyüme Stratejileri b) Küçülme Stratejileri d) Durağan Stratejiler e) Karma Stratejiler
13	Aşağıdaki rekabet stratejileri hakkında bilginiz var mı? Bu stratejilerden hangisini uygulamaktasınız? a) Maliyet Liderliği Stratejisi b) Farklılaştırma Stratejisi d) Odaklanmış Strateji e) Birleşik Rekabet Stratejisi
14	Stratejik Yönetim ile ilişkilendirdiğiniz kavramlar nelerdir? Belirtiniz. (Lütfen birden fazla kavram belirtiniz)

## 5. BULGULAR

Araştırma kapsamında görüşülen KOBİ yöneticileri kendi pozisyonlarını; 11 tanesi Genel Müdür, 3'ü Genel Müdür Yardımcısı, 2'si Pazarlama Müdürü, 2'si Satış Müdürü, 1'i Finans Müdürü, 2'si Üretim Müdürü, 1'i Ar-Ge Müdürü şeklinde ifade etmiştir. Çalışma süreleri hakkında 3 ila 25 yıl arasında değişen belirli çalışma periyotlarından bahsedilmiştir. Görüşlerine başvuru KOBİ yöneticilerinin özel görev ve sorumluluk alanlarına sahip olduğu tespit edilmiştir. "Kar amacı güden bir örgütün öncelikli amacı sizce hangisi olmalıdır?" sorusuna verilen cevaplar içerisinde on bir yöneticinin örgüt sürekliliği ve kalıcılık, altı yöneticinin kar, dört yöneticinin müşteri memnuniyeti ve bir yöneticinin de olumlu işletme imajı üzerinde durduğu ve bu kavramlara atıf yaptığı tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında yöneltilen sorulara verilen yanıtlardan elde edilen sonuçlar ve kavram frekansları Tablo 3. içerisinde ayrıntılı şekilde gösterilmiştir.

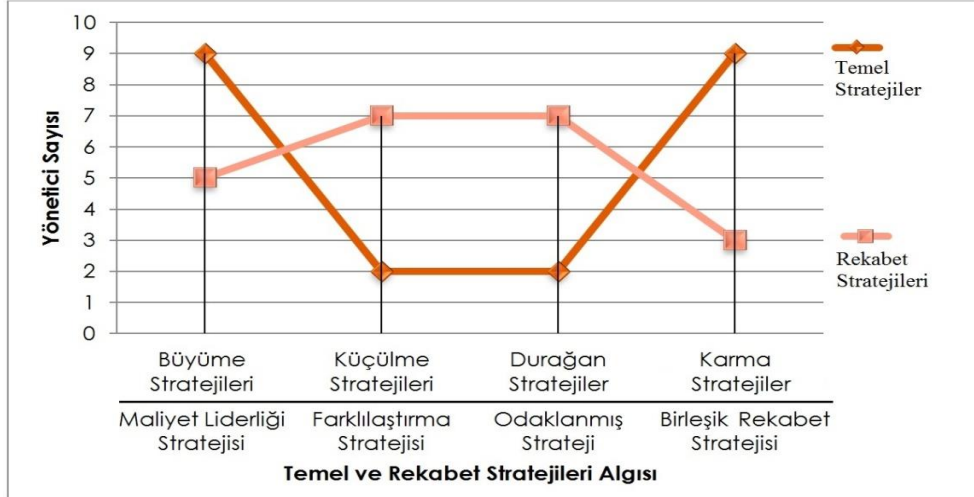


**Tablo 3.** KOBİ Yöneticilerinin Stratejik Bilinç ve Stratejik Yönetim Sorularına Yönelik Yanıtları

	Pozisyon, Görüş, Kavram	Frekans Sayısı
	İşletmedeki pozisyonunuz nedir?	
	Genel Müdür,	11
	Genel Müdür Yardımcısı,	3
1	Pazarlama Müdürü,	2
	Satış Müdürü,	2
	Finans Müdürü,	1
	Üretim Müdürü,	2
	Ar-Ge Müdürü	1
2	Belirtilen Çalışma Süreleri En az 3 yıl, en fazla 25 yıl arasında değişen çalışma süreleri belirtilmiştir.	
3	Özel Görev ve Sorumluluk Alanları Fonksiyonel görev ve sorumluluk alanları belirtilmiştir. Bu görev alanları yöneticinin belirttiği pozisyonla paralellik göstermektedir.	
4	Örgüt Amacı: Örgütün Sürekliliği	11
	Kar	6
	Müşteri Memnuniyeti	4
	Olumlu Örgüt İmajı	1
5	Stratejik Yönetimin anlamı, çağrışımı? Yöneticiler açısından Stratejik Yönetim disiplininin aşağıda yer alan konuları ifade ettiği tespit edilmiştir. Bu konular: Farklı yollar belirlemek, Seçenek üretmek, Çok yönlü düşünmek, Rekabet üstünlüğü elde etmek, Sürdürülebilir rekabet, İşletme sürekliliğini sağlamak, Ortalamanın üzerinde kar elde etmek, Geleceği şekillendirmek, Kurumsal bir yönetim sergilemek, Değer yaratmak, Marka olmak.	
6	Stratejik Yönetimi örgüt sürekliliği için farklılaşma ya da rekabet avantajı sağlama süreci olarak kabul ediyormusunuz? Görüşme sürecinde bu soruya yönelik katılım düzeyinin yüksek olduğu, stratejik yönetimin süreklilik sağlama açısından farklılaşma ve rekabet avantajı elde etme yöntemi olarak kabul edildiği görülmüştür.	
7	Stratejik Yönetim örgütünüz açısından uygulanabilir bir yaklaşım mı? Yöneticilerin stratejik yönetim disiplininin uygulanabilir bir yaklaşım olduğu konusunda hemfikir oldukları tespit edilmiştir. Stratejik yönetimin uygulanabilmesi için eğitim ve geliştirme, kurumsallaşma ve profesyonel çalışana ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir.	
8	Stratejik yönetim uygulamaları hangi paydaşların sorumluluğunda ya da etki alanında? (Birden fazla seçenek seçilebilir)	
	Üst Yönetim	17
	Ekonomik Gelişmeler	11
	Departman Yöneticileri	8
	Devlet	8
	Çalışanlar	8
	Rakipler	7
	Müşteriler	6
	Ortaklar	6
	Toplumsal Kültür	6
	Sosyal Gelişmeler	5
<b>STRATEJİK BİLİNÇ DÜZEYİ SORULARI</b>		
9	Farklı Kurum ve rakiplerinizin çeşitli stratejiler ürettiğini ve uyguladığını düşünüyor musunuz?	
10	Farklı Kurum ve rakiplerinizin stratejilerinin nasıl geliştirilebileceği üzerine düşünüyor musunuz?	
11	Değişim için çevresel fırsat ve tehditleri kollayıp; anlamaya çalışmak ve değerlendirmek için kafa yoruyor musunuz?	
	Stratejik bilinç sahibi olma ile ilgili 9., 10. ve 11. sorulara ilişkin açıklama yapılarak değerlendirme istendiğinde; on sekiz yöneticinin bakış açısının olumlu olduğu ve bu düşünceye sahip olduğu, dört yöneticiden üçünün farklı kurum ve rakiplerin stratejilerinin nasıl geliştirilebileceği üzerine kafa yormadığı, bir yöneticinin ise çevresel fırsat ve tehditlerle hiç ilgilenmediği tespit edilmiştir.	

12. ve 13. sorularda KOBİ yöneticilerinin temel ve rekabet stratejileri hakkında farkındalık düzeyi ve bunlardan hangilerinin uygulandığı yordanmaktadır. Bu konuda görüşme yapılan yöneticilerin temel ve rekabet stratejileri ile ilgili sınırlı düzeyde bilgi sahibi oldukları

tespit edilmiştir. Grafik 1. içerisinde KOBİ yöneticilerinin güncel olarak uyguladıkları stratejilerin ayrıntılı gösterimi yer almaktadır. Grafik 1'e göre yönetici katılımcıların dokuzunun büyüme stratejisi, ikisinin küçülme stratejisi, ikisinin durağan strateji ve son olarak dokuzunun karma strateji uyguladığı ifade edilmektedir. KOBİ yöneticilerinin rekabet stratejilerine yönelik bir sorgulama yapıldığında bu yöneticilerin beşinin maliyet liderliği stratejisi, yedisinin farklılaştırma stratejisi, yedisinin odaklanmış strateji ve son olarak üçünün birleşik rekabet stratejisini benimsediği tespit edilmiştir.



**Grafik 1.** KOBİ Yöneticilerinin Uyguladığı Stratejiler

Karaman ili imalat sektöründe faaliyet yürüten KOBİ yöneticilerinin Stratejik Yönetim ile ilişkilendirdiği kavramlara yönelik kelime bulutu aşağıda yer almaktadır.



**Şekil 1.** KOBİ Yöneticilerinin Stratejik Yönetim ile İlişkilendirdiği Kavramlar Kelime Bulutu

Kelime bulutu, sınırları önceden belirlenmiş metinler içinde yer alan kelimelerin istatistikî frekans ağırlığı temel alınarak oluşturulmuş görsel bir şekildir. İçerik analizi

yönteminde en fazla kullanılan temel ünite kelimelerdir (Altunışık vd., 2010: 325). Şekil 1'de yer alan yöneticilerinin stratejik yönetim ile ilişkilendirdiği kavramlar kelime bulutu incelendiğinde rekabet, farklılaşma, misyon, strateji, vizyon, imaj, kalite, küreselleşme, marka ve temel yetenek kavramlarının öncelikli temalar olduğu görülmektedir. Bu kavramların ayrıntılı frekans dağılımı Tablo.4 üzerinde gösterilmiştir.

**Tablo 4.** KOBİ Yöneticilerinin Stratejik Yönetim ile İlişkilendirdiği Kavramlar Tablosu

	<i>Kelime</i>	<i>Uzunluk</i>	<i>Frekans</i>	<i>Ağırlıklı Yüzde (%)</i>
1	Rekabet	7	19	006
2	Farklılaşma	11	16	005
3	Misyon	6	16	005
4	Strateji	8	15	005
5	Vizyon	6	14	004
6	İmaj	4	13	004
7	Kalite	6	13	004
8	Küreselleşme	12	13	004
9	Marka	5	13	004
10	Temel Yetenek	12	13	004
11	Gelecek	7	12	004
12	Kurumsallaşma	13	12	004
13	Liderlik	8	12	004
14	Planlama	8	11	003
15	SWOT	4	11	003

## 6. SONUÇ

Ekonomik bir takım işlevleri bulunan örgütlerin öncelikli amacı sürekliliklerini sağlamaktır. Bu amacın göz ardı edildiği veya ötelendiği örgütlerin başarı şansı bulunmamaktadır. Günümüzde ekonomik ve sosyal yaşamın temel dinamiğini KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOBİ'lerin sahip olduğu ekonomik özellikler ve sosyal roller üretim faktörü beklentilerinin bölüşümü açısından denge görevini üstlenmektedir. Dengeli, sağlıklı ve istikrarlı bir ekonominin gelişimi, KOBİ faaliyetlerinin yürütüldüğü ekosisteme bağlıdır. Dolayısı ile KOBİ'lerin kurulması, gelişimi ve sürekliliği için uygun koşulların sağlanması önem arz etmektedir. Günümüzde KOBİ'lerin yaşam süreci incelendiğinde sürekliliği sağlamanın en belirgin sorunlardan birisi olduğunu ifade edebiliriz. Dünya'nın hemen hemen her bölgesinde KOBİ'lerin gelişimi ve sürekliliğine yönelik destekleyici politikalar yürütülmektedir. KOBİ'lerin varlığını sürdürebilmesi rekabet avantajına sahip olma, farklılaşma ve gelecek öngörüsü gibi stratejik yönetim uygulamalarının benimsenmesi ve geliştirilmesine bağlıdır. Gelişmek isteyen, kendisini geleceğe taşımak isteyen, küresel olmayı planlayan ve küresel piyasalarda faaliyet yürüten örgütlerin kuruluş ve gelişim aşamalarında gelecekle ilgili çok farklı öngörü ve projelere sahip olduğu bilinmektedir. Bu açıdan KOBİ'lerde stratejik yönetim algısının güçlenmesi ve benimsenmesi KOBİ'lerin sürekliliklerine farklı açılardan hizmet etmektedir. Bu çalışmanın öncelikli amaçlarından bir tanesi de KOBİ yöneticilerinde stratejik

yönetim fenomenine ilişkin farkındalık yaratmak ve stratejik yönetim ve uygulamalarına yönelik dikkat çekerek KOBİ'lerin sürekliliğine katkı sunabilmektir.

Çalışmanın başlangıç aşamasında KOBİ yöneticilerinin eğitim düzeyi ve pozisyonu ile ilgili her hangi bir çerçeve çizilmemiştir. Ancak çalışmanın görüşme aşamasında daha sağlıklı bilgi alınabilmesi ve anlamlı değerlendirmelerin yapılması amacıyla yönetici özellikleriyle ilgili daha belirgin bir çerçevenin çizilmesi uygun görülmüştür. Çalışmanın herhangi bir eğitim düzeyi çerçevesi çizilmeden elde ettiği sonuçlar değerlendirme imkanı sunmamaktadır. Bu kapsamda işletmelerinde birinci dereceden sorumlu yükseköğretim mezunu yöneticilere odaklanılmıştır. Bunun nedeni kapsam dışında bulunan yöneticilerde, test edilmek istenen stratejik yönetim fenomeni, uygulamaları, kavramları ve bilinç düzeyine ilişkin terminoloji, teorik ve pratik bilginin yeterli düzeyde bulunmamasıdır. Buradan yola çıkarak çalışmanın ulaştığı ilk sonuç; Karaman İlindeki KOBİ'lerde profesyonel yöneticilik eksikliğinin bulunduğu, yönetim literatürü ve uygulamalarına ilişkin eğitim ihtiyacı bulunduğu gerçeğidir. Özellikle yükseköğretim düzeyinin altında eğitim seviyesine sahip olan yöneticilerin stratejik bilinç ve stratejik yönetim algı düzeyinin çok düşük olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada görüşlerine başvurulmuş yükseköğretim mezunu yöneticilerin stratejik bilinç ve stratejik yönetim algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin sahip olduğu eğitim düzeyinin stratejik yönetim kapsamında değerlendirilen çabalarına anlam kazandırdığı görülmektedir. Yükseköğretim mezunlarının teorik modellerle pratik uygulamalar arasında daha işlevsel bağlantılar kurabilme yeteneğine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu yöneticiler uygulanan yönetim stratejilerinin teorik altyapısının örgüte ne gibi katkılar sunabileceğinin farkındadır. Pratikteki uygulamaların daha detaylı, sistematik ve belirli bir çerçevede yürütülmesinin yaratacağı sinerji ve kurumsal yapıya önem vermektedirler. Dolayısıyla eğitim düzeyinin KOBİ yöneticilerinin stratejik bilinç ve stratejik yönetim algıları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Çalışma sonuçları değerlendirildiğinde KOBİ yöneticilerinin öncelikli amaçlarını süreklilik dışında kar elde etmek, müşteri memnuniyeti sağlamak ve olumlu imaj oluşturmak şeklinde ifade ettikleri tespit edilmiştir. Dolayısı ile işletmelerin öncelikli amacının süreklilik olması gerçeği hakkında hala mutabık kalınmadığı görülmektedir.

Yöneticiler günümüz dünyasında rekabetin önemini farkında ve rekabet üstü bir avantajın nasıl elde edilebileceğine yönelik çaba içerisindedir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulardan en önemlisi Endüstri 4.0 gibi bir kavramla ilgili gelecek öngörüsüne sahip bulunmalarıdır. Yöneticilerin temel ve rekabet stratejileriyle ilgili görüşleri ve uygulama planları bulunmaktadır. Elde edilen çarpıcı bulgulardan birisi de yöneticilerin stratejik

yönetimle ilişkilendirdiği kavramlar içerisinde misyon kavramının vizyon kavramından daha önce gelmesidir. Bir işletmenin belirlediği misyon ve vizyon ifadeleri, sürekliliğin sağlanması açısından rehber bilgi kaynağıdır (Aytar ve Soylu, 2017: 119). Yine KOBİ yöneticilerinin imaj ve marka gibi pazarlama kavramlarını stratejik yönetimle ilişkilendirmeye, sebep - sonuç ilişkisi içerisinde bu kavramları konumlandırmaya çalıştıkları görülmektedir.

Ülkemizde ekonominin bel kemiğini oluşturan, istihdam ve hizmet açısından toplumsal refaha katkı sunan KOBİ'ler, ülke geleceği açısından stratejik öneme sahiptir (Bozkurt ve Baştürk, 2009: 67). Bu işletmelerin katma değeri yüksek üretim yaparak, sürekliliklerini sağlamaları, stratejik bilinç sahibi olmayı gerektirmektedir. Günü kurtarmak, kısa vadeli kazançlar elde etmek yerine, uzun vadeli ve stratejik bakış açısına sahip uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu açıdan KOBİ yöneticilerinin stratejik yönetim hakkında daha derin bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Stratejik yönetim bakış açısı, KOBİ'lerin büyümesi ve küresel bir güç olması için yöneticilerin uygulayacağı enerji kaynağı niteliğinde bir yol haritasıdır.

### KAYNAKÇA

- Akdede, S. H., & Turan, A. H. (2008). Bilişim sistemlerinin KOBİ'lerin performansına etkileri: Kaynak temelli yaklaşım ile Denizli ilinde ampirik bir uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(4), 1-28.
- Akdemir, B. (2010). Stratejik yol haritası uygulamasının stratejik yönetim bilincine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *e-Journal of New World Sciences Academy Social Sciences*, 5(4), 320-341.
- Akdeve, E., & Köseoğlu, M.A. (2013). Türkiye'de stratejik yönetim örüntüsü nasıl geliyor? Lisansüstü çalışmalar üzerine bir araştırma. *Finans politik ve Ekonomik Yorumlar*, 50, 63-74.
- Aktan, O. (2014). Stratejik planlama alanında yapılan lisansüstü tezlerin incelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 2(1), 12-31.
- Altunışık, R., Çoşkun R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2010). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS Uygulamalı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Atakan Duman, Ş., Kalemci, R. A., & Çakar, M. (2005). Türkiye'de stratejik yönetim alanının kapsamını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 57-72.
- Ateş, A. (2016). Türkiye'deki limanların internet sitelerinde yer alan misyon ve vizyon beyanlarının verimlilik odaklı içerik analizi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(34), 401-415.
- Ay, Ü., & Koca, A. İ. (2012). ISO 500 listesindeki işletmelerin misyon, vizyon ve değerlerinin içerik analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 201-210.
- Aytar, O., & Soylu, Ş. (2017). Türk bankacılık sektörünün misyon ve vizyon ifadelerine yönelik bir içerik analizi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 117-131.
- Barca, M., & Hızıroğlu, M. (2009). 2000'li yıllarda Türkiye'de stratejik yönetim alanının entelektüel yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 113-148.
- Baykal, T. (2018). Örgütlerde etkinlik ve etkililik için stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Social Sciences Research Journal*, 7(2), 151-160.
- Bilgin, N. (2014). *Sosyal bilimlerde içerik analizi teknikler ve örnek çalışmalar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bircan, İ. (1999). Türk kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *Planlama Dergisi, Özel Sayı*, 11-20.
- Bozkurt, V., & Baştürk, Ş. (2009). Kobi girişimcilerinde risk ve belirsizlik algıları: Bursa örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(2), 43-74.
- Carcano, L. (2013). Strategic management and sustainability in luxury companies. *Journal of Corporate Citizenship*, 52, 36-54.
- Demiral, U. (2016). KOBİ'lerin dış ticarete yaşadıkları finansman sorunları ve çözüm önerileri. *SOBİDER Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 517-523.
- Ercan, C. (2017). KOBİ'lerde yöneticilerin muhasebe bilgi düzeylerinin araştırılması: Kilis organize sanayi bölgesi örneği. *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 309-328.

- Erol, Y., & Kanbur, E. (2014). Misyon ve vizyon ifadelerine göre Türkiye'nin ilk 100 büyük şirketinin girişimcilik özellikleri. *Business and Economics Research Journal*, 5(3), 149-165.
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (2018). How to develop strategic management competency: Reconsidering the learning goals and knowledge requirements of the core strategy course. *Academy of Management Learning & Education*, 17(3), 322-338.
- Gül H., Kandemir, T. & Çakır E. (2010) KOBİ'lerde risk ve belirsizlik beklentileri: Karaman örneği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 119-144.
- Güven, A. (2014). Kamu yönetiminde geleceğin inşasında stratejik bakış. *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, 2(2), 63-80.
- Hancıoğlu, Y., & Tekin E. (2017). Ulusal işletmecilik ile ulusal yönetim ve organizasyon kongrelerinde yayımlanan araştırmaların bibliyometrik profili: Stratejik yönetim yazını üzerine bir inceleme. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16(UİK Özel Sayısı) 87-100.
- İnce, A. R. (2015). Türkiye'nin ikinci 500 büyük şirketinin misyon ve vizyon ifadelerine göre girişimcilik özellikleri. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 143-155.
- İnce, M., & Oktay, E. (2006). Bilginin bir stratejik güç olarak önemi ve örgütlerde bilgi yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 10(9), 15-29.
- Karataş Çetin, Ç., & Özer Çaylan, D. (2015). Stratejik yönetim yazınının entelektüel yapısında değişim: 2001-2013 yılları arası bibliyometrik bir değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(1), 101-120.
- Kılıç, A., Eren, H., & Gürsoy, A. (2014). Yenilikçilik faktörlerinin örgütlerin vizyon ve misyon ifadelerindeki varlığı; Fortune Türkiye ilk 100 firma örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 36-68.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Köseoğlu, M. A., Karayormuk, K. & Barca, M. (2013). Stratejik yönetim literatüründe iş etiğinin örüntüsü nasıl geliyor? Türkiye'deki akademik çalışmalar üzerine bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 6(1), 1-33.
- KSEP (2015). *KOBİ Strateji ve Eylem Planı 2015-2018*, Retrieved from [http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi\\_Stratejisi\\_ve\\_Eylem\\_Planı\\_\(2015-2018\).pdf](http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Planı_(2015-2018).pdf).
- Latif, H., & Muslu, Ş. (2015). Türk işletmelerinin misyon ve vizyon kavramlarında anlam karmaşası. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(78), 12-32.
- Naktiyok, A., & Çiçek M. (2014). Stratejik düşünmenin bir öncülü olarak eleştirel düşünme: Yöneticiler üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 157-178.
- OECD/ETF/EU/EBRD (2019). *SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2019: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe*, SME Policy Index, OECD Publishing, Paris. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/g2g9fa9a-en>.
- Oruç, M. C., & Zengin, B. (2015). Misyon vizyon bildirilerinin müşteri odaklılık yönünden değerlendirilmesi: 5 yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9, 31-49.
- Özdaşlı, K., & Kandemir, H. (2016) Dağcılık sporunun stratejik bilince etkisi: Bir tırmanış senaryosu üzerinden değerlendirme. *ÇATALHÖYÜK Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1,131-145.
- Özdemir, A. (2013). *Yönetim biliminde ileri araştırma yöntemleri ve uygulamalar*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Stratejik yönetim, geliştirme, uygulama ve kontrol* (Çev: M. Barca). Ankara: Nobel Yayınları.
- Satı, Z., E., & Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve stratejik yönetim sinerjisi: Stratejik inovasyon. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 538-559.
- Summak, M. E. (2016). Küçük ve orta boy işletmelerin iletişim yönetimi faaliyetleri üzerine teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 41.Yıl Özel Sayısı, 155-168.
- Taş, A., Cevrioğlu, E. (2013). Ulusal kültürü oluşturan değerler tipolojisi - stratejik yönetim ilişkisi: kültürel kodların işletmelerin stratejik yönelimlerine etkisi üzerine bir araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 417-435.
- Turkay, O., Halis, M., Sarıışık M. & Calman M. (2012). Effects of strategic consciousness and strategic planning on business performance: A comparative study of the industries in Turkey. *African Journal of Business Management*, 6 (32), 9188-9201.
- Ülgen, H., & Mirze, S., K. (2014). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- White, C. (2004). *Strategic management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Yiğit, S., & Yiğit A., M. (2011). Stratejik yönetimde dış çevre analizi: KOBİ'ler ve büyük işletmeler arasında bir karşılaştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (38), 119-136.

## EXTENDED ABSTRACT

Today, organizations are open systems which have to take into account the global environment and its stakeholders as well as the environmental factors in which they are located (Koçel, 2018: 281; Ülgen and Mirze, 2014: 81; Yiğit and Yiğit, 2011: 120). The continuity of the business and making the right decisions depend on acting in accordance with the open system approach. The open system approach means taking into consideration environmental harmony and input-output balance. The input-output relationship refers not only to supply and human resources, but also to processes of information, information processing, information generation and acting accordingly. Corporate knowledge is needed more to create added value than it was before (İnce & Oktay, 2006: 15).

SMEs are economic units of vital importance for the country and regional economies in which they are active. This importance is the result of their flexible and adaptive structures, employment potential, timely response to customer demands, contribution to income distribution, resistance to crises, social roles and positive local characteristics (Gül et. al., 2010: 120; Akdede & Turan, 2008: 3; Özdemir et. al., 2007: 175). The basic dynamics of economies around the world are built based on SME activities. SMEs undertake a leverage role in the economy they are involved. Due to the advantages provided by these characteristics, most of the enterprises around the world, primarily in western countries are SMEs (Demiral, 2016: 518). More than 99% of enterprises in all World Bank member countries are SMEs. In Turkey, SMEs constitute 99,83% of all enterprises (OECD/ETF/EU/EBRD, 2019: 40; KSEP, 2015: 28).

We configure the backbone of the phenomenon of strategic awareness with three main headings. First of these is being aware of the fact that institutions and competitors generate and implement various strategies, the second is considering how these strategies can be developed and the third is pondering on environmental opportunities and threats and trying to benefit from them (Ülgen & Mirze, 2014: 33). The purpose of the content analysis method applied in this context is to reveal the content of the participants' views objectively and systematically (Altunışık et. al., 2010: 322). Within the scope of the research, interviews were made with the SME managers operating in the city of Karaman, answers were sought for the predetermined questions and their insights and viewpoints were predicted. Open-ended and semi-structured questionnaire questions were used in the study. In order to reveal the strategic awareness and strategic management views of the SME managers, answers were sought for six open ended and eight semi-structured questions during the interviews and interviews were recorded on the basis of strategic management discipline and applications within the frame of

these questions. The quality of the data obtained by interview method depends on the interview questions and the interviewer (Özdemir, 2013: 143).

In the initial stage of the study, no framework related to the education level and position of SME managers was determined. However, in order to obtain more accurate information and make meaningful evaluations during the interview phase, it was deemed appropriate to define a more specific framework regarding the characteristics of managers. The results of the study obtained without determining any educational level framework do not provide an opportunity for evaluation. In this context, the study focused on the managers who are higher education graduates and who are responsible in the first rank in their enterprises. The reason of this was the fact that the terminology, theoretical and practical knowledge of the managers who were out of scope regarding the strategic management phenomenon, its practices, concepts and awareness level was not in adequate level. Departing from this point, the first result of the study is the fact that there is a lack of professional management in SMEs in Karaman Province and there is a need for training on management literature and practices. It was determined that the strategic awareness and strategic management perception levels were too low particularly in terms of the managers whose educational levels were lower than higher education.

It was determined that the strategic awareness and strategic management perceptions of the managers with higher education level, whose opinions were consulted in the study, were high. It is seen that the education level of the managers gives meaning to their efforts evaluated within the scope of strategic management. It was seen that higher education graduates had the ability to establish more functional connections between theoretical models and practical applications. These managers are aware what kind of contribution the theoretical infrastructure of management strategies can make to the organization. They attach importance to the synergy and institutional structure that will be created by conducting the practices in practice in a more detailed, systematic and specific framework. Therefore, it is seen that the level of education has a significant and positive effect on SME managers' strategic awareness and strategic management perceptions.

When the results of the study were evaluated, it was found that the SME managers stated their primary goals as making profit, providing customer satisfaction and creating a positive image rather than continuity. Therefore, it is seen that there is still no agreement on the fact that the primary goal of the enterprises should be continuity. Managers are aware of the importance of competition in today's world and strive to obtain a supra-competitive advantage. The most important one of the findings obtained from the study is that managers have a future vision about a concept such as Industry 4.0. Managers have opinions and implementation plans



regarding basic and competitive strategies. One of the most striking findings was that the concept of mission came before the concept of vision within the concepts associated with strategic management by the managers. Instead of saving the day and making short-term gains, applications with a long-term and strategic perspective are needed. In this respect, SME managers need to have a deeper knowledge of strategic management. The strategic management perspective is a roadmap in the quality of an energy resource to be implemented by the managers of SMEs to grow and become a global power.