



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy  
2010, Volume: 5, Number: 4, Article Number: 3C0051

**SOCIAL SCIENCES**

Received: August 2010  
Accepted: October 2010  
Series : 3C  
ISSN : 1308-7444  
© 2010 www.newwsa.com

**Bünyamin Akdemir**  
Inonu University  
bakdemir@inonu.edu.tr  
Malatya-Turkey

**STRATEJİK YOL HARİTASI UYGULAMASININ STRATEJİK YÖNETİM BİLİNCİNE ETKİSİNİN  
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**ÖZET**

Stratejik yönetim, günümüz rekabetinin temel oyuncularından biri olan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde(KOBİ)de her geçen gün yerini giderek güçlendirmektedir. Stratejik yönetimin güçlenmesi ve daha kalıcı olması adına, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) da 24 Nisan 2005 tarih ve 25795 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan KOSGEB Destekleri Yönetmeliğiyle Stratejik Yol haritası Planlamasının oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu uygulama, KOBİlerdeki stratejik yönetimin varlığı veya stratejik yönetim bilincinin hangi düzeyde olduğu varsayımının sorgulanmasına neden teşkil etmiştir. Söz konusu nedenle araştırmanın amacı; stratejik yol haritası uygulamasının KOBİ'lerin stratejik yönetim bilinçlerine etkisini incelemektir. Bu amaca uygun olarak KOSGEB Malatya Merkez Müdürlüğüne bağlı olan KOBİ'lerden oluşan toplam 822 adet ana kütlede toplam 138 işletmeden oluşan örnekleme ulaşılmıştır. Elde edilen veriler değerlendirilerek frekans ve t- test yöntemiyle stratejik yol haritası öncesi ve sonrası KOBİ'lerin stratejik yönetim bilinç düzeyleri karşılaştırılmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, stratejik Yönetim, Stratejik Bilinç, Stratejik Yönetim Farkındalığı, KOBİ'lerin Stratejikliği

**A RESEARCH OF EFFECTS ON STRATEGIC MANAGEMENT CONSCIOUSNESS OF APPLICATION  
STRATEGIC ROAD MAP**

**ABSTRACT**

Strategic management strengthens its place within Small and Medium size Enterprises (SME)s, which are basic actors of today's competition. In the name of strengthening and making more lasting of strategic management, Small and Medium Enterprises Development Organization (KOSGEB), made development of Strategic Roadmap Planning compulsory, with "Regulation of KOSGEB Supports" with the date April 24 2005, and number 25795. This application results in interrogation of existence of strategic management or level of strategic management consciousness at SMEs. As a result of mentioned reason, the aim of this study is analyzing and confirmation of strategic roadmap planning execution's effects on strategic management consciousness levels of SMEs. As relevant to this aim, a sampling consisting of 138 enterprises who are selected from a population of 822 enterprises which are registered at KOSGEB Malatya Central Directorate. It is aimed at comparison of strategic management consciousness level of SMEs before and after strategic roadmap. This comparison is held by the help of evaluation of the collected data by the help of frequency and t-test models.

**Keywords:** Strategy, Strategic Management, Strategic Consciousness, Strategic Management Awareness, Strategicness of SMEs

## 1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Her alanda hızlı bir değişimin görüldüğü günümüz dünyasında oldukça yoğun uluslararası rekabet yaşanmaktadır. Yaşanan değişimin hemen ardından ortaya çıkan yenedünya düzeninde rekabet, küçük ve orta büyüklükteki işletme(KOBİ)'ler için yeni bir yaşam mücadelesidir. Bu mücadelede amaç, rakipleri geride bırakarak hedeflenen amaçlara başarıyla ulaşmaktır. Yani aynı müşteriye rakiplere göre daha fazla fayda veya yararlar sunabilmektir(Akgemci,2007:5). KOBİ'ler, tüm dünyada olduğu gibi, ülkemiz ekonomisinin de dinamik ve sürükleyici unsurlarından biri olup, ülkemizin gelişmesi açısından büyük öneme sahiptirler. Genel olarak KOBİ'ler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilebilir (Uludağ, 1990:14).

Rekabet ortamındaki aktörlerin başarılarının temelinde ise, stratejik yönetimin benimsenmesi ve içselleştirilmesi vardır. Stratejik yönetim kavramı 1980'li yıllardan itibaren işletme literatürüne girmiş bulunmaktadır(Eren,2000:19). Stratejik yönetim; çevrenin taranması, strateji formülasyonu, strateji uygulama, ölçme ve değerlendirmeyi de kapsayan, bir şirketin uzun dönem performansını belirleyen yönetsel kararlar ve faaliyetler kümesi olarak tanımlanabilir(Seibert,2008:3). Ayrıca KOBİ'lerin rekabet başarılarını geliştirmek ve sürekli kılmak için uyguladıkları ve geliştirdikleri yeni arayışlar, farklı işletme stratejilerinin geliştirilmesini sağlamıştır. KOBİ'lerin faaliyetlerini sürdürürken karşılaştıkları fırsatların değerlendirilmesi ve riskleri en asgari düzeye çekilmesi için farklı stratejik seçeneklerin uygulanabilirliği, bir işletmede stratejik yönetim anlayışı veya bilincinin varlığıyla ortaya çıkabilir.

Stratejik yönetim bilinci, küresel değişim ve uluslararası pazar sürecinde rekabet üstünlüğü açısından oldukça önemlidir. Rekabet üstünlüğünü yakalayan KOBİ'lerin, geleneksel rekabet üstünlüğü niteliklerinin ötesinde stratejik yönetim anlayışını farklı yorumlayıp değerlendirdikleri, yönetim anlayışlarını değiştirdikleri ve özetle işletme yönetiminde "stratejik bir yaklaşımı" benimsedikleri gözlenmektedir.

KOBİ'lerin rekabet üstünlüğünü sürdürmesinde veya rekabet üstünlüğünün sağlanmasında, sahip olunan stratejik bilinç nitelikleri ve etkin bir stratejik yönetim son derece önemlidir. Rekabet üstünlüğü elde etme mücadelesinde, teknolojik değişim ve gelişmelere paralel olarak stratejik yönetimin öneminin arttığı bilinen bir gerçektir. Bu nedenle, en değerli rekabet unsuru, stratejik yönetim bilincinin işletmelerdeki varlığıdır. Günümüz KOBİ'leri için stratejik yönetim bilincinin varlığı, taşıdığı özellikler, örgütteki yaygınlığı, çalışanların anlaşılabilirlik düzeyi ve yeterliliği vb. özellikler, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmada etkin faktörler olarak görülmektedir(Thomas,2001:9). Bu özellikler sayesinde stratejilerin gerçekleştirilmesi ve amaçlara ulaşılması daha kolay gerçekleşebilir.

Stratejik yönetim bilincinin oluşturulması sonucunda, KOBİ'lerin ve çalışanlarının "stratejik entegrasyon" nosyonunun veya stratejik yönetilme özelliğinin önem kazandığı görülmektedir. Genel olarak stratejik yönetim, özel olarak da stratejik yönetim bilinci, karmaşık, değişken ve etkisini artıran çevresel taleplere karşı örgütlerin rekabet gücünü artırma çabasının bir sonucu olarak kabul edilebilir.

Günümüz rekabetinin aktörleri arasında yer alan KOBİ'lerde stratejik yönetim bilincine ilişkin ciddi ve göreceli bir değişim gözlemlenmektedir. Artan rekabet, KOBİ'lerin de stratejik yönetilmesi gereğini doğurmuştur. Bu durum, KOBİ'lerdeki yönetim anlayışının değişmesi, diğer bir ifadeyle geleneksel yönetimin dışında stratejik yönetim olgusunun benimsenmesi şeklinde yorumlanabilir. **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)**, Ülkemizdeki KOBİ'lerin stratejik

yönetim bilincinin güçlenmesi için 24 Nisan 2005 tarih ve 25795 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan KOSGEB Destekleri Yönetmeliği ile KOSGEB Desteklerinden yararlanmak isteyen KOBİ'lere Stratejik Yol Haritası (SYH) programını doldurmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu uygulamayla ülkemizdeki KOBİ'lerin stratejik bir yönetim anlayışına yönelmeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın amacı; stratejik yol haritası uygulamasının KOBİ'lerin stratejik yönetim bilinçlerine etkisini incelemektir. Söz konusu stratejik yönetim bilincinin oluşup oluşmadığı ve hangi düzeyde değişim gösterdiği bu çalışmanın temel beklentisini oluşturmaktadır.

## **2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (IMPORTANCE OF STUDY)**

Fırsatların büyümesiyle işletmeler, güçlü bir rekabetin içine doğru hızla ilerlemekteler. Rekabet olgusuyla birlikte daha güçlü stratejilerin ortaya çıkması ancak; stratejik yönetim bilincinin güçlenmesiyle sağlanabilir. Stratejik yönetim bilinci; işletmeleri stratejik bir bakış açısıyla ele alınmakta, tüm faaliyetlerin stratejilerle uyumlu bir şekilde gerçekleşmesine büyük önem vermektedir. Stratejik yönetim, günümüz rekabetinin temel oyuncularından biri olan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) de her geçen gün yerini giderek güçlendirmektedir.

Küresel rekabet ortamında faaliyette bulunan KOBİ'ler, başarıya ulaşmak adına stratejik yönetimi benimsemek zorundadırlar. KOBİ'ler için stratejik yönetim, rekabet etme ve ayakta kalabilme adına bir yönetim alternatifi olurken; diğer taraftan uygulamada eksiklikler ve olumsuzluklar yaşayabilirler. Rekabet ortamında önemli olan her ne düzeyde olursa olsun stratejik yönetimin KOBİ'ler tarafından hangi düzeyde benimsendiği ya da uygulandığıdır. Diğer bir ifadeyle stratejik yönetim bilincinin ya da farkındalığının KOBİ'lere kazandırılmasıdır. KOSGEB 2005 yılından itibaren KOBİ'lerin stratejik yönetim konusundaki bilincini artırmak için "Stratejik Yol Haritası" uygulamasıyla bir takım desteklerle bu konun, ciddiyetini ve önemini ortaya koymaya çalışmıştır.

Bu çalışmanın özgünlüğü, stratejik yol haritası uygulaması sonucunda stratejik yönetim bilincinin varlığını ortaya koyan faktörlerin KOBİ'ler üzerindeki etkilerinin istatistiksel yöntemlerle belirlenmesi ve incelenmesinden ileri gelmektedir. Bu faktörlerin ve etkilerinin belirlenmesi, KOBİ yöneticilerinin karar almalarını ve stratejik yönetim konusunda bilinçlenmesini sağlayabilir. KOBİ'lerin Stratejik yönetimine ilişkin yeni uygulama ve düzenlemelerin hayat geçirilmesine yardımcı olabilir. KOBİ'lerin rekabet gücünü ve kurumsallık düzeyini olumlu yönde etkileyebilir. Ayrıca teorik ve uygulamalı tespitler ve önerilerle, bilim ve iş dünyasına katkı sağlaması düşüncesi bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

## **3. STRATEJİK YÖNETİM (STRATEGIC MANAGEMENT)**

Belirli bir geçmişe sahip olan stratejik yönetim kavramı; 1970'lerde stratejik program olarak kendisini göstermeye başlamıştır. Daha sonraki yıllarda ise stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramı eş değer kavramlar olarak görülmeler de, 1990'lı yıllarda stratejik planlama ve stratejik yönetim birbirinden farklı iki temel kavram olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. İşletme yönetimi çerçevesinde; stratejik yönetim, "etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü (Dinçer, 1998:35)"; Wells, "organizasyonun gelecekteki başarısı için gerekli olan iş ve prosedürlerin geliştirildiği ve organizasyon üyelerine kılavuzluk eden kararlar ve faaliyetler bütünü (2000:3)" şeklinde tanımlamışlardır. Hayward ise; "gelecekteki işletme başarısı için süreçlerde etkili kararlar geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik faaliyetler bütünü (2003:785)" olarak tanımlamıştır. Ülgen ve Mirze ise modernist görüş açısından stratejik

yönetimi, "işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kar üzerinden getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim faktörlerinin etkili ve verimli olarak kullanılması(2004:27)" olarak tanımlamışlar.

Stratejik yönetim, işletme içi süreçlerin yanı sıra işletmenin dış çevresi üzerine de yoğunlaşmaktadır. Yoğunlaşmanın temel nedeni ise; günümüzde dış çevre şartlarının ani değişim göstermesidir. Değişimin olumlu ya da olumsuz olması, işletmeyi her an beklenmedik ani olaylarla karşı karşıya bırakmaktadır(Matten,2003:218,219). Bu değişimleri takip etmek için organizasyonlar, üst kademe yönetimlerinin formüle ettiği stratejileri uygulayarak çevrelerine uyum sağlarlar. Bunun için üst kademe yönetimi işletmeyi etkileyen çevresel koşullardaki değişimleri sürekli izler ve değişimlerin ne tür fırsatlar yarattığını ya da ne gibi tehlikeleri beraberinde getirdiğini tespit etmeye çalışır(Koçel,2003:356). Bu bağlamda, stratejik yönetimin temel amacı, ani değişiklikler sonucunda ortaya çıkması muhtemel veya ortaya çıkan olayların üstesinden gelerek işletmeyi başarıya ulaştırmaktır.

İşletmelerin başarılı olmaları için uygulanan stratejik yönetimin dört boyutu vardır(Stettinius; Wood; Doyle, 2005:3):

- Stratejik öğrenme: İşletme süreçlerindeki işleri ve sonuçlarını anlama
- Stratejik düşünme: Öğrenme aşamasında elde edilen bilgiye dayalı yaratıcı ve analitik düşünme
- Stratejik planlama: Stratejik konularla stratejik amaçların birleştirilmesi
- Stratejik faaliyet: Stratejik planlama ile belirlenenlerin hayata geçirilmesi veya uygulanması

Bu boyutlarla birlikte işletmelerin başarısı; değişimleri ve gelişmeleri takip etme, bunlardan faydalanma ve artan rekabet ortamında iç ve dış unsurların birlikte ele alınmasına bağlıdır. Ayrıca, işletmelerin başarı sağlaması için, öncelikle örgüte ait yönetim felsefesi ve örgütsel araçların, dış çevredeki değişimlere uygun olarak kullanılması gerekmektedir. Bu durum özetle; işletmelerin stratejik yönetim anlayışına sahip olmaları anlamına gelmektedir(Kotabe; Martin; Domoto, 2003: 294). Boer, stratejik yönetim anlayışına sahip işletmelerin, artan rekabet ortamında dış çevrede oluşan değişikliklere ve gelişmelere daha çabuk cevap vereceklerini, örgütsel amaçları gerçekleştirmedeki başarı şanslarının yüksek olacağını, kısaca, başarılı sonuçlara ulaşmak isteyen işletmelerin, mutlak suretle stratejik yönetim anlayışına sahip olmaları gerektiğini ifade etmektedir (2003:256). Bu anlayış işletme yönetimine gelecek yönlü dinamik bir bakış açısı sağlayabilir.

#### **4. STRATEJİK YOL HARİTASI (STRATEGİC ROAD MAP)**

24 Nisan 2005 tarih ve 25795 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan KOSGEB Destekleri Yönetmeliğine göre KOSGEB Desteklerinden yararlanmak isteyen KOBİ'lere ilk aşamada Yararlanıcı Durum Tespit Çalışması yapılması uygulamasına geçilmiştir. Yapılan bu uygulama sonucunda işletmelerden alınan bilgiler KOSGEB Veri Tabanı tarafından değerlendirilmekte ve işletmeler A,B,C,D şeklinde gruplara ayrılmaktadır. Bu gruplardan A, B ve C grubu işletmelerin KOSGEB Desteklerinden yararlanabilmesi için Stratejik Yol Haritası (SYH) programını doldurmaları zorunlu hale getirilmiştir. A, B ve C grubu işletmelerin Stratejik Yol Haritası programını hazırlayabilmeleri için bağlı buldukları bölgedeki KOSGEB Uygulama Birimlerinden kullanıcı kodu ve şifrelerini almaları gerekmektedir. Kullanıcı kodu ve şifresini alan işletmelerin *Stratejik Yol Haritası Programını* kurması, verilmiş olan kullanıcı kodu ve şifre ile birlikte programa girerek SYH planını hazırlayıp KOSGEB Veri Tabanına göndermesi gerekmektedir. Bu kapsamda işletmelerin SYH planlarını oluşturmalarına

yardımcı olmak amacıyla SYH Hazırlama Kılavuzu hazırlanmıştır. SYH Hazırlama Kılavuzu Stratejik Yol Haritası Programının Kurulması ve Sisteme Giriş, Stratejik Yol Haritasının Hazırlanması, Stratejik Yol Haritası Programının Gönderilmesi ve Durum Takibi bölümleri olmak üzere üç kısımdan oluşmaktadır (Abmfuar.com,2005:1).

KOBİ'lerde stratejik yol haritasının oluşturulmasına ilişkin süreç adımları KOSGEB destekleri yönergesinin 8. maddesinde açıkça belirtilmiştir. Bu maddeye göre bir işletme stratejik yol haritası hazırlamak istiyorsa aşağıdaki süreçleri tamamlamalıdır. Bunlar (Kosgeb,2005:9) :

- Yararlanıcı durum tesbir formu (YDTF) değerlendirmesi neticesinde A, B, C grubunda sınıflandırılan Yararlanıcılar ile projesi TEKMER / DTİ kurullarında kabul edilen Yararlanıcılardan, www.kosgeb.gov.tr adresinden bilgisayar ortamında SYH Planı hazırlamaları istenir.
- YDTF formunun değerlendirilmesi sonucunda D grubuna giren Yararlanıcılardan ise Genel İşletme Geliştirme Hedefine yönelik olarak www.kosgeb.gov.tr adresinden bilgisayar ortamında GİGP SYH Planı hazırlamaları istenir. A,B veya C grubunda sınıflandırılan ancak SYH Planı hazırlamak istemeyen Yararlanıcılar ile SYH Planı onaylanmayan Yararlanıcılar da talep etmeleri ve SYH Onay Komisyonunun uygun görmesi halinde GİGP SYH Planı hazırlayabilirler.
- YDTF değerlendirmesi yapıldıktan sonra 1 (bir) yıldan daha fazla süre geçtiği halde SYH veya GİGP SYH Planı hazırlama sürecine başlamayan Yararlanıcılardan, gerek görülürse YDTF bilgilerini güncellemesi istenebilir. Yararlanıcılar veya Uygulama Birimleri tarafından gerek görülmesi halinde SYH ve GİGP SYH Planları güncellenebilir.
- Güncellenen planda daha önceki plan / planlarda seçilmiş olan hedefler tekrar edilebilir. Bu durumda Yararlanıcı önceki planın hazırlandığı dönemden sonraki gelişmeleri dikkate alarak gerekirse hedefe ilişkin süreç adımlarını da güncelleyebilir.
- SYH Planını güncelleyen Yararlanıcı, önceki plan döneminde yararlandığı destek tutarlarını KOSGEB Destekleri Yönetmeliğinde belirtilen destek üst limitlerine tamamlayacak şekilde desteklerden faydalanmaya devam eder.

Yönetmeliğin 24. Maddesi kapsamında verilecek olan Yeni Girişimci Desteğinden yararlanacak Yeni Girişimcilerden SYH veya GİGP SYH Planı hazırlanmaları istenmez (Kosgeb,2005:10). SYH Planı, Yararlanıcıların sadece KOSGEB desteklerini sağlamaya yönelik bir değerlendirme dokümanı olmayıp, Stratejik Plan yapma alışkanlığı ve becerisini kazandırmayı da amaçlamaktadır. Yararlanıcıların talep etmeleri halinde, SYH Planı hazırlama konusunda Uygulama Birimi/Sinerji Odağı ücretsiz eğitim verir ve KOBİ Uzman, Uzman Yardımcısı/Sinerji Odağı personeli tarafından gerekli bilgilendirmeler yapılır.

Yararlanıcılar tarafından son haline getirilen SYH Planı, Yararlanıcının her türlü iş ve işlemlerinden sorumlu KOBİ Uzman/Uzman Yardımcısı/Üniversite Görevlisi/Kamu Görevlisi tarafından SYH Planı Onay Komisyonuna sunulur. SYH Planı Komisyona sunulan Yararlanıcılar, kendilerinden istenen bilgi ve belgeleri Uygulama Birimine/Sinerji Odağına teslim etmek zorundadır. SYH Planı, SYH Planı Onay Komisyonu tarafından incelenip SYH Onay Komisyonu Karar Formu düzenlenerek onaylanır veya reddedilir (Ek: GF-03). SYH Planı onaylanan Yararlanıcılar, Genel Sözleşme imzalamak üzere yazı ile Uygulama Birimine davet edilir. SYH Planı reddedilen işletmelere bu durum yazı ile bildirilir. SYH Planı Onay Komisyonuna itiraz olması halinde Madde 13'e göre işlem yapılır. SYH Planı reddedilen Yararlanıcılar, aradan en az 3 ay geçtikten sonra yazılı olarak talepte bulunmaları halinde, SYH Planlarını yeniden sunmalarına izin verilir.

## 5. STRATEJİK YÖNETİM BİLİNCİ (STRATEGIC CONSCIOUSNESS)

İşletmelerin rekabet güçlerini geliştirebilmek için ortaya koydukları arayışlar bir çok farklı stratejilerin geliştirilmesine ve uygulanmasına kısaca stratejik yönetime neden olmaktadır (Kanıbir; Eroğlu,2008:29). İşletmenin ne olduğu, misyonunun, amacının ve niyetinin ne olması gerektiğini ve performansının nasıl ölçülüp değerlendirileceğine ilişkin kararların alınması ve uygulanması (Morden,2007:615) olarak değerlendirilen stratejik yönetim "stratejik bilinç"e sahip olmakla başlar. Stratejik bilinç, yönetimin değişim için kurumu çevreleyen tehlike ve zayıflıklardan zarar görmeden, fırsat ve üstünlüklerden nasıl yararlanabileceğini düşünmesi, bunlara uygun stratejiler üretmesi ve uygulaması anlamındadır (Ülgen,2008:1).

Bir başka tanıma göre stratejik bilinç; işletmelerin ve rakiplerin sürekli olarak çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığı bir ortamda, işletmelerin, değişim için çevresel fırsatlardan yararlanma ve tehditlerden nasıl korunacaklarını anlayabilme veya yorumlayabilme adına, daha etkili stratejiler geliştirmesi, içselleştirmesi ve uygulaması düzeyidir (Thomson,2001:8). Bu tanımlamalara ek olarak stratejik bilinç; çevresel değişim ve gelişmeleri dikkate alarak stratejik yönetim sürecine ilişkin tüm aşamaların yönetim ve tüm çalışanlar tarafından içselleştirilerek en etkili biçimde gerçekleştirilmesi olarak da tanımlanabilir.

Stratejik yönetimin sorumluluğu normalde örgütün az sayıdaki stratejik yöneticisinin omuzlarındadır (Alpkan,2008:11). Ancak stratejik bilince sahip işletmelerde tüm çalışanlar bu sorumluluğu paylaşmıştır. Ayrıca stratejik bilince sahip işletmeler, hangi pozisyonda olduklarının ve gelecekte hangi durumlarla karşılaşacaklarının farkındadırlar. Rekabet avantajını sürdürmek için sürekli olarak çevreyi anlamaya çalışır, iş dünyasının sağladığı anahtar başarı faktörlerini etkili ve faydalı bir biçimde kullanırlar (Naktiyok; Timuroğlu; Karabey,2009:7).

Stratejik yönetim bilincine sahip olmak için öncelikle, stratejiyi oluşturacak, stratejisiler seçilir. Daha sonra katılımcı bir biçimde, kurumun içinde bulunduğu iç ve dış çevre analiz edilir. Analiz süreci sonrasında ise organizasyonun misyonu, vizyonu, amaç ve hedefleri ile faaliyetler ve bunlara ilişkin alternatif stratejiler tanımlanır ve içinde bulunulan çevre unsurlarına en uygun olanı seçilir. Seçilen stratejilerin uygulanması; gerekli görülen kaynakların tüm fonksiyonlara ait birimlere tahsisi, kuruluşun yapısı, ve örgüt kültürü liderlik özelliklerine doğrudan bağlıdır (Çetin,2008:56). Performans ölçütleri bu özelliklere göre belirlenir ve dönem sonunda yapılacak değerlemeye temel oluşturur. Bu süreç sırasında ve sonrasında gerçekleştirilen faaliyetler izlenir ve değerlendirilir, gerekli düzenleme ve değişiklikler yapılır. Kısaca stratejik yönetim süreci hiçbir zaman bitmez, kurumun tüm yaşamı boyunca sürer (Ülgen,2008:1). İşletmelerin stratejik yönetim başarısının aslında stratejik bilincine bağlı olduğu söylenebilir.

## 6. ARAŞTIRMANIN AMAÇ, YÖNTEM VE DEĞERLENDİRİLMESİ (AIM, METHODOLOGY AND EVALUATION OF RESEARCH)

### 6.1. Araştırmanın Amacı ve Sınırları (Border and Purpose Of Research)

Çalışmanın çıkış noktası, stratejik yönetim sürecine ilişkin uygulamaların stratejik yol haritası öncesi ve sonrası KOBİ'ler üzerindeki etkilerinin ve farklılıklarının istatistiksel yöntemlerle belirlenmesi ve incelenmesinden ileri gelmektedir. Bu nedenle araştırmanın amacı; stratejik yol haritası uygulamasının KOBİ'lerin stratejik yönetim bilinçlerine etkisini incelemektir.

Araştırmaya konu edilen KOBİ'lerin stratejik yönetilme özelliği ve stratejik yol haritasına ilişkin literatür taraması yapılarak konuyla ilgili genel açıklamalara yer verilmiştir. Ayrıca, araştırmanın kuramsal bölümünde stratejik yönetim, stratejik yol haritası planlaması ve stratejik

yönetim bilinci ve yakın oldukları noktalar üzerinde çalışılarak, araştırma kısmında ortaya çıkacak sonuçlarla karşılaştırma yapılması sağlanmıştır.

KOBİ'lerin stratejik yönetim bilinç düzeyini etkileyen çok sayıda faktör olabilir. Ancak bu çalışma, faktörlerin tamamının incelenmesi yerine, Stratejik yol haritası uygulamasının stratejik yönetim sürecine ilişkin alt bileşenleri ve Malatya, Elazığ, ve Adıyaman İllerinde faaliyette bulunan KOBİ'lerle sınırlandırılmıştır. Bu araştırma KOBİ'ler üzerinde yukarıda belirtilen faktörlerin karşılaştırılması ile ilgilidir. Bu faktörler dışında da birçok farklı faktör grupları KOBİ'lerin stratejik yönetim bilinç düzeyini etkileyebilir.

### **6.2. Ana Kütle ve Örneklem (Population and Sampling)**

Araştırmanın ana kütlesi, KOSGEB Malatya Merkez Müdürlüğüne bağlı Malatya; Elazığ, ve Adıyaman, illerinde faaliyette bulunan ve stratejik Yol Haritası planlaması yapmış KOBİ'lerin yöneticilerinden oluşmaktadır. Stratejik yol haritası Hazırlayan KOBİ'lere ilişkin sayı gün geçtikçe artmaktadır. Malatya Merkez Müdürlüğü verilerine göre Aralık 2008 sonu itibarıyla Stratejik Yol haritası planlaması yapan ve çeşitli KOSGEB destek hizmetlerinden faydalanan Malatya, Elazığ, Adıyaman ilinde KOBİ olarak faaliyette bulunan toplam 822 işletme bulunmaktadır (Kosgeb, 2009:77;78). Ancak zaman ve maliyet kısıtları dikkate alındığında ana kütlelerin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından örnekleme gidilmiştir.

Araştırmada basit tesadüfî örneklem yöntemiyle veriler toplanmıştır. Araştırma kapsamına alınan ana kütle kapsamındaki KOBİ'lerin Malatya dışında olan kısmına posta yolu ile anket formu gönderilmiş; Malatya'daki işletmelerle ise yüz yüze görüşülerek veriler toplanmıştır. Araştırma da ana kütle temsil eden 200 anket formu gönderilmiştir. Gönderilen anket formlarından geri dönen ve değerlendirilmeye tabi olacak 138 anket elde edilmiştir. 138 yöneticiden elde edilen anket sonuçlarının ana kütle temsil etme oranı: %16'dır. Bu oran, cevapların tesadüfîlik ilkesine uygun olarak ortaya çıkması için örneklem yöntemiyle, yeterli cevaplama oranına ulaşılması, güvenilir ve yeterli büyüklükte bir sayının oluşmasını sağlamıştır.

### **6.3. Araştırmanın Hipotezleri (Hypotheses Of Research)**

Araştırmanın amacına uygun olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

- **Stratejik Analiz Süreci**

**H<sub>0</sub>:** KOBİ'lerin stratejik yol haritası oluşturulması öncesi ve sonrasında stratejik analiz sürecini etkileyen uygulamalar arasında fark yoktur.

- **Stratejik planlama süreci**

**H<sub>0</sub>:** KOBİ'lerin stratejik yol haritası oluşturulması öncesi ve sonrasında stratejik planlama sürecini etkileyen uygulamalar arasında fark yoktur.

- **Stratejik bilinçlendirme süreci**

**H<sub>0</sub>:** KOBİ'lerin stratejik yol haritası oluşturulması öncesi ve sonrasında stratejik bilinçlendirme sürecini etkileyen uygulamalar arasında fark yoktur.

- **Strateji belirleme ve uygulama süreci**

**H<sub>0</sub>:** KOBİ'lerin stratejik yol haritası oluşturulması öncesi ve sonrasında strateji belirleme ve uygulama sürecini etkileyen uygulamalar arasında fark yoktur.

- **Stratejik kontrol ve değerlendirme süreci**

**H<sub>0</sub>:** KOBİ'lerin stratejik yol haritası oluşturulması öncesi ve sonrasında stratejik kontrol ve değerlendirme sürecini etkileyen uygulamalar arasında fark yoktur.

#### 6.4. Veri Toplama ve Değerlendirme Yöntemi (Data Collecting and Evaluation Method)

Birinci elden veri toplamak amacıyla araştırma konusu ile ilgili literatür taraması sonucunda hazırlanan anket formu çoktan seçmeli ve açık uçlu soruları içerir şekilde oluşturulduktan sonra, pilot bir araştırma ile ilgili yöneticiler üzerinde test edilmiştir. Uygulama sonucunda ortaya çıkan olumsuzluklar ve muhtemel riskler de dikkate alınarak anket formuna son şekli verilmiştir. Anket formları, kesinlik kazandıktan sonra, Malatya KOSGEB Merkez Müdürlüğünde adres kayıtları olan 2008 yılı sonuna kadar stratejik yol haritası hazırlayan KOBİ'lerdeki yöneticilerine veya temsilcilerine uygulanmıştır.

Yüz yüze ve posta yolu veri toplama tekniğiyle uygulanan ankette 40 soruya yer verilmiştir. Bunlardan ilk 7 soru ana kütle kapsamında belirtilen KOBİ'lerin genel özellikleri ile ilgilidir. Diğerleri ise, stratejik yönetim bilincindeki değişimin belirlenmesiyle ilgili faktörleri kapsamaktadır.

İşletmeleri tanımlamak amacıyla hazırlanan sorular dışındaki diğer soruların tamamı beşli likert tipinde olan sorulardır. Stratejik yönetim bilincinin belirlenmesine yönelik belirlenen faktörlerin etkilerini koyan ifadeler 1'den 5'e kadar ölçeklendirilmiştir. Cevaplayıcıların soruları tekdüze bir biçimde cevaplamalarını engellemek için, analiz veya değerlendirme aşamasında tekrar dönüştürülmek üzere, soruların bir kısmı olumsuz uygulama cümlesibiçiminde sorulmuştur.

Araştırmamızda %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik hat payı öngörülmüştür. Anket uygulaması için gönderilen 200 işletmeden 156'sından cevap gelmiş bu anketlerden 18'i yeterli nitelikleri (eksik bilgi) taşımadığı için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Anket verilerinin güvenilirlik sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Güvenilirlik analizi sonuçları  
(Table 1. Results of reliability analysis)

Anket soru grupları	Soru sayısı	Alpha değeri
Stratejik analiz süreci uygulamaları	14	,812
Stratejik planlama süreci uygulamaları	6	,761
Stratejik bilinçlendirme süreci uygulamaları	4	,753
Strateji belirlemesi ve uygulanması süreci uygulamaları	5	,750
Stratejik kontrol ve değerlendirme süreci uygulamaları	4	,797
Ankete yer alan tüm stratejik yönetim süreci uygulamaları	33	,832

Tablo 1'de anket sorularının güvenilirliğine yer verilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan Alpha değeri 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır. Alpha değeri, 0,70 in üstünde ise güvenilirlik oldukça yüksek kabul edilebilir. Tablo 1'deki sonuçlara bakıldığında; ankette yer alan; Stratejik analiz sürecindeki uygulamalara ilişkin 14 soru, Stratejik planlama sürecindeki uygulamalara ilişkin 6 soru, stratejik bilinçlendirme sürecindeki uygulamalara ilişkin 4 soru, stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması uygulamalara ilişkin 5 soru, stratejik kontrol ve değerlendirme sürecindeki uygulamalara ilişkin 4 soru yer almaktadır.

Anketin tamamına ilişkin olarak Stratejik yönetim sürecindeki uygulamalara ilişkin 33 sorunun güvenilirlik yüzdesi %83'dür. Sonuç oldukça yüksek düzeydedir. Yukarıdaki sonuçlara göre; anketin güvenilir ve geçerli olduğu söylenebilir. Ayrıca anket yöntemiyle toplanan veriler SPSS programında değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonuçları aşağıdaki tablolar aracılığıyla sunulmuştur.



### 6.5. Verilerin Dağılımı ve Analizi (Distribution and Analysis of Data)

Ankete katılan cevaplayıcı KOBİ'lerin; faaliyette bulunduğu pazar, faaliyet süreleri, stratejik yönetilme düzeyi, çalışan sayısı, faaliyette bulunduğu sektör, hukuki yapı, stratejik yol haritası uygulamasının faydası gibi özelliklerine göre oluşan dağılım tablo 2, tablo 3, tablo 4, tablo 5, tablo 6, tablo7,tablo 8 ve belirlenen hipotezlerin test edilmesi amacıyla da "t" testleri kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçları, ilgili başlıklar altında tablolara dönüştürülerek aşağıda verilmiştir.

Tablo 2. İşletmelerin faaliyette bulunduğu pazarlar  
(Table 2. Distribution of enterprises according to markets in which enterprises exist)

Faaliyette Bulunduğu Pazar Türü	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde	Toplam
	Evet	Hayır	Evet	Hayır		
Bölgesel pazar	138	-	100	-	100	138
Ulusal pazar	110	28	79,7	20,3	100	138
Uluslar arası pazar	43	95	31,1	68,9	100	138

Tablo 2'de araştırmamıza katılan KOBİ'lerin faaliyete bulunduğu pazara yer verilmiştir. Pazar türüne göre dağılıma bakıldığında; araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin, tamamı kendi bölgesindeki pazarda faaliyette bulunmaktayken, yüzde 79,7'si ulusal pazarda, yüzde 20,3'ü ise sadece bölgesel faaliyetlerini sürdürmektedir. Ayrıca araştırmamızdaki KOBİ'lerin yüzde 31,1'i uluslararası yüzde 68,9'unun ise sadece ulusal pazarda faaliyette buldukları görülmektedir. Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin ulusal ve uluslar arası pazarda faaliyette bulunmaları stratejik yönetim ve belirlenecek strateji açısından önemli bir durum olarak savunulabilir.

Tablo 3. İşletmelerin faaliyet süreleri  
(Table 3. Distribution of enterprises according to their ages)

İşletme Yaş Grupları	Frekans (İşletme Sayısı)	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-10 arası yaş	30	21,7	21,7
10-20 arası yaş	51	37,0	58,7
20-30 arası yaş	29	21,0	79,7
30 üstü yaş	28	20,3	100
Toplam	138	100	100

Tablo 3'de araştırmaya katılan KOBİ'lerin kuruluş yaşına yer verilmiştir. Kuruluş tarihine göre dağılım dört grupta toplanmıştır. Bu gruplara göre KOBİ'lerin; yüzde 21,7' si 0-10 yaş aralığında, yüzde 37,0'si 10-20 yaş aralığında, yüzde 21,0'i 20-30 yaş aralığında, yüzde 20,3'ü ise 30 yaşın üstündedir. Örgütün yaşı ile kurumsallaşması arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu varsayımı altında bu sonuçlar, söz konusu KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olduğunun bir göstergesi olarak görülebilir. Kurumsallaşmış işletmelerde stratejik yönetim uygulamalarına daha fazla rastlandığı söylenebilir.

Tablo 4. İşletmelerin stratejik yönetilme düzeyi  
(Table 4. Distribution of enterprises according to their strategic management)

Stratejiliklik Düzeyi	Frekans (İşletme Sayısı)	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Stratejik değil	22	16,0	16,0
Yeterli olmayan bir stratejiliklik	37	26,8	42,8
Tam anlamıyla stratejik	79	57,2	100
Toplam	138	100	100

Tablo 4’de araştırma kapsamındaki KOBİ’lerin, yöneticileri tarafından ne ölçüde stratejik yönetildiğine ilişkin değerlendirmelerine yer verilmiştir. Tablodaki dağılıma baktığımızda; yöneticilerinin; yüzde 16,0’sı işletmelerini stratejik olarak nitelendirmemekte, yüzde 26,8’i stratejik ancak yeterli olmayan düzeyde stratejik, yüzde 57,2’si ise tam anlamıyla stratejik olarak nitelendirmektedir. Bu değerlendirmeler, KOBİ’lerin stratejik bilinci sağlamada kendi sektörlerinde göreceli önemli mesafede kat ettikleri ve stratejik yönetildiklerinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Tablo 5. İşletmelerde çalışan sayısı

(Table 5. Distribution of enterprises according to employees they have)

Çalışan Sayısı	Frekans (İşletme Sayısı)	Yüzde	Kümülatif Yüzde
20 kişiye kadar	23	16,7	16,7
20 -50 kişi arası	24	17,4	34,1
50-100 arası	34	24,6	58,7
100-150 arası	36	26,1	84,8
150 ve üstü	21	15,2	100,0
Toplam	138	100,0	

Tablo 5’de araştırma kapsamındaki KOBİ’lerde çalışan kişilerin sayısına yer verilmiştir. Tablodaki dağılıma baktığımızda; KOBİ’lerde, yüzde 16,7’si 20 ve daha alt sayıda çalışan, yüzde 17,4’ü 20-50 kişi arası çalışan, yüzde 24,6’sı 50-100 arası çalışan, yüzde 26,1’i 100-150 arası çalışan, yüzde 15,2’si ise 150 kişi üzeri işgören bulunmaktadır. Bu dağılımlara bağlı olarak, araştırma kapsamındaki KOBİ’lerde çalışan sayısının yüksek olduğu söylenebilir. Stratejik bilinci sağlamada bu sayı önemli bir gösterge olarak değerlendirilebilir.

Tablo 6. İşletmelerin faaliyette bulunduğu sektörler

(Table 6. Distribution of enterprises according to sectors in which they exist)

Faaliyette bulunduğu sektör	Frekans (İşletme Sayısı)	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tarım/Gıda	29	21,0	21,0
Sanayi/İmalat	23	16,7	37,7
Tekstil/Hazır Giyim	44	31,9	69,6
Mobilyacılık	18	13,0	82,6
Madencilik	14	10,1	92,8
Diğer	10	7,2	100,0
Toplam	138	100,0	

Tablo 6’da araştırma kapsamındaki KOBİ’lerin, hangi sektörlerde faaliyette bulunduğuna ilişkin dağılıma yer verilmiştir. Tablodaki dağılıma baktığımızda KOBİ’lerin; yüzde 21,0’i tarım/gıda, yüzde 16,7’si sanayi/imalat, yüzde 31,9’u tekstili/hazır giyim; yüzde 13,0’ü mobilyacılık, yüzde 10,1’i madencilik, yüzde 7,2’si ise diğer sektörlerde (tarım makineleri, inşaat, ulaştırma) faaliyette bulunmaktadır. Bu dağılıma baktığımızda “tekstil/hazır giyim ve tarım/ gıda sektörlerinin” tüm sektörlerde içerisinde büyük çoğunluğu oluşturdukları görülmektedir. Her iki sektörde yoğun emek gerektirdiğinden Tablo 6’daki dağılımlarla da örtüştüğü söylenebilir. Ayrıca bu sektörlerde yaşanan izafi stratejik yönetim ve belirlenecek strateji açısından önemli bir durum olarak yorumlanabilir.

Tablo 7. İşletmelerin hukuki yapısı

(Table 7. Distribution of enterprises according to their legal status)

Statü	Frekans (İşletme Sayısı)	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Limited Şti.	70	50,7	50,7
Anonim Şti.	24	17,4	68,1
Adi Şirket	16	11,6	79,7
Şahıs işletmesi	28	20,3	100,0
Toplam	138	100,0	

Tablo 7’de araştırma kapsamındaki KOBİ’lerin, yasal statüsüne ilişkin analizlere yer verilmiştir. Tablodaki dağılıma baktığımızda; KOBİ’lerin, yüzde 50,7’si limitet, yüzde 17,4’ü anonim, yüzde 11,6’sı adi; yüzde 20,3’ü ise şahıs şirketi faaliyette buldukları görülmektedir. Bu dağılıma baktığımızda KOBİ’lerin büyük çoğunluğunun şirketleşerek faaliyette buldukları söylenebilir.

Tablo 8. Stratejik yol haritasının stratejik yönetime faydası

(Table 8. Distribution according to the benefit which strategic road map secured to strategic management)

Değerlendirme Ölçütleri	Frekans (İşletme Sayısı)	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç bir faydası olmadı	16	11,6	11,6
Faydalı ancak yeterli değil	15	10,9	22,5
Fikri yok	7	5,1	27,5
Faydalı	36	26,1	53,6
Oldukça faydalı	64	46,4	100,0
Total	138	100,0	

Tablo 8 de araştırma kapsamındaki KOBİ’lerde “KOSGEB” tarafından uygulamaya konulan “Stratejik Yol Haritası” uygulaması sonucu stratejik yönetim konusunda sağladığı faydaya ilişkin değerlendirmeye yer verilmiştir. Tablodaki dağılıma baktığımızda; KOBİ’lerin, yüzde 11,6’sı hiçbir fayda sağlamadığı, yüzde 10,9’u Faydalı ancak yeterli değil, yüzde 50,1’inin herhangi bir kanaati yok, yüzde 26,1’i faydalı, yüzde 46,4’ü ise stratejik yol haritası uygulamasını oldukça faydalı bulmaktadır. Bu dağılımlara bağlı olarak, araştırma kapsamındaki KOBİ’lerde Stratejik Yol Haritası uygulamasından oldukça memnun oldukları ve bu uygulamanın stratejik yönetim uygulamalarına ciddi katkılar sağladığı konusunda yüksek bir kanaatin olduğu söylenebilir. Söz konusu uygulamanın KOBİ’lerin stratejik yönetilmeleri konusunda önemli bir fayda sağladığı görüşü savunulabilir.

Tablo 9. İşletmelerin stratejik yol haritası öncesi ve sonrasına ilişkin stratejik analiz süreci uygulamaları  
(Table 9. Distribution of applications which are within strategic management process according to being before or after strategic road map)

Faktörler	D1		D2		D3		D4		D5		S.Sapma		Ort.	
	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS
	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	SÖ	SS	SÖ	SS
Ekonomik gelişmelerin analizi	24 17,4	2 1,4	28 20,3	3 2,2	17 12,3	16 11,6	49 35,5	81 58,7	20 14,5	36 26,1	1,355	,771	3,094	4,058
Teknolojik değişimlerin analizi	20 14,5	2 1,4	15 10,9	4 2,9	20 14,5	16 11,6	66 47,8	74 53,6	17 12,3	42 30,4	1,250	,814	3,326	4,087
Kültürel değişim ve farklılıkların analizi	44 31,9	3 2,2	14 10,1	6 4,3	22 15,9	14 10,1	38 27,5	77 55,8	20 14,5	38 27,5	1,489	,866	2,826	4,021
Yasal değişimlerin analizi	18 13,0	6 4,3	16 11,6	6 4,3	20 14,5	9 6,5	67 48,6	71 51,4	17 12,3	46 33,3	1,221	,983	3,343	4,050
Rakiplerin davranışlarının analizi	4 2,9	4 2,9	23 16,7	6 4,3	10 7,2	8 5,8	73 52,9	67 48,6	28 20,3	53 38,4	1,059	,927	3,700	4,152
Sendikal davranışların analizi	18 13,0	28 20,3	70 50,7	27 19,6	18 13,0	7 5,1	25 18,1	52 37,7	7 5,1	24 17,4	1,226	1,442	3,558	3,123
Müşteri beklenti ve isteklerinin analizi	9 6,5	7 5,1	14 10,1	9 6,5	22 15,9	9 6,5	50 36,2	61 44,2	43 31,2	52 37,7	1,188	1,080	3,753	4,029
Örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin analizi	9 6,5	17 12,3	14 10,1	16 11,6	18 13,0	11 8,0	53 38,4	60 43,5	44 31,9	34 24,6	1,186	1,312	3,789	3,565
Üretilen mal ve hizmetlerini kalitesinin analizi	5 3,6	5 3,6	11 8,0	9 6,5	8 5,8	8 5,8	78 56,5	64 46,4	36 26,1	52 37,7	0,983	1,011	3,934	4,079
Personelin yetenek, bilgi ve becerilerinin analizi	1 0,7	14 10,1	6 4,3	15 10,9	12 8,7	12 8,7	92 66,7	66 47,8	27 19,6	31 22,5	0,724	1,234	4,000	3,615
Kullanılan teknolojinin analizi	1 0,7	8 5,8	6 4,3	1 ,7	18 13,0	10 7,2	83 60,1	79 57,2	30 21,7	40 29,0	1,768	,958	3,978	4,029
Üretim teknolojisini analizi	1 0,7	9 6,5	11 8,0	7 5,1	22 15,9	19 13,8	54 39,1	62 44,9	50 36,2	41 29,7	0,954	1,102	4,021	3,862
Personelin verimliliğinin analizi	1 0,7	21 15,2	12 8,7	5 3,6	-	14 10,1	91 65,9	56 40,6	34 24,6	42 30,4	0,586	1,351	4,144	3,673
Finansal göstergelerin analizi	2 1,4	7 5,1	-	7 5,1	11 8,0	13 9,4	97 70,3	67 48,6	28 20,3	44 31,9	0,578	1,038	4,094	3,971

Tablo 9'daki kısaltmalar: SÖ:Stratejik Yol Haritası Öncesi; SS:Stratejik Yol Haritası Sonrası, D1:Hiç Uygulanmamakta, D2:Uygulanmamakta, D3:Fikriyok, D4:Uygulanmakta, D5:Tamamıyla Uygulanmakta

Tablo 9'da araştırmaya katılan KOBİ'lerin stratejik yol haritası uygulaması öncesi stratejik analiz sürecine ilişkin uygulamalarına bakıldığında özellikle; "Üretilen mal ve hizmetlerini kalitesinin analizi, personelin yetenek, bilgi ve becerilerinin analizi, kullanılan teknolojinin analizi, üretim teknolojisini analizi personelin verimliliğinin analizi, finansal göstergelerin analizi" uygulamaların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Buna karşılık, stratejik yol haritası uygulaması sonrası stratejik analiz sürecinde ilişkin uygulamalarda ise; "ekonomik gelişmelerin analizi, teknolojik değişimlerin analizi, kültürel değişim ve farklılıkların analizi, yasal değişimlerin analizi, rakiplerin davranışlarının analizi, müşteri beklenti ve isteklerinin analizi, üretilen mal ve hizmetlerini kalitesinin analizi, kullanılan teknolojinin analizi" uygulamaların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre; stratejik yol haritası uygulaması sonucu işletmelerin stratejik analiz yapılan alanlarının genişlediği, farklılaştığı ve rekabetçi bir anlayışa sahip olduğu ifade edilebilir.

Tablo 10: İşletmelerin stratejik yol haritası öncesi ve sonrasına ilişkin stratejik planlama süreci uygulamaları

(Table 10: Distribution of applications which are within strategic planning process according to being before or after strategic road map)

Faktörler	D1		D2		D3		D4		D5		S.Sapma		Ort.	
	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS
	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	SÖ	SS	SÖ	SS
Stratejik planların yapılması	-	-	-	5	22	22	88	74	28	37	,602	,758	4,043	4,036
İşletme misyonunun oluşturulması	6	2	3	7	11	21	68	70	50	38	,956	,875	4,108	3,978
İşletme vizyonunu tasarlanması	11	-	14	3	14	13	60	80	39	42	1,204	,679	3,739	4,166
İşletme stratejistlerinin belirlenmesi ve seçimi	11	-	4	5	18	11	77	85	28	37	1,060	,694	3,775	4,115
Örgüt kültürü değerlerinin oluşturulması	14	-	15	1	19	13	66	94	24	30	1,197	,575	3,514	4,108
İşletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi	9	-	17	4	16	11	63	76	33	47	1,158	,706	3,681	4,202

Tablo10'daki kısaltmalar:SÖ:Stratejik Yol Haritası Öncesi; SS:Stratejik Yol Haritası Sonrası D1:HiçUygulanmamakta, D2:Uygulanmamakta, D3:FikriYok, D4:Uygulanmakta ,D5:Tamamıyla uygulanmakta

Tablo 10'da araştırmaya katılan KOBİ'lerin stratejik yol haritası uygulaması öncesi stratejik planlama sürecindeki uygulamalarına bakıldığında özellikle; "Stratejik planların yapılması, işletme misyonunun oluşturulması" uygulamaların; buna karşılık, stratejik yol haritası uygulaması sonrası stratejik planlama sürecindeki uygulamalar ise; stratejik planlama ilişkin belirtilen tüm uygulamaların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre; stratejik yol haritası uygulaması sonucu işletmelerin stratejik planlamayı tam anlamıyla uyguladıkları savunulabilir.

Tablo 11. İşletmelerin stratejik yol haritası öncesi ve sonrasına ilişkin stratejik bilinçlendirme süreci uygulamaları

(Table 11. Distribution of applications which are within strategic consciousness process according to being Before or After Strategic Road Map)

Faktörler	D1		D2		D3		D4		D5		S.Sapma		Ort.	
	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS
	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	SÖ	SS	SÖ	SS
Strateji belirlemede çalışanların katılımı	17 12,3	-	13 9,45	7 5,1	14 10,1	10 7,2	66 47,8	83 60,1	28 20,3	38 27,5	1,262	,737	3,543	4,101
Stratejilerin yöneticilere duyurulması	4 2,9	2 1,48	12 8,73	5 3,6	22 15,9	17 12,3	74 53,6	77 55,8	26 18,8	37 26,8	,953	,818	3,768	4,029
Stratejilerin çalışanlara duyurulması	4 2,9	-	10 7,23	5 3,6	23 16,7	19 13,8	72 52,2	80 58,0	29 21,0	34 24,6	,947	,729	3,811	4,036
E&G sürekli bir politika olması	2 1,4	-	7 5,13	5 3,6	21 15,2	19 13,8	68 49,3	77 55,8	40 29,0	37 26,8	,883	,742	3,992	4,058

Tablo11'deki kısaltmalar: SÖ:Stratejik Yol Haritası Öncesi; SS: Stratejik Yol Haritası Sonrası D1:Hiç Uygulanmamakta, D2:Uygulanmamakta, D3:Fikri Yok, D4:Uygulanmakta, D5:Tamamıyla Uygulanmakta

Tablo 11'de araştırmaya katılan KOBİ'lerin stratejik yol haritası uygulaması öncesi stratejik bilinçlendirme sürecindeki uygulamalarına bakıldığında; "Eğitim geliştirmenin sürekli bir politika olması" uygulamasının; buna karşılık, stratejik yol haritası uygulaması sonrası stratejik bilinçlendirme sürecindeki tüm uygulamaların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre; stratejik yol haritası uygulaması sonucu işletmelerin stratejik bilinçlendirmeyi tam anlamıyla uyguladıkları ve stratejik yönetimin tüm kademelere yayılarak uygulandığı ifade edilebilir.

Tablo 12. İşletmelerin stratejik yol haritası öncesi ve sonrasına ilişkin strateji belirleme ve uygulama süreci uygulamaları

(Table 12. Distribution of applications which are within application of specified strategy according to being before or after strategic road map)

Faktörler	D1		D2		D3		D4		D5		S.Sapma		Ort.	
	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS
	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	SÖ	SS	SÖ	SS
İşletmeye ait genel bir stratejinin varlığı	3 2,2	2 1,4	6 4,3	2 1,4	11 8,0	9 6,5	78 56,5	83 60,1	40 29,0	42 30,4	,860	,730	4,058	4,166
İşleme fonksiyonlarına ait alt stratejilerin oluşturulması	4 2,9	-	11 8,0	6 4,3	22 15,9	9 6,5	62 44,9	85 61,6	39 28,3	38 27,5	1,006	,709	3,876	4,123
Stratejilerin uygulanması ve koordinasyon	1 0,7	-	10 7,2	1 ,7	19 13,8	16 11,6	63 45,7	91 65,9	45 32,6	30 21,7	,907	,597	4,021	4,087
İşletme politikalarının belirlenmesi	3 2,2	2 1,4	10 7,2	7 5,1	15 10,9	16 11,6	66 47,8	62 44,9	44 31,9	51 37,0	,959	,901	4,000	4,108
Strateji uygulamasındaki sorunların çözme	8 5,8	-	7 5,1	5 3,6	10 7,2	15 10,9	76 55,1	82 59,4	37 26,8	36 26,1	1,032	,715	3,920	4,079

Tablo12'deki kısaltmalar:SÖ:Stratejik Yol Haritası Öncesi; SS:Stratejik Yol Haritası Sonrası D1:Hiç Uygulanmamakta, D2:Uygulanmamakta, D3:Fikri Yok, D4:Uygulanmakta, D5:Tamamıyla Uygulanmakta

Tablo 12'de araştırmaya katılan KOBİ'lerin stratejik yol haritası uygulaması öncesi belirlenen stratejinin uygulanması sürecindeki

uygulamalarına bakıldığında özellikle; "İşletmeye ait genel bir stratejinin varlığı, Stratejilerin uygulanması ve koordinasyon, İşletme politikalarının belirlenmesi" uygulamalarının ağırlıkta olduğu görülmektedir. Buna karşılık, stratejik yol haritası uygulaması sonrası belirlenen stratejinin uygulanması sürecindeki tüm uygulamaların ağırlıklı olarak gerçekleştirildiği söylenebilir. Bu sonuçlara göre; stratejik yol haritası uygulaması sonucu işletmelerin belirlenen stratejinin uygulanması sürecini tam anlamıyla hayata geçirdikleri veya işletmelerin stratejik yönetim anlayışına sahip oldukları savunulabilir.

Tablo 13. İşletmelerin stratejik yol haritası öncesi ve sonrasına ilişkin stratejik kontrol süreci uygulamaları

(Table 13. Distribution of applications which are within strategic control process according to being before or after strategic road map).

Faktörler	D1		D2		D3		D4		D5		S.Sapma		Ort.	
	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS	SÖ	SS
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	SÖ	SS	SÖ	SS
Stratejilerin hangi düzeyde uygulandığının tespiti	3	-	9	4	17	15	75	87	34	32	,909	,674	3,927	4,065
Stratejik amaçlara ulaşmadaki olumsuzluklar	5	4	8	3	11	9	90	79	24	43	,894	,846	3,869	4,115
Stratejilerin kontrolü ve değerlendirilmesi	5	2	8	3	14	15	77	86	34	32	,951	,748	3,920	4,036
Geri bildirim sürecinin etkinliği	8	-	5	2	21	12	73	84	31	40	1,010	,638	3,826	4,173

Tablo 13'deki kısaltmalar: SÖ: Stratejik Yol Haritası Öncesi; SS: Stratejik Yol Haritası Sonrası D1: Hiç Uygulanmamakta, D2:Uygulanmamakta, D3:Fikri Yok, D4:Uygulanmakta, D5:Tamamıyla Uygulanmakta

Tablo 13'de araştırmaya katılan KOBİ'lerin stratejik yol haritası uygulaması öncesi uygulanan stratejilerin kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi sürecindeki uygulamalara bakıldığında özellikle; "Stratejilerin hangi düzeyde uygulandığının tespiti ve Uygulanan stratejilerin kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi" uygulamalarının; buna karşılık, stratejik yol haritası uygulaması sonrasında ise; tüm uygulamaların ağırlıklı olarak uygulandığı söylenebilir. Bu sonuçlara göre; stratejik yol haritası uygulaması sonucu uygulanan stratejilerin kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi sürecinin işletmeler tarafından tam anlamıyla gerçekleştirildiği ve stratejik kontrole öncesine göre daha fazla önem verildiği savunulabilir.

Tablo 14. Stratejik yol haritası öncesi ve sonrası stratejik analiz süreci uygulamaları arasındaki "t" testi  
(Table 14. "t" Test between applications within strategic analyses which are before and after strategic road map)

Uygulamalar	Çift Yönlü " t " Testi					t	df	137
	Ort.	Std. Sapma	Std. hata	% 95 Güven Aralığı			Anlamlılık	
				En Düşük	En Yüksek			
Ekonomik gelişmelerin analizi	-,9638	1,5865	,1351	-1,230	-,6967	7,136	,000*	
Teknolojik değişimlerin analizi	-,7608	1,49234	,12704	-1,012	-,5096	5,989	,000*	
Kültürel değişim ve farklılıkların analizi	-1,195	1,75449	,14935	-1,490	-,9003	8,006	,000*	
Yasal değişimlerin analizi	-,7226	1,57988	,13498	-,9895	-,4557	5,354	,000*	
Rakiplerin davranışlarının analizi	-,4452	1,33901	,11440	-,6714	-,2190	3,892	,000*	
Sendikal davranışların analizi	,4347	1,65206	,14063	,1566	,7128	3,092	,002*	
Müşteri beklenti ve isteklerinin analizi	-,2753	1,55563	,13242	-,5372	-,0135	2,079	,039*	
Örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin analizi	,2246	1,79626	,15291	-,0777	,5270	1,469	,144	
Üretilen mal ve hizmetlerini kalitesinin analizi	-,1449	1,42219	,12107	-,3843	,09447	1,197	,233	
Personelin yetenek, bilgi ve becerilerinin analizi	,38406	1,44648	,12313	,1405	,6275	3,119	,002*	
Kullanılan teknolojinin analizi	-,0507	1,24585	,10605	-,2604	,1589	-,478	,633	
Üretim teknolojisini analizi	,1594	1,46116	,12438	-,0865	,4053	1,282	,202	
Personelin verimliliğinin analizi	,4710	1,51966	,12936	,2152	,7268	3,641	,000*	
Finansal göstergelerin analizi	,1231	1,10376	,09396	-,0626	,3089	1,311	,192	

Tablo 14'de araştırmaya katılan KOBİ'lerin "Stratejik Yol Haritası Uygulaması Öncesi ve Sonrası Stratejik Analiz Sürecindeki" uygulamalara ilişkin 0,05 anlamlılık düzeyinde "t" testi sonuçlarına yer verilemiştir. Tablo 14 incelendiğinde, uygulamaların büyük çoğunluğunun stratejik yol haritası uygulaması öncesi ve sonrası göre farklılık gösterdiği açıkça görülmektedir. Tablodaki sonuçlara göre KOSGEB tarafından desteklenerek KOBİ'lerde uygulana stratejik yol haritası uygulamasının söz konusu işletmelerin stratejik analiz sürecindeki uygulamaları farklılaştırdığı söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, stratejik yol haritası uygulaması, söz konusu işletmelerin stratejik analiz sürecindeki uygulamalardan farklı şekilde yararlanılmasına neden olmaktadır. Stratejik yol haritası uygulamasına bağlı olarak ortaya çıkan farklı uygulamalar;  $H_0$ : "KOBİ'lerin stratejik yol haritası oluşturulması öncesi ve sonrasında stratejik analiz sürecini etkileyen uygulamalar arasında fark yoktur" Hipotezi reddedilerek;  $H_1$ : "KOBİ'lerin stratejik yol haritası oluşturulması öncesi ve sonrasında stratejik analiz sürecini etkileyen uygulamalar arasında fark vardır" hipotezinin kabul edildiği sonucunu ortaya koymaktadır.



Tablo 15. Stratejik yol haritası öncesi ve sonrası stratejik planlama süreci uygulamaları arasındaki "t" testi  
(Table 15: "t" Test between applications within strategic planning which are before and after strategic road map)

Uygulamalar	Çift Yönlü " t " Testi					t	df	137
	Ort.	Std. Sapma	Std. hata	% 95 Güven Aralığı			Anlamlılık	
				En Düşük	En Yüksek			
Stratejik planların yapılması	,0072	,89195	,0759	-,14289	,15739	,095	,924	
İşletme misyonunun oluşturulması	,1304	1,27769	,1087	-,08464	,34551	1,199	,233	
İşletme vizyonunu tasarlanması	-,4275	1,42904	,1216	-,66809	-,18699	3,515	,001	
İşletme stratejistlerinin belirlenmesi ve seçimi	-,3405	1,26431	,1076	-,55340	-,12776	3,164	,002	
Örgüt kültürü değerlerinin oluşturulması	-,5942	1,33803	,1139	-,81943	-,36897	5,217	,000	
İşletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi	-,5217	1,35203	,1150	-,74933	-,29415	4,533	,000	

Tablo 15'de araştırmaya katılan KOBİ'lerin "Stratejik Yol Haritası Uygulaması Öncesi ve Sonrası Stratejik planlama Sürecindeki" uygulamalarına ilişkin 0,05 anlamlılık düzeyinde "t" testi sonuçlarına yer verilemiştir. Tablo 15 incelendiğinde, uygulamaların büyük çoğunluğunun stratejik yol haritası uygulaması öncesi ve sonrası göre farklılık gösterdiği açıkça görülmektedir. Ortaya çıkan farklılıklara göre KOSGEB tarafından desteklenerek KOBİ'lerde uygulana stratejik yol haritası uygulamasının söz konusu işletmelerin stratejik planlama sürecindeki uygulamalardan; "Stratejik planların yapılması, İşletme misyonunun oluşturulması" farklılaştıramadığı bunun dışındaki uygulamaları ise farklılaştırdığı söylenebilir. Bu durum KOBİ'lerin stratejik yol haritası uygulaması öncesinde de stratejik planlama yapıldığı ancak yeterli düzeyde olmadığı stratejik yol haritası sonrasında ise stratejik planlamanın tam anlamıyla uygulandığı görüşü ile izah edilebilir. Diğer bir ifadeyle, stratejik yol haritası uygulaması, söz konusu işletmelerin stratejik planlama sürecinin farklılaşmasına neden olmaktadır. Stratejik yol haritası uygulamasına bağlı olarak ortaya çıkan farklı uygulamalar;  $H_0$ : KOBİ'lerin stratejik yol haritası oluşturulması öncesi ve sonrasında stratejik planlama sürecini etkileyen uygulamalar arasında fark yoktur" Hipotezi reddedilerek;  $H_1$ : KOBİ'lerin stratejik yol haritası oluşturulması öncesi ve sonrasında stratejik planlama sürecini etkileyen uygulamalar arasında fark vardır" hipotezinin kabul edildiği sonucunu ortaya koymaktadır.

Tablo 16. Stratejik yol haritası öncesi ve sonrası stratejik bilinçlendirme süreci uygulamaları arasındaki "t" testi

(Table 16. "T" Test between applications within strategic consciousness process which are before and after strategic road map)

Uygulamalar	Çift Yönlü " t " Testi					t	df	137
	Ort.	Std. Sapma	Std. hata	% 95 Güven Aralığı			Anlamlılık	
				En Düşük	En Yüksek			
Strateji belirlemede çalışanların etkin katılımının sağlanması	-,5579	1,46002	,1242	-,80374	-,31221	-4,489	,000*	
Stratejilerin yöneticilere duyurulması	-,2608	1,29177	,1099	-,47831	-,04343	-2,372	,019*	
Stratejilerin çalışanlara duyurulması	-,2246	1,13355	,0964	-,41545	-,03383	-2,328	,021*	
Eğitim geliştiriminin sürekli bir politika olması	-,0652	1,08208	,0921	-,24736	,11693	-,708	,480	

Tablo 16'da araştırmaya katılan KOBİ'lerin "Stratejik Yol Haritası Uygulaması Öncesi ve Sonrası Stratejik Bilinçlendirme Sürecindeki"

uygulamalarına ilişkin 0,05 anlamlılık düzeyinde "t" testi sonuçlarına yer verilemiştir. Tablo 16 incelendiğinde, uygulamaların büyük çoğunluğunun stratejik yol haritası uygulaması öncesi ve sonrası göre farklılık gösterdiği açıkça görülmektedir. Ortaya çıkan farklılıklara göre KOSGEB tarafından desteklenerek KOBİ'lerde uygulanana stratejik yol haritası uygulamasının söz konusu işletmelerin stratejik bilinçlendirme sürecindeki uygulamalardan; "Eğitim geliştirmenin sürekli bir politika olması" uygulamasını farklılaştıramadığı bunun dışındaki uygulamaları ise farklılaştırdığı söylenebilir. Bu durum KOBİ'lerin stratejik yol haritası uygulaması öncesinde de stratejik bilinçlendirmenin uygulamalarının yeterli ölçüde yapılmadığı, stratejik yol haritası sonrasında ise stratejik bilinçlendirmenin tam anlamıyla uygulandığı görüşü ile izah edilebilir. Diğer bir ifadeyle, stratejik yol haritası uygulaması, söz konusu işletmelerin stratejik bilinçlendirme süreci uygulamalarının farklılaşmasına neden olmaktadır. Stratejik yol haritası uygulamasına bağlı olarak ortaya çıkan farklı uygulamalar;  $H_0$ : "KOBİ'lerin stratejik yol haritası oluşturulması öncesi ve sonrasında stratejik bilinçlendirme sürecini etkileyen uygulamalar arasında fark yoktur" Hipotezi reddedilerek;  $H_1$ : "KOBİ'lerin stratejik yol haritası oluşturulması öncesi ve sonrasında stratejik bilinçlendirme sürecini etkileyen uygulamalar arasında fark vardır" hipotezinin kabul edildiği sonucunu ortaya koymaktadır.

Tablo 17. Stratejik yol haritası öncesi ve sonrası belirlenen stratejinin uygulanması süreci uygulamaları arasındaki "t" testi  
(Table 17. "t" Test between applications within the process of application of the specified strategy which are before and after strategic road map)

Uygulamalar	Çift Yönlü " t " Testi					t	df	137
	Ort.	Std. Sapma	Std. hata	% 95 Güven Aralığı			Anlamlılık	
				En Düşük	En Yüksek			
İşletmeye ait genel bir stratejinin varlığı	- ,1087	1,18805	,1011	- ,30868	,09129	- 1,075	,284	
İşleme fonksiyonlarına ait alt stratejilerin oluşturulması	- ,2463	1,24286	,1058	- ,45559	-,03717	- 2,329	,021*	
Stratejilerin uygulanması ve koordinasyon	- ,0652	1,08881	,0926	- ,24850	,11806	- ,704	,483	
İşletme politikalarının belirlenmesi	- ,1087	1,35993	,1157	- ,33761	,12022	- ,939	,349	
Strateji uygulamasındaki sorunların çözme	- ,1594	1,23953	,1055	- ,36807	,04923	- 1,511	,133	

Tablo 17'de araştırmaya katılan KOBİ'lerin "Stratejik Yol Haritası Uygulaması Öncesi ve Sonrası Belirlenen Stratejinin Uygulanması Sürecindeki" uygulamalarına ilişkin 0,05 anlamlılık düzeyinde "t" testi sonuçlarına yer verilemiştir. Tablo 17 incelendiğinde, uygulamaların büyük çoğunluğunun stratejik yol haritası uygulaması öncesi ve sonrasına göre farklılık göstermediği açıkça görülmektedir. Yalnızca "İşleme fonksiyonlarına ait alt stratejilerin oluşturulması" KOBİ'lerde stratejik Yol haritası Uygulamasının öncesinde Stratejik Yönetimin uygulandığını sonrasında ise stratejik yönetim uygulamalarının tüm kademelere doğru yayıldığı için bu uygulamada farklılık olduğu görüşü ile izah edilebilir. Diğer bir ifadeyle, stratejik yol haritası uygulaması, söz konusu işletmelerin belirlenen stratejinin uygulanması süreci uygulamalarında bir farklılığa neden olmamaktadır. Stratejik yol haritası uygulamasına bağlı olarak ortaya çıkan farklı uygulamalar;  $H_1$ : "KOBİ'lerin stratejik yol haritası oluşturulması öncesi ve sonrasında strateji belirleme ve uygulama sürecini etkileyen uygulamalar arasında fark vardır" Hipotezi reddedilerek;  $H_0$ : "KOBİ'lerin

stratejik yol haritası oluşturulması öncesi ve sonrasında strateji belirleme ve uygulama sürecini etkileyen uygulamalar arasında fark yoktur" hipotezinin kabul edildiği sonucunu ortaya koymaktadır.

Tablo 18:Stratejik yol haritası uygulaması öncesi ve sonrası stratejileri kontrol etme ve değerlendirme süreci uygulamaları arasındaki "t" testi (Table 18. "t" Test between applications within process of controlling and evaluation of strategies, which are before and after strategic road map)

Uygulamalar	Çift Yönlü " t " Testi					t	df	137
	Ort.	Std. Sapma	Std. hata	% 95 Güven Aralığı			Anlamlılık	
				En Düşük	En Yüksek			
Stratejilerin hangi düzeyde uygulandığının tespiti	- ,2463	1,24286	,1058	- ,45559	- ,03717	2,329	,021	
Stratejik amaçlara ulaşmadaki olumsuzlukları belirleme	- ,1376	1,16639	,0992	- ,33402	- ,05866	1,387	,168	
Uygulanan stratejilerin kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi	- ,1159	1,21471	,1034	- ,32041	- ,08853	1,121	,264	
Geri bildirim sürecinin etkinleştirilmesi	- ,3478	1,20007	,1021	- ,54983	- ,14582	3,405	,001	

Tablo 18'de araştırmaya katılan KOBİ'lerin "Stratejik Yol Haritası Uygulaması Öncesi ve Sonrası Stratejileri Kontrol Etme ve Değerlendirme Sürecindeki" uygulamalarına ilişkin 0,05 anlamlılık düzeyinde "t" testi sonuçlarına yer verilemiştir. Tablo 18 incelendiğinde, uygulamaların bazılarında stratejik yol haritası uygulaması öncesi ve sonrası göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Ortaya çıkan farklılıklara göre KOSGEB tarafından desteklenerek KOBİ'lerde uygulana stratejik yol haritası uygulamasının söz konusu işletmelerin stratejileri kontrol etme ve değerlendirme sürecindeki uygulamalardan; Stratejik amaçlara ulaşmadaki olumsuzlukları belirleme ve Uygulanan stratejilerin kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi uygulamasını farklılaştıramadığı bunun dışındaki Stratejilerin hangi düzeyde uygulandığının tespiti ve Geri bildirim sürecinin etkinleştirilmesi uygulamalarını ise farklılaştırdığı söylenebilir.

Farklılıkların ortaya çıktığı uygulamalara bakıldığında, i KOBİ'lerin stratejik yol haritası uygulaması sonrasında daha hassa bir kontrol sürecini kullandıkları görüşü savunulabilir. Diğer bir ifadeyle, stratejik yol haritası uygulaması, söz konusu işletmelerin stratejinin kontrolü ve değerlendirilmesi uygulamalarında bir farklılığa neden olmamaktadır. Stratejik yol haritası uygulamasına bağlı olarak ortaya çıkan farklı uygulamalar;  $H_0$ : KOBİ'lerin stratejik yol haritası oluşturulması öncesi ve sonrasında stratejik kontrol ve değerlendirme sürecini etkileyen uygulamalar arasında fark yoktur" Hipotezi kısmen reddedilerek;  $H_1$ : "KOBİ'lerin stratejik yol haritası oluşturulması öncesi ve sonrasında stratejik kontrol ve değerlendirme sürecini etkileyen uygulamalar arasında fark vardır" hipotezinin kısmen kabul edildiği sonucunu ortaya koymaktadır.

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER (CONCLUSION AND PROPOSALS)

Araştırmanın temel amacı stratejik yol haritası uygulamasının KOBİ'lerin stratejik yönetim bilinçlerine etkisini, stratejik yol haritası öncesi ve sonrasında stratejik yönetim uygulamaları arasındaki farklılığı incelemektir. Öncelikle çalışmanın teorik çerçevesi bağlamında, stratejik yönetim, stratejik yol haritası ve stratejik bilinç gibi konular incelenmiştir. Bu değerlendirmeler sonucunda, stratejik yol haritası

uygulamasını ile KOBİ'lerin stratejik yönetim bilinçleri arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre, KOBİ'lerin farklı özelliklerine göre oluşan; faaliyette bulunduğu pazar, kuruluş yılı, stratejik yönetilme özelliği, çalışan sayısı, faaliyette bulunduğu sektör, yasal statüsü ve stratejik yol haritası uygulamasının sağladığı faydaya ilişkin ayrıntılı bilgiler elde edilmiştir. Elde edilen bilgiler ışığında, araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin; büyük çoğunluğunun ulusal pazarda faaliyette bulunduğu, büyük oranda kuruluş yılı itibarıyla 10 yaş ve üstü olduğu, yarısından fazlasının kendisini tam anlamıyla stratejik yönetilen işletme olarak nitelendirdiği, 50 ve üstü çalışan sayısının ağırlıkta olduğu, özellikle tekstil, gıda ve madencilik sektöründe ve şirket olarak faaliyetlerini sürdürdükleri söylenebilir. Bu değerlendirmelere bağlı olarak, araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin, köklü bir geçmişe sahip oldukları, belli bir pazar düzeyine ulaştıkları ve kendilerini stratejik olarak gördükleri ifade edilebilir. Ayrıca KOBİ yöneticileri yoğun emek gerektiren sektörlerde yüksek işgücü ile çalıştıkları için, stratejik yönetimin etkinliği artırmak adına çalışanların tamamını stratejik yönetim uygulamalarına dahil edebilirler.

Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin stratejik bilinç düzeylerini etkileyen stratejik yol haritası uygulamasıyla; araştırmanın temel amacına uygun olarak, stratejik yol haritası öncesi ve sonrası stratejik yönetim süreci aşamalarındaki uygulamalar arasında farklılıkların gerçekleştiği söylenebilir. Stratejik yönetim süreci; stratejik analiz, stratejik planlama, stratejik bilinçlendirme, stratejilerin belirlenmesi ve uygulaması ve stratejik kontrol ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Bu süreci oluşturan uygulamalar arasındaki farklılıklara ilişkin ayrıntılı bilgiler elde edilmiştir.

Stratejik yol haritası öncesi ve sonrasında, stratejik yönetimin ilk aşaması olan stratejik analiz sürecindeki; ekonomik gelişmelerin, teknolojik değişimlerin, kültürel değişim ve farklılıkların, yasal değişimlerin, rakiplerin davranışlarının, sendikal davranışların, müşteri beklenti ve isteklerinin, personelin yetenek, bilgi ve becerilerinin ve personelin verimliliğinin analizi gibi uygulamalar arası farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Stratejik yol haritası öncesi ve sonrasında, stratejik yönetimin ikinci aşaması olan stratejik planlama sürecindeki; işletme vizyonunu tasarlanması, işletme stratejistlerinin belirlenmesi ve seçimi, örgüt kültürü değerlerinin oluşturulması ve işletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi gibi uygulamalar arası farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Stratejik yol haritası öncesi ve sonrasında, stratejik yönetimin üçüncü aşaması olan stratejik bilinçlendirme sürecindeki; strateji belirlemede çalışanların etkin katılımının sağlanması, Stratejilerin yöneticilere ve çalışanlara duyurulması gibi uygulamalar arası farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Stratejik yol haritası öncesi ve sonrasında, stratejik yönetim sürecinin dördüncü aşaması olan belirlenen stratejinin uygulanması sürecindeki; işleme fonksiyonlarına ait alt stratejilerin oluşturulması uygulamasında farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Stratejik yol haritası öncesi ve sonrasında, stratejik yönetim sürecinin beşinci aşaması olan stratejileri kontrol etme ve değerlendirme sürecindeki; Stratejilerin hangi düzeyde uygulandığının tespiti ve Geri bildirim sürecinin etkinleştirilmesi gibi uygulamalar arası farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer uygulamalarda her hangi bir farklılığın olmaması; stratejik Yol haritası öncesinde stratejik Yönetimin uygulandığı; sonrasında ise stratejik yönetim uygulamalarının tüm kademelere doğru yayıldığı için yalnızca yukarıda belirtilen uygulamalarda farklılık olduğu görüşü savunulabilir.

Bu sonuçlara göre; stratejik yol haritası uygulamasının stratejik yönetim sürecinde uygulamaları farklılaştırdığı ancak; stratejik yönetim uygulamalara tam anlamıyla yansımaları için KOSGEB tarafından, profesyonel destek sağlama, panel, eğitim geliştirme çalışmaları, akademisyen imkanlarını kullandırma, danışmanlık hizmeti desteği, misyon oluşturma, sürekli eğitimin birer işletme politikası haline getirilmesi vb. şeklindeki uygulamalarla KOBİ yöneticisi ve çalışanlarının tamamının stratejik yönetim konusunda bilinçlendirilmesi veya bilgilendirilmesi sağlanmalıdır.

Nihai ve genel bir değerlendirme yapacak olursak; stratejik yol haritası öncesi ve sonrası stratejik yönetim uygulamaları arasında farklılıklar ortaya çıkarılmıştır. Söz konusu farklılıkların KOBİ'lerin stratejik bilinç düzeyi üzerinde etkileri değerlendirilmiş; özetle araştırmamızın amacına ulaşılmıştır.

#### KAYNAKÇA (REFERENCES)

1. Akgeçici T., (2007) "stratejik Yönetim", Gazi Kitapevi, Ankara.
2. Alpkın L.(2008) "Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı"  
<http://journal.dogus.edu.tr/13026739/2000/sayi2/M00022.pdf>(18.12.200)
3. Boer J.D., (2003) "Sustainability Labelling Schemes: The Logic of Their Claims and Their Functions for Stakeholders" Business Strategy and The Environment Bus. Strat. Env. 12.pp 254-264
4. Çetin S., (2008) "Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar" Stratejik Yönetim M.Ş. Şimşek, A. Çelik, Eğitim Kitapevi Yayınları, Konya.
5. Eren. E., (2000) " Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Beta Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:944, 5. Baskı, İstanbul.
6. Hayward M.L.A.;(2003) "Professional Influence: The Effects of Investment Banks on Clients' Acquisition Financing and Performance", Strategic Management Journal Str. Mng. J., 24, pp. 783-801
7. Kanıbir, H., Eroğlu, H., (2008) "Kürsel Rekabete Bir Çözüm Olarak Stratejik İş Birlikleri ve İşletmelerin Yaklaşımları:Türk ve Yabancı İşletmelerin Karşılaştırmalı Analizi",Akademik Fener; Balıkesir Üniversitesi Yayınları No:25, Balıkesir, ss,28-40.
8. Koçel T., (2003) "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım Yay. Dağ. A.Ş., 9. Baskı, İstanbul.
9. Kotabe M. M. Xavier, H.Domoto;(2003) "Gaining From Vertical Partnerships: Knowledge Transfer, Relationship Duration, and Supplier Performance Improvement in The U.S. and Japanese Automotive Industries", Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J., 24: pp. 293-316.
10. Matten D., (2003) "Symbolic Politics in Environmental Regulation: Corporate Strategic Responses", Business Strategy and The Environment, Bus. Strat. Env., 12, pp. 215-226.
11. Morden T., (2007) "Principles of Strategic Management", Ashgate Publishing,, UK.
12. Naktiyok, A., Timuroğlu, K., Karabey, C.N., (2009) "Stratejik Bilinç İşletmelerin Stratejik Bilinç Düzeyinin İncelenmesi", İmaj Yayınevi, Ankara.
13. Ömer, D., (1998) "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Beta Basım Yay.ve Dağ., 5 Baskı, İstanbul.
14. Seibert, M.J., (2008)"The Identification Of Strategic Management Counseling Competencies Essential For Small Business Counselors:An Exploratory Study USA,p15,<http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/proceedingsDocs/USASBE2006proceedings-Seibert%20-%20ESO.pdf>. (11.12.2008).
15. Stettinius W., Wood, D.R., Doyle, J.L., (2005) "How to Plan and Execute Strategy", Mc Graw-Hill Companies New York, USA.
16. Thomas, A.A., Strickland, A.J., (2001). "Strategic management: Concepts and cases", Boston:McGraw-Hill Irwin. USA.

17. Thompson J.L., (2001) "Understanding Corporata Strategy, Thomson Learning Australia. (Nakleden Naktiyok A.,K. Timuroğlu,C.N. Karabey;(2009) "Stratejik Bilinç İşletmelerin Stratejik Bilinç Düzeyinin İncelenmesi", İmaj Yayınevi, Ankara.
18. Uludağ, İ., Vildan S., (1990)"Türkiye'de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler", İTO Yayınları, İstanbul.
19. Ülgen, H., (2008);www.hayriulgen.com/index.php?option=com content&task=view&id=40&Itemid=71) (09.11.2008).
20. Ülgen H., Mirze, S.K., (2004) "İşletmelerde Stratejik Yönetim", Literatür Yayıncılık Dağıtım Pazarlama San.ve Tic.Ltd.Şti., İstanbul.
21. Wells D.L., (2000) "Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation", Depaartment of The Navy Total Quality Leadership Office 2611 J. Davis Highway, Virginia USA.
22. www.kosgeb.gov.tr/dosyalar/mevzuat/  
a. KOSGEB%202008%20YILI%20FAALİYET%20RAPORU.pdf) (06.02.2009).
23. www.abmfiuar.com/images/KOSGEB/STRATEJK%20YOL%20HARTASI% 20PROGRAMINI N%20KURULMASI%20VE%20SSTEME%20GR.pdf (12.02.2009).
24. www.kosgeb.gov.tr/dosyalar/yonerge/yonerge-01052008.pdf(03.12.2008).
25. www.kosgeb.gov.tr(10.01.2009).