

KOBİ'LERDE STRATEJİK HEDEFLERİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA

Dr. Nihat KAYA

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi

Ars. Gör. Mehmet AYTEKİN

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi

GİRİŞ

KOBİ'ler, üretim ve istihdama sağladıkları önemli katkılar nedeniyle bir çok araştırmaya konu olmaktadır. Yapılan araştırmalar; KOBİ'lerin genel ve ayırıcı özelliklerini tesbit etme, bu özelliklerin rekabet ortamında performans sağlayıp sağlamayacağı ve eğer bu özellikler performans sağlamayacaksa bunu telafi etmenin yollarını aramaya yöneliktir. Biz bu çalışmamızda strateji literatüründe önemli bir yer işgal eden işletme hedeflerinin, KOBİ performansı üzerindeki etkilerini inceledik.

Gelismekte olan işletmeler, organizasyonel geçiş aşamaları boyunca çeşitli zorluklarla karşılaşır. Bu aşamalar boyunca katedilen hızlı gelişme ile; yeni pazarlara girme, satış hacminde ve çalışan sayısında artış, organizasyon yapısında karmaşıklık ve profesyonel yönetim anlayışı ile yöneticilerin organizasyon içindeki rollerini yeniden tanımlama gibi değişimler görülebilir. Örneğin; gelişim genellikle sahip/yöneticinin bir "yapan" kisiden, bir "yönetici"ye dönüşmesi ile yeni bilgiler ve değişiklikleri öğrenmesini gerektirir. Pek çok Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme bu geçişi yapamadığı için gelişimleri başarısız olmuştur (**O'Gorman ve Doran, 1999:59**).

Bu geçişi basarmak için, çalışanlara ve yöneticilere neyin hayati olduğunu veya olmadığını göstermek ve dikkati bir noktada toplamak gereklidir. Ortak bir amaç olmadığı zaman parçaları bir araya getirmek zordur. Parçalar arasında bağlantılar kurulsa bile bunların birbirinden ayrılma eğilimi yüksektir. Bu nedenle amaçları, değerleri ve idealler içeren bir anlayışın oluşturulması zaruridir (**Miller ve Whitney, 1999:9**). Stratejik hedefler, bu anlayışın doğru bir şekilde işlenmesini sağlayan önemli bir unsurdur.

1. KOBİ'LERİN ÖZELLİKLERİ

KOBİ'leri, büyük işletmelerin küçük ölçekli bir versiyonu olarak değil de sahip oldukları kısıtlar, belirsizlikler ve güdüler açısından ele almalıdır. **(Hill ve Stewart, 2000:105)**. Noteboom (1994), küçük işletmelerin temel özelliklerini küçük ölçekle çalışma, bireysellik ve bağımsızlık olarak tanımlar. Küçük ölçeğin etkilerinin sadece üretim ve yönetimde değil, aynı zamanda pazarlamada (özellikle iletişim ve dağıtım kanallarının kurulması ve işletilmesinde) ve işletme maliyetlerinde olustugunu belirtir. Bireysellik özelliğini, özel işlerle iş ilişkilerinin birbiriyle örtüşmesinden kaynaklandığını, bağımsızlık özelliğinin ise sermaye pazarlarından oransal olarak bağımsız olmayı ifade ettiğini belirtir **(Noteboom, 1994:333)**.

Bu temel özelliklerin yanında son yıllarda bağlı işletme konumunda bulunan KOBİ'lerin tamamlayıcılık özelliklerini de görmekteyiz. Tamamlayıcılık özelliğinin tipleri şunlardır: Materyallerde tamamlayıcılık (örneğin deri ve et endüstrisinde kullanılmak üzere deri ile etin ayrılması), risklerde tamamlayıcılık (endüstriyel ve tüketici pazarları için üretim), zamanda tamamlayıcılık (talebin zirvede ve düşük olduğu pazarlarda karşılıklı birbirini tamamlayan üretim), marka isimlerinde tamamlayıcılık (ilave bir ürünün, mevcut markanın isminden yararlanması). Ayrıca büyük işletmeler gittikçe artan bir oranda üretimleri için en hayati olan unsurları bile daha küçük işletmelere yaptırmaktadırlar (ortak yapıcılık). Bu açıdan "*Tamamlayıcılık*" fonksiyonu KOBİ'ler için büyük önem arz etmektedir. Tamamlayıcılık özelliğini KOBİ'ler sebeke ilişkileri vasıtasıyla da gerçekleştirebilirler **(Noteboom, 1994:335)**.

KOBİ'lerde güçlü bir sahip/yönetici konumu bulunur. İşletme sahiplerinin kaynaklar üzerindeki takdir hakkı son derece yüksektir. Yönetim kurullarının önemli bir kısmının küçük bir takımdan olustugu görülür. Yönetim Kurulu başkanlığı ve Genel Müdürlük genelde bir kaside toplanır. Az sayıda insanın olusturduğu küçük yönetim kurulu takımları, bireysel bilissel kısıtlara sahiptir. Bu nedenle bu küçük yönetim kurulu takımlarının aldığı kararlar, çoğunlukla yetersizdir **(Chowdhury ve Lang, 1993:9)**. Buna karşın KOBİ'lerde dinamik, girişimsel bir yönetim anlayışı mevcuttur ve karar alma hızı son derece yüksektir **(Karlsson ve Olsson, 1998:45)**.

Genellikle KOBİ'lerde dar bir alanda bir veya birkaç ürünün üretildiği görülür. Bu küçük ölçekli üretim, yüksek risk ve yüksek maliyetleri beraberinde getirir **(Noteboom, 1992:285-286)**.

1.1. KOBİ'lerde Stratejik Hedefler ve Hedef Belirlemenin Önemi:

Bir organizasyonel amaç, organizasyonun gerçekleştirmeye çalıştığı ve gelecekte ulaşmayı arzuladığı durumdur. Amaçlar işletmenin ulaşmaya çalıştığı uzun dönemli

genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Stratejik hedefler ise amaçlara ulaşmak için gerekli olan kısa dönemli asama durumlarını oluşturur ve daha açık aynı zamanda daha ölçülebilirlerdir (**Daft ve Steers, 1986:319**). Amaçlar ikiye ayrılır; ilki 1-2 yıllık süreyi kapsayan kısa dönemli amaçlar, ikincisi ise 3-5 yıllık süreyi kapsayan uzun dönemli amaçlardır (**Certo ve Peter, 1993:76**). Açık amaçların varlığı faaliyetlere rehberlik etme (çalışanlar için bir yön sağlar), çalışanların amaçlara odaklanmasını sağlama (çalışanlara kaçınılması gereken sonuçlar hakkında bilgi verir), motivasyon kaynağı olma (amaçlar çalışanların neyi basarmaları gerektiğini bildirerek belirsizliği azaltır ve özendiriciler sağlayarak çalışanları istenen yöne doğru harekete geçirir), organizasyon yapısını ve karar sürecini doğru bir şekilde tanımlama, organizasyonel misyon ve stratejik hedefleri dış çevredeki insanlara onaylatarak mesruiyet kazandırma ve sonuçları tanımlama gibi performans kriteri sağlar (**Daft ve Steers, 1986:319**).

Fonksiyonel stratejik hedefler, ilgili bölümler için beklenen sonuçları ve ulaşılabilecek hedefleri göstermesi açısından son derece yararlıdır. Stratejik hedefler genel amaçların her dönemde daha gerçekçi belirlenmesi ve yeniden yapılandırılması açısından önemlidir. KOBİ'lerde büyük işletmelere nazaran daha az sayıda ve daha küçük oranda fonksiyonel bölümlerin bulunması bu stratejik hedeflerin belirlenmesi, uygulanması ve sonuçlarının izlenmesinde oransal olarak büyük avantajlara neden olur. Stratejik hedef belirleme etkili bir uygulama sürecinin en önemli unsurudur. Belirli bir strateji uygulanmadan önce orta kademe yönetim işletmenin geniş stratejik hedeflerinden haberdar olmalıdır. Stratejik hedefler yönetimin her safhasında, stratejideki değişimlere ya da çevresel koşullara dayanarak ayarlanmalıdır (**Noble, 1999:24-25**).

İşletmelerin misyon ve/veya amaçlarının bir bildirimini sunan ve stratejik amaçların ayrıntılarını da içeren pek çok stratejik hedefler geliştirmektedirler. Bu stratejik hedef türleri ile performans arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması önem arz etmektedir. İşletmeler faaliyet alanları ile ilgili olarak, genelde şu sorulara cevap bulmaya çalışırlar: Varolma nedenimiz ve temel amacımız nedir? İşletme için yegane ve ayırıcı özellik nedir? Gelecek 3 ila 5 yıl arasında neyin işletme için farklı olması muhtemeldir? İşletmenin asil müşterileri kimlerdir? Anahtar pazar bölümleri nelerdir ya da hangilerinin olması gereklidir? Şimdi ve gelecekte işletme için asil ürün ve hizmetler nelerdir? İşletmenin temel değerleri, ilham ve öncelikleri nelerdir? Bu soruların hepsine cevap veren, işletmeye yön duygusu kazandıran ifade "işletme misyonu"dur (**Miller ve Dess, 1996:65**). KOBİ'ler bir misyona sahip olmakla, başarı hedefleri üzerine odaklanmayı da gerçekleştirmiş olurlar. Misyon ile kazanılan yön duygusu KOBİ'ler açısından son derece önemlidir. Çünkü misyonsuz bir işletme farklı bir çok yönde faaliyet göstermeye çalışarak, enerjisini bosa harcamış demektir (**Steinhoff ve Burges, 1993:53**). Misyonun/amacın bir bildirimini sunan stratejik hedeflerin organizasyonlara sağladığı kazançları şöyle özetleyebiliriz (**O'Gorman ve Goran, 1999:60; Daft ve Steers, 1986:319**):

- ? Organizasyon içinde amaç birliğini gerçekleştirir, davranış ve kararlara rehberlik eder. Çalışanları belli sonuçlara doğru yönlendirir, kaçınılması gereken sonuçlar hakkında bilgi verir. Bu şekilde stratejik hedefler, istenilen sonuçların elde edilmesi, aynı zamanda istenmeyen ve tutarlı olmayan davranışların sınırlandırılmasına neden olur.
- ? Personeli motive eder. Stratejik hedefler; belirsizliği azaltarak (çalışanlara neyi basarmaları gerektiğini bildirme ile) ve çeşitli özendirici unsurlar sağlayarak, çalışanları motive eder. Bir hedefin belirlenmesi sürecine ne kadar çok kişi katılırsa o hedefe ulaşmak için büyük bir bağlılıkla çalışan insan sayısı da o kadar çok olur. Tepeden hiç bir neden açıklamadan empoze edilen hedefler insanları motive etmezler Tepeden nedeni açıklanarak empoze edilen hedeflerin ise ancak bir kısmı insanları motive edebilir. Oysa en iyi motivasyon araçlarından biri stratejik hedeflerin çalışanlarla birlikte geliştirilmesidir.
- ? Şirketin imajını güçlendirir ve ilgili kişilere bu imajı iletir. Stratejik hedefler sayesinde organizasyonun dış çevrede mesruiyet kazanır. Organizasyonun kendisini neye adadığını gösterir ve sembolize eder.
- ? Performansı artırır. Stratejik hedefler, istenilen sonuçları tanımlaması nedeniyle, performans kriteri oluşturlar.
- ? Organizasyon yapısını ve karar sürecini daha rasyonel bir hale getirir. Stratejik hedefler, organizasyon yapısı ile biçimini doğru bir şekilde tanımlamaya yardımcı eder. Karar sürecinde stratejik hedefler, yöneticilere neyi basarmaya çalıştıklarını fark etmelerini sağlar. Bu şekilde organizasyondaki iç politikalar, kurallar, performans, ürün ve yapıyı stratejik hedeflerle uyumlu hale getirirler.

KOBİ sahip ve/veya yöneticilerinin, büyük organizasyonların yönetim uygulama ve süreçlerini mutlak olarak benimsemeleri gereklidir. Büyük firmalarda kullanılan planlama modellerini ve aynı zamanda başka bir işletmeye özgü olan misyon da dahil olmak üzere körü körüne benimseme KOBİ'ler açısından uygun değildir. Misyonun / amaçların bir bildirimini sunan stratejik hedefler, şirketin performansına katkıda bulunabilir ya da bulunmayabilir. Önemli olan misyonun / amaçların bir bildirimini sunan stratejik hedeflerin KOBİ'lere açık bir yön duygusu verip vermediğidir (**O'Gorman ve Doran, 1999:65**). KOBİ'lerin, "müşteri tatminini sağlamayı" en önemli misyon durumu olarak görmeleri (**Brooksbank et al, 1999:117**) bu yön duygusunun kazanımı açısından dikkat çekici bir durumdur.

Stratejik hedefleri işletme ve tanımlama sorumluluğu işletme yönetimindedir. İşletmelerin stratejik hedefleri ile bölüm hedefleri arasında güçlü bir uyumun bulunması şarttır. Uygulamada genel olarak, Pazar payı elde etme ile karlılığı artırma arasında bir çatışma görüldüğü söylenebilir. Bu bakımdan işletmeler çok yönlü stratejik hedefler geliştirmeli ve takip etmelidirler. Ancak bu hedefler, birbirleri ile koordineli olarak yürütülmelidir. Belirlenen hedefler birbirleri ile rekabet etmemeli, aksine birbirini desteklemelidir (**Daft ve Steers, 1986:320**).

İşletme yöneticileri amaçlarının işletme amaçları ve ihtiyaçlarına ne kadar isik tutuyor sorusunu yanıtlayabilmek için organizasyonun durumunu ve o yıl için belirlediği stratejik hedeflerini analiz etmelidirler. İşletme gelir artışı üzerine mi odaklanıyor, yoksa pazar payını arttırmak, maliyetleri düşürmek ya da yeni ürün sunumu gibi konulara mı yöneliyor belirlemeleri gereklidir. Ayrıca bir hedef ile mukayese edilmeyen bir ölçüt gerçekte değersizdir. Anlamlı bir hedefle mukayese edilemeyen herhangi bir ölçütte değersizdir. Hedef belirlerken dikkate alınması gereken hususlar şunlardır (**Brown, 1996, s.198**):

- ? İşletmenin geçmiş performanslarının analizi,
- ? Rakiplerin performanslarının analizi,
- ? İşletmeye benzer iş alanlarında çalışan ve benchmark (kiyaslama) edilen işletmelerin performans değerlendirilmesi,
- ? İşletmenin yetenekleri (mevcut kaynaklarla belli hedeflere ulaşabilme veya ulaşamama),
- ? Çalışanların işletmeye yaptıkları girdiler.

2. KOBİ'LERDE STRATEJİ BELİRLEMENİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

2.1. Araştırma metodu

Bu araştırmada, KOBİ'lerde siki biçimde takip edilen, açık ve kesin stratejik hedefler ile esnek ve değişken stratejik hedefler belirlemenin performans üzerindeki etkilerinin tesbiti amaçlanmaktadır. Araştırmanın temel amacı; KOBİ'lerin siki biçimde takip edilen, açık ve kesin stratejik hedefler ile esnek ve değişken stratejik hedefler belirleyerek hareket etmeleri durumunda; firma karlılığı, tüm firma performansı, yatırımların geri dönüşü ve nakit akışı arasındaki ilişkilerini tesbit etmektir. Belirtilen unsurların işletme performansı üzerine etkileri kesifsel bir yaklaşımla (formal hipotezler geliştirilmeden) incelenmiştir. Bu doğrultuda Türkiye'de makine ve ekipmanları üretimi sektörü ile metal ürünleri üretimi sektöründeki işletmeler üzerinde anket uygulanmıştır. Literatürdeki genel yaklaşıma uygun olarak, 10 - 250 arası çalışana sahip işletmeler Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler olarak değerlendirilmiştir. Verilerin toplanmasında anket yöntemi uygulanmıştır. Ölçüm hatalarını en aza indirmek amacıyla anketler; genel müdür, genel müdür yardımcısı ya da pazarlama müdürü düzeyindeki uygulanmıştır. Anketlerin bir bölümü işletmelerde yüz yüze yapılan görüşmeler neticesinde, önemli bir bölümü ise posta yolu ile yapılmıştır. Anket soruları ilgili literatürden ölçekler kullanılarak geliştirilmiştir. Yüz yüze yapılan mülakatlar sırasında ayrıca soruların ön testi de gerçekleştirilmiştir. Siki biçimde takip edilen, açık ve kesin stratejik hedefler ile esnek ve değişken stratejik hedefler ve performans değişkenlerinin ölçüğü Brews ve Hunt'un 1999 yılında yayınlanan makalesinden yararlanılarak geliştirilmiştir. Araştırmaya katılmaları için 553 KOBİ'ye anketle

gönderilmiş ve 75 tanesinden veri elde edilebilmiştir. Bunlardan 70 tanesi değerlendirilmeye alınmış, 5 tanesi ise ankette oldukça fazla boşluk bıraktıkları için değerlendirilmeye alınmamıştır. Ankete cevap verenlerin 57'si genel müdür ve genel müdür yardımcısı, 13'ü ise pazarlama, üretim ya da muhasebe-finance yöneticisidir. Ayrıca bu kişilerin işletmelerinde uzun zamandır çalıştıkları belirlenmiştir (ortalama= 14 yıl). Bu durum onların işletmelerinin stratejik öncelikleri konusunda tecrübe ve bilgi sahibi oldukları konusunda güvenimizi artırmaktadır. Geri dönüş oranındaki düşüklüğün sonuçların yanlılığı üzerindeki muhtemel etkilerini belirlemek amacıyla ankete erken ya da geç olarak cevap veren işletmelerin bir karşılaştırılması yapılmış ve istatistiki açıdan hiçbir fark görülmemiştir.

2.2. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Verileri değerlendirmek için SPSS for Windows 10.0 istatistik programı kullanılmıştır. Ankette kullanılan değişkenlerle ilgili sorular öncelikle faktör analizine tabi tutulmuş ve değişkenler gruplandırılmıştır.

Tablo 1. Modelde Kullanılan Tüm Değişkenlere Ait Faktör Analizi

	Faktör Yükleri			
	Alfa	F1	F2	F3
Faktör -1: Siki biçimde takip edilen, açık ve kesin stratejik hedefler belirleme				
İşletmenizde strateji oluşturma sürecinde tesbit edilen hedeflerin belirliliği	,74	,80		
Çok az yorum ihtiyacı olan ve kesin amaçları tanımlayan hedeflerle firmanın hedeflerini kıyaslama		,82		
Faktör -2:Esnek ve değişken stratejik hedefler belirleme				
İşletmenizin stratejik hedeflerinin ne kadar sıklıkla değiştirildiği ya da baskılandırıldığı	,86		-,84	
İşletmenin stratejik hedeflerini değiştirme zaman döngüsü			-,88	
Faktör -3:Performans				
Firmanızı içinde bulunduğunuz endüstride aynı işi yapan diğer firmalarla karlılık ya da finansal performans açısından kıyaslandığında	,90			,89
Firmanızı içinde bulunduğunuz endüstride aynı işi yapan diğer firmalarla tüm firma performansı ile kıyaslandığında				,92
Firmanızı içinde bulunduğunuz endüstride aynı işi yapan diğer firmalarla yatırımın geri dönüşü ile kıyaslandığında				,87
Firmanızı içinde bulunduğunuz endüstride aynı işi yapan diğer firmalarla nakit akışı ile kıyaslandığında				,84

Burada amaç, her bir değişkenin (sorunun) ilgili yapısal kavramla (faktörle) ne derece ilişkilendirilebileceğini belirlemektir. İdeal olarak her soru kendi faktörüne yüksek bir katsayı ile yüklenmeli, diğer faktörlere ise göreceli olarak çok daha düşük bir katsayı ile ilişkilendirilmelidir. Daha sonra, gruplandırma yapılan faktörler güvenilirlik (Alfa) testine tabii tutulmuştur. Tablo 1’de tüm değişkenlere ait faktör analizi verilmiştir. Tablo 1’de görüldüğü gibi, 3 değişken 3 faktör oluşturmamış ve yeterince yüksek bir katsayı ile yüklenmiştir.

2.3. Kesifsel Analizler

Araştırmamız, siki biçimde takip edilen, açık ve kesin stratejik hedefler belirleme ile Esnek ve değişken stratejik hedefler belirlemenin KOBİ’lerin performansına etkilerinin oldukça karmaşık bir süreç izlediğini savlamaktadır. Bu ilişkilerin nomolojik özelliklerinin daha iyi anlaşılması amacıyla hiçbir formal hipotez geliştirmeden korelasyon analizi yöntemiyle kesifsel analizler yapılması yöntemi daha doğru olacaktır.

2.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 3’te görüldüğü gibi; korelasyon analizinde siki biçimde takip edilen, açık ve kesin stratejik hedefler belirleme ile nakit akışı arasında ,05 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki mevcuttur (,28*). Esnek ve değişken stratejik hedefler belirleme ile firma performansı ve nakit akışı arasında negatif bir ilişki (-,28*) mevcuttur(,05 anlamlılık düzeyinde). Kıyaslan performans türleri arasında pozitif bir korelasyon mevcuttur.

Tablo 2: Modelde kullanılan tüm değişkenlere ait Pearson korelasyonu tablosu.

Ortalama	Standart Sapma		D1				D2	D3
			d1	d2	d3	d4		
4	1,44	d1	1.00					
4,4	1,34	d2	,78**	1.00				
4,2	1,22	d3	,62**	,77**	1.00			
4,3	1,3	d4	,61**	,72**	,77**	1.00		
3,8	,71	D2	-,00	,16	,25	,28*	1.00	
2,8	1,27	D3	-,20	-,27*	-,19	-,28*	-,01	1.00

* 0,05 Anlamlılık düzeyinde, **0,01 Anlamlılık düzeyinde

Değişkenlerin ortalamalarına baktığımızda işletmelerin büyük çoğunluğunun çok fazla siki biçimde takip edilen, açık ve kesin bir kaç stratejik hedef geliştirdiğini (3,8)

söyleyebiliriz. Diğer yandan stratejik hedeflerin ortalama 1 ile 2 yıl arasında değiştiği (2,8), orta ve uzun süreli stratejik hedeflerin işletmelerce belirlenmediğini görmekteyiz. Bu durumun en büyük nedeni olarak da ekonomik şartlarda meydana gelen krizler ve ani değişimlerin nedeni olduğunu belirtebiliriz. {d1=Tüm karlılık ya da finansal performans ile kıyaslandığında, d2=Tüm firma performansı ile kıyaslandığında, d3=Yatırımın geri dönüşü ile kıyaslandığında, d4= Nakit akışı ile kıyaslandığında, D1= Performans, D2= Siki biçimde takip edilen, açık ve kesin stratejik hedefler belirleme, D3=Esnek ve değişken stratejik hedefler belirleme }

3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere siki biçimde takip edilen, açık ve kesin stratejik hedefler KOBİ'lerin nakit akışı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Diğer yandan stratejik açıdan esnek ve değişken stratejik hedefler belirleyen, çok sık stratejik hedeflerini değiştiren KOBİ'lerde ise tüm işletme performansı ile nakit akışı arasındaki olumsuz ilişkiyi görmekteyiz. Diğer bir deyişle esnek ve değişken stratejik hedefler belirlemeyi benimseyen KOBİ'lerin performanslarının ve nakit akışlarının olumsuz yönde etkilendiğini göstermektedir. Bu duruma neden olan en önemli unsurları şu şekilde nitelendirebiliriz:

Öncelikle KOBİ'ler daha dar bir pazarda sınırlı sayıda ürünle, daha basit üretim süreç ve yöntemlerini kullanarak faaliyet gösterirler. Ürün sayısının azlığı ve üretim yöntemlerinin basit olması onların belli hedeflere bağlı kalmasını zorunlu kılmaktadır. KOBİ'lerde üretim fonksiyonunun ön plana çıkması, üretim hedeflerinin stratejik hedefleri daha çok etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle stratejik hedeflerdeki değişimlerin, üretimi direkt etkilemesi nedeniyle tüm işletme performansı ve nakit akışı üzerinde olumsuz etkilere sahip olması kaçınılmazdır.

Diğer bir nedende KOBİ'lerin büyük çoğunluğunda stratejik hedef geliştirme ve bunları belgelendirme gibi bir alışkanlığın ve yeteneğin olmamasıdır. Yukarıda da bahsettiğimiz gibi, üretim planına göre belirlenen hedefler stratejik hedefler olarak algılanmakta ve uygulanmaktadır. İşletme sahip/yöneticilerinin hedefleri çoğunlukla yazılı değil de beynindedir. Dolayısıyla belli bir stratejik hedefi takip etmekten çok, sahip veya yöneticinin beynindeki mevcut hedefleri takip ettikleri görülmektedir. Ayrıca KOBİ sahip ve yöneticilerinin çoğunluğunun teknik kökenli ya da mühendis kökenli olmaları, onları stratejik bakış açılarının daha çok üretim yönelimli olmasına neden olmaktadır.

KOBİ'lerin önemli özelliklerinden birisi kaynak açısından büyük işletmelere nazaran daha yetersiz olmalarıdır. Belli bir stratejik planın esnek bir şekilde uygulanması için gerekli olan kaynak temin edilmediğinde, başarısızlık ihtimali yüksektir. İşletmeyi esnek bir hedefler dizisiyle yapılandırmak, işletme performansını düşürmektedir.

KOBI'lerin yeterli çevresel gözlem ve tarama kabiliyetlerinin olmaması da diğer bir nedendir. Durumsal olarak meydana gelen değişimlerin tam olarak ne anlama geldiğini bilmeden yapılacak hedef değişikliklerinin, büyük miktarda olumsuz sonuçları da beraberinde getireceği açıktır.

Son olarak KOBI'lerin önemli bir kısmı belli bir endüstride tamamlayıcılık özelliği gösteren ve ya büyük işletmelerin bir yan kuruluşu ya da bir ürünün sadece belli kısımlarını üreten kuruluşlar niteliğindedirler. Dolayısıyla stratejik olarak hedeflerde çok fazla değişim yapma imkanına sahip değildirler.

Sonuç olarak KOBI'ler stratejik hedefler belirlerlerken kendi imkan ve kabiliyetlerini sürekli olarak göz önünde bulundurmalı, rekabet üstünlüklerini zora sokacak ya da kaybettirecek stratejik değişimler yaparken çok dikkatli olmalı, uzman oldukları alanda daha da iyi olmaya çalışmalıdırlar. Stratejik hedefler belirlenirken bunu yanlış büyüme için bir araç olarak kullanmaktan ziyade, optimum işletme büyüklüğüne ulaşma için doğru bir araç olarak kullanmaları gereklidir.

KAYNAKÇA

- BROOKSBANK R., KIRBY D.A., TAYLOR, D. and JONES-EVANS, D., "Marketing in Medium-sized Manufacturing Firms", **European Journal of Marketing**, Vol. 33 no 1 / 2, 1999.
- BROWN M.G., "Keeping score : Using the Right Metrics to Drive Worldclass Performance", **Quality Resources**, 1996.
- CERTO C. Samuel and PETER, J.P., (1991), **Strategic Management Concepts and Applications**, McGraw Hill Int. Editions, Newyork
- CHOWDHURY S.D. and LANG, J.R., "Crisis, Decline and Turnaround: A Test of Competing Hypotheses for Short-term Performance Improvement in Small Firms", **Journal of Small Business Management**, Oct, 1993.
- DAFT R., and STEERS, R.M., (1986), **Organizations A Micro/ Macro Approach**, Harper Colins Publishers.
- HILL R. and STEWART, J., "Human Resource Development in Small Organizations", **Journal of European Industrial Training**, 22 2/3/4, 2000.

- KARLSSON C. and OLSSON, O., "Product Innovation in Small and Large Enterprises", **Small Business Economics** 10, 1998.
- MILLER D. and WHITNEY, J. O., "Beyond Strategy: Configuration as A Pillar of Competitive Advantage", **Business Horizons**, May-June, 1999.
- MILLER A. and DESS, G.G., (1996), **Strategic Management**, Second Edition, Newyork.
- NOBLE C. H., "Building The Strategy Implementation Network", **Business Horizons**, November-December, 1999.
- NOTEBOOM B., "Firm Size Effects on Transaction Costs", **Small business Economics**, 5, 1992.
- NOTEBOOM B., "Innovation and Diffusion in Small Firms: Theory and Evidence, **Small Business Economics** 6, 19994.
- O'GORMAN C. and DORAN, R., "Mission Statements in Small and Medium Businesses, **Journal of Small Business Management**, July, 1999.
- BREWS P. J., and HUNT, M. R., "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School / Learning Scholl Debate", **Strategic Management Journal**, 20, 1999.
- STEINHOFF D. and BURGESS, J. F., (1993), **Small Business Management Fundamentals**, McGraw Hill International Editions, Newyork.

EK**Modelde kullanılan tüm değişkenlere ait anket soruları****Siki biçimde takip edilen, açık ve kesin stratejik hedefler belirleme**

*İşletmenizde strateji oluşturma sürecinde tesbit etmiş olduğunuz hedeflerinizin belirliliği:

1. *Strateji oluşturma sürecinde firmada hiç bir hedef geliştirilmemiştir.*
2. *Strateji oluşturma sürecinde firmada bir kaç hedef (besten az) geliştirilmiş ve informal bir şekilde yürütülmektedir.*
3. *Strateji oluşturma sürecinde bir kaç (besten az) hedef geliştirilmiş ve bunlar belgelenmiştir.*
4. *Strateji oluşturma sürecinde işletmede yeterince (besten fazla) hedef geliştirilmiştir ve resmi olarak belgelendirilmiştir*
5. *İşletme misyonu/amaçlarını bildiren, stratejik amaçların ayrıntılarını da içeren pek çok hedef geliştirilmiştir ve hedefler açık ve kesindir.*

*Çok az yorum ihtiyacı olan ve kesin amaçları tanımlayan hedeflerle sizin firmanızın hedeflerini kıyasladığınızda:

1. *Çok belirli*
2. *Belirsiz*
3. *Belli belirsiz*
4. *Belirli*
5. *Çok belirli*

Esnek ve değişken stratejik hedefler belirleme

*İşletmenizin stratejik hedeflerinin ne kadar sıklıkla değiştirildiğini ya da baskalaştırıldığını gösteren sıklıkla isaretleyiniz.

1. *Hedefler; şartların ve durumların gerektirdiği ölçüde sürekli değiştirilmektedir.*
2. *Hedefler sıklıkla değiştirilmektedir.*
3. *Hedefler belirli bir planlama zaman döngüsünde değiştirilmektedir.*
4. *Hedefler çok nadir değiştirilmektedir.*
5. *Hedefler hiç bir zaman değiştirilmemektedir.*

*İşletmenizin stratejik hedeflerini değiştirme zaman döngüsü nedir?

1. *Her an degisebilir.*
2. *6 ayda bir degisir.*
3. *Yillik ya da 2 yilda bir degistirilmektedir.*
5. *5 ya da 10 yilda bir degistirilmektedir.*
6. *Hedefler hiç bir sekilde degistirilmemektedir.*

Performans

*Firmanızı içinde bulunduğunuz endüstride aynı işi yapan diğer firmalarla **karlılık yada finansal performans** açısından kıyaslandığınızda,

1. Firmamız % 1 ila % 20 arasındaki gruptadır (en düşük grup).
2. Firmamız % 20 ila % 40 arasındaki gruptadır (düşük grup).
3. Firmamız % 40 ila % 60 arasındaki gruptadır (orta seviyedeki grup).
4. Firmamız % 60 ila % 80 arasındaki gruptadır (iyi grup).
5. Firmamız % 80 ila %100 arasındaki gruptadır (en üst grup).

*Firmanızı içinde bulunduğunuz endüstride aynı işi yapan diğer firmalarla **tüm firma performansı** açısından kıyaslandığınızda,

1. Firmamız % 1 ila % 20 arasındaki gruptadır (en düşük grup).
2. Firmamız % 20 ila % 40 arasındaki gruptadır (düşük grup).
3. Firmamız % 40 ila % 60 arasındaki gruptadır (orta seviyedeki grup).
4. Firmamız % 60 ila % 80 arasındaki gruptadır (iyi grup).
5. Firmamız % 80 ila %100 arasındaki gruptadır (en üst grup).

*Firmanızı içinde bulunduğunuz endüstride aynı işi yapan diğer firmalarla **yatırımların geri dönüşü** açısından kıyaslandığınızda,

1. Firmamız % 1 ila % 20 arasındaki gruptadır (en düşük grup).
2. Firmamız % 20 ila % 40 arasındaki gruptadır (düşük grup).
3. Firmamız % 40 ila % 60 arasındaki gruptadır (orta seviyedeki grup).
4. Firmamız % 60 ila % 80 arasındaki gruptadır (iyi grup).
5. Firmamız % 80 ila %100 arasındaki gruptadır (en üst grup).

*Firmanızı içinde bulunduğunuz endüstride aynı işi yapan diğer firmalarla **nakit akışı** açısından kıyaslandığınızda,

1. Firmamız % 1 ila % 20 arasındaki gruptadır (en düşük grup).
2. Firmamız % 20 ila % 40 arasındaki gruptadır (düşük grup).
3. Firmamız % 40 ila % 60 arasındaki gruptadır (orta seviyedeki grup).
4. Firmamız % 60 ila % 80 arasındaki gruptadır (iyi grup).
5. Firmamız % 80 ila %100 arasındaki gruptadır (en üst grup).