

# DENİZLİ KOBİ'LERİNİN STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI ÜZERİNE BAZI DEĞERLENDİRMELER

Celalettin SERİNKAN

Yrd. Doç. Dr. Pamukkale Üniversitesi İİBF

cserinkan@pau.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada KOBİ'ler açısından stratejik yönetimin önemi ve yararları vurgulanmış ve Denizli'de faaliyette bulunan KOBİ'lerin stratejik yönetime bakış açıları ve uygulama düzeyleri araştırılmıştır. Araştırma

sonucunda, stratejik yönetim hakkında bilgi düzeylerinin yeterli olmadığı ve işletme faaliyetlerinde stratejik yönetim uygulamalarına yer vermedikleri görülmüştür.

## GİRİŞ

Stratejik yönetim konusunda ülkemizde, gerek teorik, gerekse de uygulamalı çalışmalar oldukça yaygınlık kazanmaktadır. Stratejik yönetim konusu, özellikle büyük işletmeleri ilgilendirirken KOBİ'lerin de bu yönetim tarzından öğrenebileceği pek çok unsur bulunmaktadır. Denizli'deki KOBİ vasfındaki işletmelerdeki yöneticilerin stratejik yönetime bakış açılarını değerlendirmek amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini geniş tutulmuş ve tesadüfi örneklem kullanılarak 450 KOBİ'ye anket gönderilmiştir. Araştırma 2007 yılının ilk aylarında gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 45 işletme cevap vermiş ve bunlardan 43 geçerli cevap alınabilmiştir. Bu oran, Denizli'deki yerleşik KOBİ sayısına göre oldukça düşük olmasının yanı sıra bazı değerlendirmeler yapmakta yarar sağlamaktadır.

Bu çalışmada; Denizli'de yerleşik olan KOBİ'lerin stratejik yönetim hakkındaki bilgi düzeyleri ve uygulamaya koyabildikleri yöntem ve teknikler araştırılmaktadır. Bu araştırma, kapsamlı bir çalışma olup burada, sadece bulgulardan hareketle bazı değerlendirmelere yer verilmektedir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Strateji sözcüğünün aslı eski Yunancadaki strategos sözcüğünden gelmektedir (Cummings, 6: 1995). Pek çok işadama stratejinin temel güçlerden biri olduğunu kabul ederek organizasyonun tümünü ilgilendiren geniş kapsamlı planlar olduğunu belirtirler (Hax, 8: 1995).

Stratejik yönetim süreci dört aşamadan oluşmaktadır: Çevresel analiz, strateji belirleme, strateji uygulaması, değerlendirme ve kontrol. Tepe yönetimi dış çevreyi analiz ederek fırsatlar ve tehditleri belirlerken iç çevre analiziyle de güçlü ve zayıf yönleri araştırır (Wheelen and Hunger, 46: 1995).

Strateji literatüründe, büyük işletmelerin küçük işletmelere göre daha kapsamlı bir strateji belirleme sürecine ve daha fazla stratejik alternatiflere sahip oldukları ve de bunlardan haberdar oldukları kabul edilmektedir (Alpkan, 2000: 2). Günümüzde, akademik ve politik anlamda, KOBİ'lerin ihtiyaçları ve performansı üzerine araştırma yapmak oldukça yaygındır. Ancak, bu araştırmaların çoğunun niteliği ise değişkendir. Bu belirsizliği netleştirmeye çalışan Carson gibi bazı yazarlar, hangi büyüklükteki işletmelere, formal stratejik planlama ve yönetimin uygulanması gerektiğini sorgulamaktadırlar. Bhide, Mintzberg ve Waters gibi yazarlar, KOBİ'lerin içinde bulunduğu

dinamik bir çevrede, KOBİ'lerde stratejik planın uygulanmasının çok uygun olmadığı savunulmuştur. Gibb ve Scott'a göre; KOBİ literatürü, formal planlamayı yok saymıştır ve strateji oluşturma sürecinde öğrenmeye önem vermiştir (McLarty, 2005: 45).

Stratejik yönetim literatüründe var olan stratejik analizlerin hepsini yapmaya KOBİ'lerin ne gücü yeter, ne de bu denli ayrıntılı analizlere ihtiyaçları olur. Bir stratejistin ya da girişimcinin rahatlıkla ayrımını yapabileceği informal stratejik planlama ve yönetim KOBİ'ler için daha uygun olmaktadır (Vaitkevicius, 2006: 18).

KOBİ'lerin işletme analizi yapılırken üzerinde durulacak en önemli faktör, yönetici olmaktadır (Demirbaş, 1999: 51). KOBİ'lerde strateji oluşturulmasında işletme yöneticisinin vizyonunun, kişisel değerlendirme ve motivasyonunun belirleyici olduğu savunulmaktadır (Barnes, 2002: 130).

Büyük işletmelerin standart mâmulleri daha kaliteli ve ucuza verebilme avantajları karşısında küçük işletmelerin belirleyebilecekleri uzmanlaşma, üretimde esneklik ve yenilik yapma gibi alternatif stratejileri bulunmaktadır (Demirbaş, 1999: 59-60). Küçük işletmelerde uygulanacak yeni stratejilerin işletme yapısı üzerindeki etkileri önceden test edilmelidir. İşletmelerin küçük yapıda olmaları nedeniyle, stratejik bir değişiklik yapmak, işletmeyi

tamamıyla değiştirebilir veya belirli bir bölümü üzerinde önemli etkiler yapabilir. Bu gibi sonuçların etkileri, tahmin edilmeden yapılacak analizler, beklenenden farklı sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle KOBİ'lerde stratejik yönetimin tam olarak anlaşılması ve uygun yöntemlerin belirlenmesi önem arz etmektedir.

## **ARAŞTIRMAYA KATILAN DENİZLİ KOBİ'LERİ ÜZERİNE DEĞERLENDİRMELER**

Araştırma Denizli Ticaret Odasının kayıtları kullanılarak KOBİ niteliğine sahip olan işletmeler arasından tesadüfi örneklem yöntemiyle 450 tanesine anket gönderilmiş ve geçerli 43 anket analize dahil edilmiştir.

Denizli'deki KOBİ'ler üzerinde yapılan ankete yanıt veren işletmelerden 16 tanesi (%37,2) stratejik planlarının olmadığını belirtmiştir. Stratejik plan hazırladıklarını belirten 27 işletmeden 16 tanesi (plan yapanların %59'u) sadece 1 yıl veya daha az süreli plan yaptıklarını bildirmişlerdir. Stratejik planların bir yıldan daha uzun süreli olması gerektiği dikkate alındığında, ankete yanıt veren işletme yöneticilerinin  $\frac{3}{4}$ 'ünün stratejik plan bilincinden yoksun olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, işletmelerin stratejik planlarının varlığı konusunda farklı sorularda çelişkili ifadeler kullandıkları da gözlemlenmiştir.

Beş yıl ve üzeri süre için planlama yapan işletme sayısının yalnız 6 (%14) olması, ülkemizdeki işletmelerde planlama eksikliği olduğu gerçeğine uygun görülmektedir. Ancak, bunun yanında literatürde, yapıları gereği KOBİ'ler için yazılı formal bir stratejik planın öngörülmediği düşünüldüğünde bu sonuç beklenildiği gibidir.

Stratejik planların yaklaşık 2/3 oranında üst düzey yöneticiler ve yönetim kurullarınca, geri kalan 1/3 oranında ise işletme sahiplerince hazırlanmaktadır. Bu durum, literatürde stratejik planların yöneticiler ve stratejistler tarafından oluşturulması gerektiği savına uymaktadır. Ancak, stratejik

planların uygulanması aşamasında fonksiyonel birimlerle istişare edilmemesi durumunda stratejilerin uygulanmasında engeller çıkması riskini de taşımaktadır.

Bunun yanında, işletmelerin amaç ve hedefler ile misyon ve vizyonun belirlenmesinde stratejik yönetimin diğer faaliyetlere ve stratejik planlamaya göre daha etkin olduğu söylenebilir. Bu açıdan, araştırma sonuçlarının Dinçer ve Tatoğlu'nun (Dinçer ve Tatoğlu, 2002: 387-402) Türkiye'de faaliyet gösteren büyük işletmelerin stratejik planlama ve uygulama süreçleri ile ilgili gerçekleştirdikleri çalışmanın sonuçlarıyla örtüştüğü söylenebilir.

Üst yönetimin izole bir şekilde kişisel sezgileriyle yaptığı stratejik planın sorumluluğunu üstlenmesi, söz konusu işletme yöneticilerinin stratejik planlama tuzakları içinde yer alan üstlenme tuzağına düştüğünü göstermektedir. Üstlenme tuzağı; strateji geliştirme sürecine katılımın olmaması ve sadece üst yönetimin kişisel sezgilerine ve sorumluluklarına bırakılması ve enerjileri sentezleyememeleri hâlidir. Ancak, yeterince sezgilere yer verilmemesi de harekete geçmeme tuzağına düşürür.

İşletmelerin %75'i değişim ile ilgili sorunlarını aşmak için stratejik planlamaya başvurduklarını belirtmişlerdir. Oysa, değişimi gerçekleştirecek olan stratejik planlama değil stratejik uygulamadır. Stratejik planlamanın yapılmasıyla değişim gerçekleştirilmiş olmaz. Ayrıca, literatürde stratejik planlama oluşturulduktan sonra bu plana uzun süre bağlı kalınarak revizyona gidilmesinin değişimin önünde bir engel oluşturduğu eleştirisi yaygındır. Ankete yanıt veren %65 oranında işletmenin, önceki planların politika olarak kabul edilmesi savı da yine bu yanıtı tekrarlamaktadır. Bulgular göstermektedir ki, işletmeler değişim ve politika tuzağına da düşmektedirler. Değişim tuzağı; stratejik planlamanın proaktif niteliğinin üzerinde durulmayıp sihirli bir değnek gibi her sorunun çözümü olarak görülmesi hâlidir (Papatya, 2001: 626).

İşletme yöneticilerinin stratejik kararların bürokratik sisteme

ihtiyaç duyduğunu belirterek bürokrasi tuzağına düşme eğilimleri de görülmektedir. Mintzberg'in öne sürdüğü stratejik planlama tuzaklarına düştükleri görülen Denizli KOBİ'lerinin, Papatya'nın Denizli ili tekstil alt sektöründe uyguladığı stratejik planlama tuzakları çalışmasının sonuçlarıyla da örtüştüğü görülmektedir. Buna göre; Denizli KOBİ'lerinin stratejik planlama konusunda yetersiz ve başarısız oldukları, ayrıca, stratejik planlama tuzaklarına düştükleri anlaşılmaktadır.

Porter, net stratejik tercih yapmayı, başarıya giden yolda olmazsa olmaz bir koşul olarak öne sürmektedir. Bazı araştırmalar bu bakış açısını doğrularken, bazı yazarlar ve yapılan araştırmalar ise, bunun tersine karma stratejiler benimsemenin kârı düşürmediği görüşünü iddia etmektedirler (Barca, 2002: 747). Denizli ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin bu kapsamda birbirine zıt, karma tercihler yaptığı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, Porter'ın görüşüne göre başarısız sonuçlarla karşılaşabilecekleri açıktır.

Jauch ve Glueck'e göre, stratejik yönetim kavramına yapılan en büyük eleştiri, kontrol altına alınması mümkün olmayan birçok faktörden dolayı şartların çok hızlı değişmesi ve özellikle uzun vadeli planların anlamını ve etkisini yitirmesidir. Bu eleştiriye karşılık olarak, yönetim bilimi ve stratejik yönetim kavramı, meydana gelebilecek değişiklikler ve olağanüstü durumlar için ise, olasılık planları ve kriz yönetimi gibi yaklaşımlar ortaya koymaktadır (Şafaklı ve Özdeşer, 2002:413).

İş dünyasında evrensel bir strateji yoktur. Evrensel stratejiler uygulamaya kalkmayı Porter, stratejik tuzaklar olarak yorumlamaktadır (Mütercimler, 2007: 48).

Bu çalışmanın sonuçları göstermektedir ki, Denizli KOBİ'leri de bu stratejik tuzaklara düşmektedirler. İşletmeler stratejik yönetim literatüründe mevcut olan stratejileri işletmelerinin yapısına uygun olarak uyarlamalı ve bu konuda esnekliğe sahip olmalıdırlar (Perks, 2006:153). Bu tuzaklardan kurtulmanın tek yolu da alternatif stratejileri iyi bilmek ve en uygun

stratejiyi işletmenin kendisine uyarlayarak uygulamasıdır.

İşletme yöneticilerinin en çok faydalı gördüklerini beyan ettikleri politika, Denizli KOBİ'leri nezdinde de ürün ve hizmet kalitesini iyileştirme politikasıdır. Ankete yanıt veren işletmelerin stratejik tercihleri ile işletme politikalarının faydası ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar karşılaştırıldığında ilginç sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre, ankete yanıt veren işletme yöneticileri stratejik alternatifler hakkında yeterli bilgiye sahip değillerdir.

İşletme yöneticilerinin özellikle eğitim seviyelerinin yüksek olması ve genç yaşta olmalarıyla paralel olarak değişime ve rekabete açık oldukları görülmüştür. Literatürde öngörüldüğü gibi bu özellikleriyle paralel olarak, Denizli KOBİ'lerinin çoğunlukla büyüme stratejilerini tercih ettikleri görülmüştür. Büyüme stratejileri arasındaki dağılıma göre; işletmelerin 1/3'ünün mevcut pazardaki paylarını arttırma stratejik hedefine sahipken, yeni ürün geliştirme ve yeni pazarlara açılma stratejik hedefleri yaklaşık 2/3 oranındadır. En çok tercih edilen yeni pazarlara açılma stratejik hedefi ise, başarı güdüsü ve fırsatlara önem vermenin yanısıra pazarlama politikalarını yenilemenin gereğine inanma ve saygınlık ihtiyacı ile ilgilidir. Araştırma sonucuna göre; işletmelerin stratejik tercihlerinin Dinçer ve Tatoğlu'nun Türkiye'de faaliyet gösteren büyük işletmelerin stratejik planlama ve uygulama süreçleri ile ilgili gerçekleştirdikleri çalışmanın sonuçlarının tersine, yeni pazarlara açılma konusunda ihtiyatlı davranmaya ihtiyaç duymadıkları görülmüştür. (Dinçer ve Tatoğlu, 2002:387-402)

Bunun yanında, %17 oranında işletmelerin bazısı, mevcut durumu koruma stratejisini benimserken küçülme ve tasarruf yapma ile pazardan çıkma yani küçülme stratejilerini benimseyen sadece birer işletme olmuştur. Dolayısıyla, küçülme stratejilerine geçmişte olduğu gibi, Denizli KOBİ'lerinin hâlen önyargıyla baktıklarını ve alternatif stratejileri iyi bilmedikleri ve Porter'in bahset-

tiği stratejik tuzaklara düştükleri görülmektedir.

İşletmelerin çoğunun pazar payını arttırmak, kaliteyi arttırma ve pazarlamaya yatırım yapması pazarda kimsenin kazanamayacağı bir pozisyon oluşturabilir. Hali hazırda rekabetin şiddetli olduğu Denizli ilinde, işletmelerin fason üretimle bağımsızlıklarını kaybetmeden alternatif stratejiler geliştirememesi, Denizli KOBİ'leri için çok tehlikeli olacaktır. Bu tuzaklardan kurtulmanın tek yolu ise alternatif stratejileri iyi bilmek ve işletme için en uygun stratejiyi uygulamaktır. Bunun yaparken ise, işletmenin içinde bulunduğu çevre, hedef pazar, işletme, rakip ve müşteri analizlerini göz önünde bulundurarak kendi durumuna uygun bir şekilde seçtiği stratejiye adapte etmesi gerekmektedir.

Talebin fiyata fazlasıyla duyarlı olduğu ve rekabetin çok şiddetli olduğu pazarlarda özellikle küçük işletmelerin maliyet rekabetinden başka pek seçebilecekleri stratejik alternatif yoktur. Aynı şekilde, hükümet politikalarının etkisi altında olan ve dar pazar kesimlerine sıkışmış işletmeler de çok fazla seçim yapamazlar. Bu gibi işletmelerin tek çıkış yolları buluşlar ve yeniliklerdir (Alpkan, 2000:22).

Stratejik hedef seçimi ile ilgili soruda birbirinden farklı stratejik hedefleri kapsayan birbirine zıt çelişkili tercihlerin yapılması, bu tercihlerin çok bilinçli yapılmadığı ve iyi anlaşılmadığı düşüncesini uyandırmıştır. Ancak, KOBİ'lerin çoğunlukla tek yalıtılmış rekabet stratejileri seçmek yerine bu stratejilerin bir kombinasyonunu tercih ettikleri de bilinmektedir (Lobontiu, 2002: 25). Rekabetçi bir pazarda buldukları anlaşılabilir işletmelerin ¼'üne yakın bölümünün pazarın durumu ile ilgili bilgi sahibi olmadığı, dolayısıyla pazar analizi yapmadan pazara girdikleri görülmektedir. Rekabetçi pazarlarda faaliyet gösteren bu işletmelerin kârlılık durumunun çok cazip olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Pazarın cazibesi ile işletmenin çeşitli faktörler bakımından gücü karşılaştırıldığında ise, işletmelerin yanıtlarına göre, bu işletmelerin rekabet

gücünün yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Stratejistlerin yaşı, eğitim düzeyi, tecrübe ve kıdem gibi demografik özelliklerinin stratejik tercihler üzerinde etkili olduğu literatürde kabul görmektedir. Hambrick ve Mason'a göre genç yöneticiler, yaşlı olanlara kıyasla daha yenilikçi olan büyüme stratejilerini izlemeyi tercih ederler ve risk alma eğilimleri daha fazladır. Stratejik tercih konuları ne olursa olsun, yöneticinin yaşı ile strateji arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu çalışmanın bulguları da bu görüşü doğrulamaktadır. Stratejik tercihlere etki eden bir başka demografik özellik ise; yöneticinin sektördeki, işletmedeki ve üst düzey yönetici konumundaki kıdemidir. Örgütsel kıdem ile statükoyu korumaya yönelik stratejik tercih eğilimi arasında pozitif bir ilişki olduğu genel kabul görmüştür. Örgütsel kıdem, mevcut durumu koruma arzusunun arttırması nedeniyle yenilik ve değişime pek açık değildir. Stratejik değişim ile kıdem ilişkilerini inceleyen Bantel ve Jackson'un, Finkelstein ve Hambrick'in ve Thomas ve arkadaşlarının çalışmaları da bunu teyit etmiştir.

Miller'a göre örgütsel kıdemi yüksek yöneticiler, daha az bilgi kaynağından yararlanırlar ve bilgi toplama ve analiz işleri ile daha az ilgilenirler. Thomas ve arkadaşlarına göre, üst düzey yöneticiler arasında kıdem yılı yüksek olanlar daha ziyade mevcut faaliyetlerin verimliliğini arttırmanın peşinde olan savunmacı yöneticilerdir.

Hambrick ve Mason'un eğitim düzeyi düşük yöneticilerin işletmelerinin daha az istikrarlı bir performansa sahip olacakları yönündeki iddialarından yola çıkan Hitt ve Tyler, düşük eğitim seviyesine sahip olanların zihinsel modellerinde büyük sapmalar olduğunu savunmuşlardır. Stratejik tercih, bu modellerin bir sonucu olduğuna göre eğitimin süresi dolaylı olarak tercihi etkileyecektir. Ancak, bu iddiaları savunan yazarların uyguladıkları testler bu iddiayı doğrulamamıştır. Bunun yanında, bu yazarlar, yeniliğe açıklığın eğitim düzeyi ile pozitif

ilişki içinde olduğunu vurgulamaktadır (Alpkan, 2000: 19-44).

Ankete katılan işletmelerin yönetim kademelerinin oldukça genç ve eğitim seviyelerinin yüksek, kıdem bakımından eşit dağılımda oldukları gözlemlenmiştir. Yöneticinin yaşı, kıdemi ve eğitim düzeyi ile stratejik tercihlerin ilişkisine bakıldığında, bu anketin genç yaşta, eğitim düzeyi yüksek yöneticilerden oluştuğu göz önünde bulundurulurken bu kişilerin, Alpkan'ın tezinde iddia edildiği gibi; yenilikçi, tehlikelerden ziyade fırsatlara önem veren yöneticiler olarak farklılaştırma stratejisini ağırlıklı olarak seçtikleri görülmüştür.

Alpkan'ın tezinde de dile getirilen ve literatürde kabul gören genç yaşta ve eğitim düzeyi yüksek yöneticilerin değişime ve rekabete daha açık oldukları görüşü bulgular neticesinde doğrulanmaktadır.

Kişilik özelliklerinin stratejik yönetime etkilerini inceleyen Miller ve Toulouse, başarı güdüsü yüksek olan yöneticilerin büyüme potansiyeline sahip bir farklılaştırma stratejisini tercih ettiklerini belirtmiştir. Bu durumda, Denizli ilindeki KOBİ'lerin yöneticilerinin başarı güdüsünün de oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

İşletmelerin yarısından fazlasının stratejik analiz tekniklerini, 3/4'ünün ise SWOT analizini bilmediği ya da hiç kullanmadığı anlaşılmaktadır. Ancak, bu durum KOBİ'lerin ayrıntılı analiz tekniklerini kullanmalarının gerekli olmadığı savından hareketle beklenen bir sonuçtur.

## SONUÇ

İşletmelerin üçte biri stratejik yönetimin yararı hakkında bilgi sahibi olmadıklarını belirtmiştir. Ancak stratejik yönetimin pratikte yararını görmeyen ve önceki sorulardan stratejik yönetimi uygulamadıkları anlaşılan işletme yöneticileri de stratejik yönetimin yararları hakkında fikir beyan etmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, ankete yanıt veren işletmelerin stratejik yönetimi yaygın olarak uygulamadıkları ve dolayısıyla stratejik yönetimin pratikte yararını görmedikleri anlaşılmıştır. Böylece, çalışmanın sonucunda elde edilen bu bulgular ile

yöneticilerin demografik ve kişisel özellikleri ile stratejik tercihleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ve Denizli KOBİ'leri tarafından formal stratejik planlama ve yönetimin yaygın olarak bilinmediği teyit edilmektedir. Bu nedenle KOBİ yöneticilerinin Stratejik Yönetim konusunda uzmanlardan bilgi alarak kendilerine uyan yöntemleri ve teknikleri uygulamaları yararlarına olacaktır. Ayrıca her bir işletmede misyon, vizyon ve strateji belirleme çalışmalarının yapılması kaçınılmazdır.

## ÖZGEÇMİŞ

1970 YILINDA Denizli'de doğan yazar, ilk ve orta öğretimini tamamladıktan sonra İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesine girdi. 1992 yılında buradan mezun olunca özel sektörde çalışırken İnsan Kaynakları Yönetimi alanında yüksek lisans devam etti. 1994 yılında Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladı. Doktorasını Yönetim ve Organizasyon alanında yapan yazar, halen aynı üniversitede öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Yazar, evli ve iki erkek çocuk babasıdır.

## KAYNAKLAR

- Alpkan L. (2000). Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, s. 2-22.
- Barca M. (2006). Yöneticiniz Ne Düzeyde Stratejist?, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum, s. 456.
- Barca, M. vd. (2002) Stratejik Netlik Başarıya, Stratejik Belirsizlik Başarısızlığa Neden Olur: İspatlayabilir misin?, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F., Antalya, s. 747.
- Barnes, D. (2002). The Manufacturing Strategy Formation Process in SMEs, Journal of SME Development Volume 9 NO:2 2002 130-149, USA. s.130-149. (Barnes sözkonusu bilgiyi Davig ve Brown (1992), Hanlon ve Scott'un (1995) eserlerinden aktarmaktadır.)
- Cummings, Stephan. (1995). "The First Strategists", Ed. Bob De Wit

vd., Strategy: Process, Content, Context, New York: West Publishing Company.

- Demirbaş, C.V. (1999) Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, s. 51-60.
- Dinçer Ö., Tatoğlu E. (2002). Türkiye'de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreci ve Uygulamaları, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, s. 387-402.
- Hax, Arnaldo, (1995). "Defining The Concept of Strategy", Ed. Bob De Wit vd., Strategy: Process, Content, Context, New York: West Publishing Company.
- Lobontiu G. (2002). Strategies and Strategic Management in Small Business, MPP Working Paper, No. 15, Copenhagen Business School, Denmark, pp. 25.
- McLarty, R. (2005). The Essentials of Value Chain Implementation in Small and Medium Sized Enterprises, Strategic Change 14., s. 45.
- Mütercimler E. (2007). Geleceği Yönetmek, Alfa Yayınevi, İstanbul, s. 48.
- Papatya G. (2001). Stratejik Planlama Tuzakları: Denizli ili Merkez Tekstil Alt Sektörü İşletmelerinde Araştırılması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, İstanbul, s. 626.
- Perks, K. J. (2006). Influences on Strategic Management Styles Among Fast Growth Medium Sized Firms in France and Germany, Strategic Change, (www.interscience.wiley.com), 15: pp. 153.
- Şafaklı O., Özdeşer H. (2002). Stratejik Yönetim Kavramının Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetine Uygulanması, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F., Antalya, s. 413.
- Vaitkevicius, S. (2006), Modelling of Strategic Analysis in Strategic Management, Engineering Economics. No: 4 (49) Economics of Engineering Decisions, Kauno Technologijos Universitetas, Kaunas. s. 18.
- Wheelen Thomas, David Hunger, (1995). "A Descriptive Model of Strategic Management", Ed. Bob De Wit vd., Strategy: Process, Content, Context, New York: West Publishing Company.

# SOME EVALUATIONS OF STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES ON DENIZLI SMEs

Celalettin SERİNKAN

Asst. Prof. Dr., Pamukkale University İİBF

[cserinkan@pau.edu.tr](mailto:cserinkan@pau.edu.tr)

## ABSTRACT

In this study, the importance and benefits of strategic management in terms of SMEs are highlighted and SMEs, working in Denizli, perspectives to strategic management and their implementation levels were

investigated. Research results showed that the level of strategic management and business activities is not enough and strategic management practices were not included.

## INTRODUCTION

Strategic management theory and applications in our country has gained quite widespread. While Strategic management topic mainly interests large enterprises, SMEs also can learn many elements of management. A research has been carried out by the managers in the business skills of SMEs in Denizli to assess their strategic management perspective. Random sample of the study sample is large and by using stiff survey, it was sent to 450 SMEs. Research has been done on the first months of 2007. 45 companies have responded to research and could be 43 valid responses. This rate is quite low, according to the number of SMEs in Denizli however benefit on making some assessments.

In this study, knowledge level of SMEs located in Denizli about the strategic management and methods and techniques they can put into practice is explored. This research is a comprehensive study and to just some evaluations are given place from findings.

## CONCEPTUAL FRAMEWORK

The word strategy derives from the ancient Athenian position of strategos (Cummings, 6: 1995). Many business people would accept the definition that strategy is the major force that provides a comprehensive and integrative blueprint for an organization as a whole (Hax, 8: 1995).

The process of strategic management involves four basic elements: Environmental scanning, strategy formulation, strategy implementation and evaluation and control. Top management scans both the external environment for opportunities and threats, and the internal environment for strengths and weaknesses (Wheelen and Hunger, 46: 1995).

In strategy literature, large businesses compared to small businesses have more comprehensive strategy clearance process and have more strategic alternatives and is considered to be aware of them (Alpkan, 2000: 2). Today, in academic and political mean, to do research on SMEs needs and performance is widespread. However, most of these studies nature is variable. This uncertainty makes the net work of some authors, such as the Carson, questioning to which large enterprises, formal strategic planning and management should be applied. Writers such as Bhide, Mintzberg and Waters, is available to SMEs in a dynamic

environment, defense that the implementation of strategic plan was not very appropriate at SMEs. According to Gibb and Scott, the SME literature, has ignored the formal planning and gave importance to learning in the process of strategy creation (McLarty, 2005: 45).

SMEs don't have enough power to do strategic analysis of existing literature on strategic management, nor would it require much detailed analysis. An informal strategic planning and management which a strategist or an entrepreneur can make easily the difference is more appropriate for SMEs (Vaitkevicius, 2006: 18).

The most important factor while business analysis of SMEs is being done is being manager (Demirbas, 1999: 51). Business manager's vision, personal assessment and motivation is defended to be important to create a strategy in SMEs (Barnes, 2002: 130).

Compared to large enterprises' better quality and to give cheaper advantages, small businesses have advantages of identifying professionalism, flexibility in production and innovation (Demirbas, 1999: 59-60). New strategies will be implemented in small business enterprises and the impact on the structure must be pre-tested. Because of the small structure of business, to make a strategic change, can change the business completely or can make a

significant impact on a certain section. Analysis that will be done without thinking the effects of it's results may produce different results than expected. Therefore full understand of strategic management in SMEs and to determine the appropriate method is important.

### **ASSESSMENT OF PARTICIPATING SURVEY ON DENİZLİ SMEs**

Research using Denizli Chamber of Trade's SMEs recordings is sent to 450 of them by random sampling method and the current 43 research are included in the survey analysis.

Responding to the survey on SMEs in Denizli in the business 16 of them (7.2) has indicated that they have no strategic plans. 16 business among 27 (%59 of business that makes plan) stated that they make plan only for 1 year or less. Strategic plans should be longer than a year taken into account when responding to the survey of business managers ¾'s lack of awareness of the strategic plan is understood. In addition, the existence of businesses strategic plan is questioned in terms of using different statements to different questions.

The number of businesses planning for five years, and over time being only 6 (%14) indicates that our country is lack of planning in business. In addition to this literature, when it is thought that a formal written strategic plan for SMEs are not foreseen, these results are as expected.

Strategic plans about 2 / 3 at a rate established by senior executives and management, the remaining 1 / 3 rate is being prepared by the business owners. This case fits the argument of the literature of strategic plans must be created by the managers and strategists. However, in the implementation phase of strategic planning no consultation with the functional unit in case of obstacles in the implementation of strategies can carry out the risk.

Furthermore, in determining business aims, objectives, mission and vision; it can be said that strategic management is more

active than other activities and strategic planning. From this perspective, the research results and Dinçer and Tatoğlu's (Dinçer and Tatoğlu, 2002: 387-402) results about big companies operating in Turkey strategic planning and implementation of major business processes can be said to coincide.

Top management takes the responsibility of a strategic plan that is made with top management's personal insights in an isolated way and it shows that they fall into strategic planning pitfalls trap. To Assume trap is a no participation to strategy development process and just leaving to top management's personal insights and responsibility and the position of not synthesizing energy. However, lack of intuition falls to the trap of not taking action. %75 of the businesses expresses that to overcome problems related to change they applied to strategic planning. However, the thing that implements changes is not strategic planning but strategic application. When strategic planning is done it doesn't mean that change is implemented. In addition, in the literature it is a widespread criticism that staying with this plan in long-term without revisions creates a barrier to change. %65 of the businesses responding to the survey has also accepted the previous plans to be considered as to repeat the same wrong. Results show that the business fall in the trap of change and policy. Change trap; strategic planning's being considered as a magic wand as the solution to every problem more than the focus of the proactive nature of it (Papatya, 2001: 626).

It is also observed that business managers show a trend of falling in bureaucracy trap by expressing the need to bureaucratic system. As Mintzberg took forward, it is seen that Denizli SMEs fall into strategic planning traps, overlap with the results of Papatya's strategic planning traps study at Denizli Province in the textile subsector. Accordingly, it is understood that Denizli SMEs are inadequate and fail about strategic planning, and they fall in to strategic planning traps.

Porter says that clear strate-

gic choice to make is a requirement on the road to success. Some research are in this perspective, unlike some authors and the research, strategy adopted mixed opinion of the claim does not reduce profits (Barca, 2002: 747). SMEs operating in the Denizli province opposite to each other in this context, we see the mix is preferred. Seen from this perspective, according to opinion of Porter, it is clear that they will meet with fail results.

According to Jauch and Glueck, the biggest criticism to the concept of strategic management, is not possible to get under control due to many factors, conditions change very quickly, and especially the meaning and impact of long-term plan is to lose. In response to this criticism management science and strategic management concept puts some approaches for changes that may occur and for emergency situations (Şafaklı and Özdeşer, 2002:413)

There is no universal strategy in the business world. Porter interprets to try to apply a universal strategy as strategic traps (Mütercimler, 2007: 48).

The results of this study show that, Denizli SMEs have also fallen to this strategic trap. Business strategies are available in the literature of strategic management structure in accordance with the implementation of business and should have flexibility in this regard (Perks, 2006:153). The only way to escape this trap of the alternative strategies and the most appropriate strategy to know the business well adapted to the application itself.

Business managers states that most useful policy is Denizli SMEs to improve the quality of products and service quality. Responds of businesses to the survey about strategic choice and the benefits of business policy interesting results were compared. Accordingly, business managers responded to the survey do not have enough information about the strategic alternatives.

It is seen that business managers have higher education levels and in parallel with the young age that they were open to change and

competition. In the literature, as foreseen in parallel with this feature, Denizli SME often preferred growth strategies was seen. Growth strategies, according to the distribution; enterprises 1 / 3 'in the current market share increase in the strategic objectives of the new product development and opening new markets and strategic goals about 2 / 3 the rate. Most preferred to open new markets and strategic goals drive the success of the promotion opportunities in addition to the need to renew the marketing policies are associated with credibility and reputation needs. According to research results, large businesses operating in strategic planning and implementation processes are performed on the contrary of the results of studies, Dinçer Tatoğlu's (Dinçer and Tatoglu, 2002:387-402) business and strategic preferences In Turkey research, don't need to be cautious about opening new markets.

Besides this, at a rate of %17 some enterprises, used the current status of the protection strategy, making savings and minimize the business, downsizing strategy, has been only one business. Therefore, strategies to minimize, as in the past, Denizli SMEs are facing bias and alternative strategies still not well known and have fallen to a trap that Porter mentioned about.

To increase market share of most businesses, increasing the quality and marketing to invest in the market can create a position that no one would win. Being Denizli businesses in severe competition, with outsource production not improving alternative strategies without losing their independence will be very dangerous for Denizli SMEs. The only way to get rid of this trap is to know alternative strategies good and to implement appropriate strategies for business. While doing this, the business environment, the target market, competitors and customers to should be analyzed in mind in a way appropriate to the chosen strategy must be adapted.

Demand is price sensitive and in markets that has severe competition, especially small

businesses don't have other alternative but cost competitiveness. Similarly, under the influence of government policy, which stuck to the narrow market segment of business can not make too many choices. The only way out to these enterprises is discoveries and innovations (Alpkan, 2000:22).

Questions related to strategic objectives, the selection of strategic objectives covering different to each other, making conflicting preferences and opposite choices; it is understood that was not made very conscious and has not been well understood. However, it is known that SMEs often choose a combination of strategy rather than isolated competition strategies (Lobontiu, 2002: 25).

In a competitive market, it is seen that ¼ of businesses has no information about market, so without doing market analysis they enter to the market. Enterprises that operates in competitive markets, has emerged as a result of not very attractive profitability. When various factors of market attractiveness and business strength is compared, in terms of the responses of businesses, it is understood that these enterprises have higher competitive power.

Strategist age, education level, demographic characteristics such as experience and seniority to be effective on the strategic choice is recognized in the literature. According to Hambrick and Mason, young managers are more innovative than the elderly who prefer to follow the growth strategy and trends in greater risk. Regardless of issues of strategic choice, meaningful relationship between age and strategy of manager were found. Findings of this study also confirms this view.

Another demographic characteristics that influence strategic choices is, manager's seniority in the sectors of business and upper-level manager position. It has been generally accepted that there is a positive relationship between height of organizational seniority and maintaining the statue. Organizational seniority, while increasing the desire to protect

current statue is not very open to innovation and change. The works of Bantel and Jackson, Finkelstein and Hambrick and Thomas and his friends about strategic change and seniority has also confirmed that.

According to Miller managers with high organizational seniority use less information resources and are less interested in information collection and analysis. According to Thomas and his friends, senior executives who are among the highest in seniority, are defensive managers that mostly follow existing operations efficiency.

Hitt and Tyler defended that, who have low education level, mental models have large deviations, by Hambrick and Mason's claims that low level educated managers business performance would be less stable. As strategic choice is a result of these models, the training period would directly affect the choice. However, the tests that these authors, who advocate the application of this claim, did not confirm this claim. Besides, these writers emphasizes positive relationship between education level and openness to innovation (Alpkan, 2000: 19-44).

Businesses participated in survey it is observed that their management level is young and education level is high and the distribution of severance is in equal terms. It is seen that when it is looked at the relationship between manager's age, seniority and education level and their strategic options, in relation this survey is made by young and high education level administrators, as in Alpkan's thesis claimed, as innovative, giving importance to opportunities rather than risks choose diversification strategy primarily.

Expressed in Alpkan's thesis and accepted in the literature that the young aged and high educational level managers are more open to change and competition as a result of the findings.

Toulouse and Miller who examine the effects of personality traits to strategic management indicated that managers whose

achievement motivation and growth potential is high choose a preference diversification strategy. In this case, it can be said that the success of managers of SMEs in Denizli province of the motive is very high. It is understood that businesses more than half of them don't know or never use the strategic analysis of business techniques, and 3/4 of them is not understood or not used at all the SWOT analysis. However, this case is an expected consequence of the view that SMEs using detailed analysis to use techniques is not necessary.

## RESULTS

One-third of businesses indicated that they don't know about the benefits of strategic management. However, managers who didn't have the benefit of strategic management in practice and understood that they don't use the strategic management by their answers declared views about the benefits of strategic management. The findings obtained by questionnaire is strategic management is not used by them in common and thus they do not see the benefit in practice.

Thus, it is confirmed that the results of studies on the findings obtained with this demographic and personal characteristics of managers with the strategic choice has a meaningful relationship and the SMEs in Denizli do not know formal strategic planning and management. Therefore, the SME managers to learn from an expert on strategic management methods and techniques applied to them would be wise. In addition, each business mission, vision and strategy of the work to be done is inevitable.

## BIOGRAPHY

Writer born in Denizli in 1970, after completing primary and secondary education entered to İstanbul University Faculty of Political Sciences. In 1992, after graduating from there, while working in the private sector, has continued to grad school in the field of Human Resource Management.

In 1994, at Pamukkale University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration began to work as research assistant. Author who made Ph. D. in Management and Organization, is still working as academician at the same university. The author is married and father of two boys.

## RESOURCES

- Alpkın L. (2000). Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, s. 2-22.
- Barca M. (2006). Yöneticiniz Ne Düzeyde Stratejist?, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum, s. 456.
- Barca, M. vd. (2002) Stratejik Netlik Başarıya, Stratejik Belirsizlik Başarısızlığa Neden Olur: İspatlayabilir misin?, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F., Antalya, s. 747.
- Barnes, D. (2002). The Manufacturing Strategy Formation Process in SMEs, Journal of SME Development Volume 9 NO:2 2002 130-149, USA. s.130-149. (Barnes sözkonusu bilgiyi Davig ve Brown (1992), Hanlon ve Scott'un (1995) eserlerinden aktarmaktadır.)
- Cummings, Stephan, (1995). "The First Strategists", Ed. Bob De Wit vd., Strategy: Process, Content, Context, New York: West Publishing Company.
- Demirbaş, C.V. (1999) Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, s. 51-60.
- Dinçer Ö., Tatoğlu E. (2002). Türkiye'de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreç ve Uygulamaları, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, s. 387-402.
- Hax, Arnaldo, (1995). "Defining The Concept of Strategy", Ed. Bob De Wit vd., Strategy: Process,

Content, Context, New York: West Publishing Company.

- Lobontiu G. (2002). Strategies and Strategic Management in Small Business, MPP Working Paper, No. 15, Copenhagen Business School, Denmark, pp. 25.
- McLarty, R. (2005). The Essentials of Value Chain Implementation in Small and Medium Sized Enterprises, Strategic Change 14., s. 45.
- Mütercimler E. (2007). Geleceği Yönetmek, Alfa Yayınevi, İstanbul, s. 48.
- Papatya G. (2001). Stratejik Planlama Tuzakları: Denizli İli Merkez Tekstil Alt Sektörü İşletmelerinde Araştırılması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, İstanbul. s. 626.
- Perks, K. J. (2006). Influences on Strategic Management Styles Among Fast Growth Medium Sized Firms in France and Germany, Strategic Change, (www.interscience.wiley.com), 15: pp. 153.
- Şafaklı O., Özdeşer H. (2002). Stratejik Yönetim Kavramının Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetine Uygulanması, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F., Antalya, s. 413.
- Vaitkevičius, S. (2006), Modelling of Strategic Analysis in Strategic Management, Engineering Economics. No: 4 (49) Economics of Engineering Decisions, Kauno Technologijos Universitetas, Kaunas. s. 18.
- Wheelen Thomas, David Hunger, (1995). "A Descriptive Model of Strategic Management", Ed. Bob De Wit vd., Strategy: Process, Content, Context, New York: West Publishing Company.



# DIE BEWERTUNG DER FÜHRUNGSTRATEGIEN UND PRAKTIKEN DER KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN (KMU) IN DENIZLI

Celalettin SERİNKAN

Ass. Doz. Dr., Pamukkale University İİBF

cserinkan@pau.edu.tr

## ZUSAMMENFASSUNG

In dieser Studie wurde die Bedeutung und die Vorteile der KMU in Bezug auf strategische Führung in Denizli untersucht. Das Ergebnis dieser Studie zeigt, dass die KMU nicht all zu viel Erfahrung im Bereich der

strategischen Führung haben und auch nicht die Interesse zeigen, dieses Wissen zu vertiefen und es anzuwenden.

## EINLEITUNG

Die Bedeutung der theoretischen und praktischen Strategieführung nimmt in unserem Lande immer mehr zu. Die Einsetzung der strategischen Führung von großen Unternehmen trägt dazu bei, dass die KMU daraus lernen. Um die Perspektive der KMU im Bezug auf die strategische Führung beurteilen zu können, wurde diese Studie durchgeführt. Bei dieser Forschung wurde eine Umfrage mit Zufallsprinzip durchgeführt und es wurden 450 KMU befragt. Diese Umfrage wurde am Anfang des Jahres 2007 gemacht. Auf diese Umfrage haben 45 Unternehmen geantwortet und davon kamen 43 Unternehmen in die engere Auswahl. Die Zahl der teilnehmenden Unternehmen waren jedoch sehr gering, wenn man bedenkt, dass in Denizli weit über 450 KMU existieren, diese Umfrage wurde jedoch trotzdem ausgewertet.

Zweck dieser Arbeit ist es, zu erfahren, ob die KMU in Denizli über strategische Führung Bescheid wissen und die Anwendung der Führungstechniken besitzen. Da die Studie eine sehr vertiefte Arbeit ist, wurden hier nur die Ergebnisse ausgewärtigt.

## BEGRIFFLICHE RAHMEN

Das Wort Strategie besteht als erstes aus dem griechischen Wort Strategos. (Cummings, 6:1995). Meistens Geschäftsmänner bestimmen, dass die Strategie der wichtigste Hauptwert ist, der den ganzen Organisation interessiert und weitgehende Pläne sind.

Die Strategie begleitet aus vier Etappen: die umweltliche Analyse, die Bestimmung der Strategie, Anwendung der Strategie, die Bewertung und Kontrolle. Der Aufsatz Leitung analysiert die Außenseiten, mit den Möglichkeiten und Drohungen bestimmt wird und mit der analysierung der innere Umwelt wird die schwachen und starken Richtungen erforscht. (Wheelen and Hunger, 46:1995)

In den Literaturen für Strategien ist zu lesen, das große Unternehmen im Gegensatz zu den kleinen Unternehmen umfassendere strategische Alternativen nutzen und darüber auch gut Bescheid wissen. (Alpkan, 2000: 2) In der heutigen Zeit ist es einfach, die KMU politisch und akademisch zu untersuchen. Aber die Ergebnisse sind sehr unterschiedlich. Autoren wie Carson versuchen zu klären, welche Unternehmen, welche formale und strategische Planung nutzen. Autoren wie Bhide, Mintzberg und Waters vertreten die Meinung, dass in den KMU und in seinem dynamischen Umfeld eine

Umsetzung der strategischen Planung nicht angemessen ist. Die KMU-Literaturen haben laut Gibb und Scott die formale Planung für nicht notwendig gehalten und dafür das Entwickeln neuer Strategienprozesse bevorzugt.

In der Literatur für strategische Führung beinhalten viele Analysen der Strategie und um diese anzuwenden, reicht die Kraft der KMU nicht, abgesehen davon wird so was nicht benötigt diese

Während der Unternehmensanalyse der KMU ist der wichtigste Faktor überhaupt, der Unternehmer selbst. (Demirbas, 1999: 51) Bei der Bildung der Strategie ist es der KMU wichtig, dass Unternehmensführung, persönliche Beurteilung und Motivation sehr entscheidend sind. (Barnes, 2002:130).

Gegen den Vorteil der Großunternehmer, die Produkte billiger und qualitativer zu vermarkten, bilden sich Kleinunternehmer in der Produktion fort, bringen innovative Produkte in einer großen Spannweite auf den Markt. Das ist die alternative Strategie der Kleinunternehmer (Demirbas, 1999: 59-60) Um die neuen Strategien in den Kleinunternehmen einzuführen, müssten diese vorher getestet werden. Da diese Unternehmen klein sind, kann es vorkommen, dass wenn eine strategische Änderung vorgenommen wird, sich das Unternehmen ganz verändert oder ein Teil sich davon beeinflussen lässt.

Um solche Veränderungen vorzubeugen, sollte man eine Analyse ohne Tests vorher nicht machen. Um das zu verhindern, ist es wichtig, die strategische Führung in den KMU sehr genau zu studieren und sie richtig anzuwenden.

### **DIE FORSCHUNGS TEILNEHMER KMU AUSWERTUNGEN IN DENIZLI**

Um diese Umfrage machen zu können, wurden aus der Kammer für KMU die Daten der eingetragenen Unternehmen genommen und daraus ergab sich, dass 450 Unternehmen als KMU eingestuft werden können. All diesen Unternehmen wurden Umfragebögen geschickt und leider bekamen wir nur 43 Umfragebögen zurück.

In dieser Umfrage haben 16 Unternehmen (37,2%) sich dazu geäußert, keine strategische Planung zu machen. Und die 16 von den restlichen 27 Unternehmen haben zwar eine strategische Führungsplanung konzipiert, jedoch nur für einen Zeitraum von einem Jahr, aber eine strategische Führungsplanung sollte länger wie ein Jahr andauern, dies zeigt, dass  $\frac{3}{4}$  dieser Unternehmen keinerlei Informationen darüber verfügen. Außerdem machten die befragten gegensätzliche Äußerungen gegenüber der strategischen Führungsplanung.

Eine langfristige Planung über 5 Jahre haben 6 Unternehmen (14%) gezeigt, das zeigt wiederum, dass in unserem Lande kein Wert auf eine Planung gelegt wird. Der Grund dafür liegt wahrscheinlich darin, dass in der Literatur für KMU auf die Bedeutung solcher Planungen nicht genau hingewiesen wird.

Eine strategische Führungsplanung machen etwa  $\frac{2}{3}$  der obersten Unternehmenspersonen und Unternehmensgründer und die restlichen  $\frac{1}{3}$  die Unternehmensbesitzer. Das Aufstellen einer strategischen Planung sollte -wie es auch in der Literatur steht- nur von den Strategen und Unternehmensführern gemacht werden. Allerdings bei der Umsetzungsphase der strategischen Planung sollte man vorher sich mit den anderen

Segmenten der Führung abgesprochen haben.

Außerdem ist es für Unternehmen viel einfacher, die Ziele, Missionen und Visionen mit der strategischen Führung als mit der strategischen Planung zu definieren. Aus dieser Sicht zeigen die Forschungsergebnisse von (Dincer und Tataoglu, 2002: 387-402), dass die großen Unternehmen in der Türkei, die eine strategische Planung durchführen, dessen Ergebnisse wiederum übereinstimmen.

Durch die oberste Unternehmensführung persönlich genommenen strategischen Planung ist es unverzichtbar, dass wenn diese von den unteren Unternehmensführungen benutzt wird, sie sich in der Falle der strategischen Planungsfall wieder finden. Diese Falle entsteht dadurch, dass die strategische Planung nur von der oberen Unternehmensführung abgeschlossen wird und nicht mit Absprachen anderer Führungspersonen.

Um die Änderungsprobleme zu bewältigen, haben 75% der Unternehmen sich an die strategische Planung angewandt. Jedoch um die Änderungen vorzunehmen, ist es allein nicht wichtig, nur eine strategische Planung zu machen, sondern diese anzuwenden.

Durch Aufstellung einer strategischen Planung führt es nicht gleich zur einer Veränderung. Darüber hinaus wir in der Literatur erwähnt, dass wenn eine strategische Planung gemacht wird und sich langfristig daran hält, trotzdem keine Änderung sieht, weil man nicht in die Revision geht. Laut der Umfrage zufolge haben 65% der Unternehmen sich geäußert, dass sie wieder die vorigen Planungen als Leitfaden gesehen und dann in die Falle getappt haben.

Dies zeigt uns wieder, dass Unternehmen sich in solch einer Änderungsphase vertun können. Eine Änderungsfälle ist so zu definieren, dass man sich nicht auf einer strategischen Planung auf die pro aktiven Eigenschaften konzentriert und die Lösung durch einen Zauberstock erwartet. (Papatya, 2001: 626).

Die Unternehmensführer

deuten an, das strategische Entscheidungen auf bürokratische Systeme angewiesen sind und dadurch tappen die Unternehmen in die Falle der strategischen Planung. Die von Mintzberg behauptete These, dass die KMU in Denizli in eine strategische Falle gerät, bestätigt ebenfalls Papatya's Arbeit über die strategische Planungsfallen im Textilunternehmen in denizli. Daher können wir sagen, dass die KMU in Denizli bei der strategischen Planung nicht all so viel Wissen und Erfolg haben, deswegen tappen sie in die Fall der strategischen Planung ein.

Potters These besagt, dass eine klar definierte strategische Wahl der Weg zum Erfolg ist. Wenn auch andere Forschungen dies bestätigen, gibt es wiederum andere Autoren und Nachforschungen, die es nicht für notwendig halten, dass man nur eine klare strategische Wahl annimmt, sondern auch eine Mischung von Strategien einhält, um nicht den Gewinn zu minimieren. (Barca, 2002: 747) Daher ist in den Kammern für KMU in Denizli zu beobachten, dass gegensätzliche Strategien angewendet werden. Aus Potters Sicht gesehen werden dadurch Misserfolge entstehen.

Nach Jauch und Glück ist der wichtigste Kritikpunkt der strategischen Führung, dass die Kontrolle der vielen Faktoren nicht möglich ist, weil die Bedingungen sich schnell ändern und vor allem eine langfristige Planung an Bedeutung verliert. Als Reaktion auf diese Kritik schlägt das Konzept der strategischen Führung vor, das bei einer eintretenden Veränderung eine Krisenführung zustande kommen sollte. (Safakli ve Özdeser, 2002: 413)

Es gibt keine universelle Strategie in der Wirtschaft. Wenn man universelle Strategien anzuwenden versucht, findet man sich in einer strategischen Falle wieder.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass die KMU in Denizli in so eine Falle tappen. In den Literaturen für strategische Führung steht drin, das die Unternehmen die bestehenden Strategien ihren Unternehmen anpassen und in dieser Hinsicht

auch flexibel sein müssen. (Perks, 2006:153). Die einzige Möglichkeit, sich von diesen Fallen zu schützen, ist die, die alternativen Strategien gut zu kennen und diese auch dem Unternehmen anzupassen.

Die Unternehmensführer in Denizli sind der Meinung, dass die Politik in den KMU in Denizli am wirkungsvollsten ist, die die Verbesserung der Qualität und der Dienstleistung anstrebt.

Als Reaktion auf diese Kritik schlägt das Konzept der strategischen Führung vor, das bei einer eintretenden Veränderung eine Krisenführung zustande kommen sollte. (Safakli ve Özdeser, 2002: 413)

Es gibt keine universelle Strategie in der Wirtschaft. Wenn man universelle Strategien anzuwenden versucht, findet man sich in einer strategischen Falle wieder.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass die KMU in Denizli in so eine Falle tappen.

In den Literaturen für strategische Führung steht drin, dass die Unternehmen die bestehenden Strategien ihren Unternehmen anpassen und in dieser Hinsicht auch flexibel sein müssen. (Perks, 2006:153). Die einzige Möglichkeit, sich von diesen Fallen zu schützen, ist die, die alternativen Strategien gut zu kennen und diese auch dem Unternehmen anzupassen.

Die Unternehmensführer in Denizli sind der Meinung, dass die Politik in den KMU in Denizli am wirkungsvollsten ist, die die Verbesserung der Qualität und der Dienstleistung anstrebt. Als Reaktion auf die Befragung der Unternehmen zum Vergleich zwischen den Vorteilen der strategischen Entscheidung und der Unternehmenspolitik wurden interessante Ergebnisse festgelegt: Die Unternehmensführer, die an der Befragung teilnahmen, haben nicht genug Wissen über strategische Alternativen aufzuweisen.

Unternehmensführer haben einen hohen Bildungsstand und sind mit ihren noch jungen Jahren offen für Innovation und Wettbewerb. Nach der Literatur zu beurteilen, bevorzugt die KMU in Denizli

meist die Wachstumsstrategie. Die Wachstumsstrategie ist folgendermaßen aufzuteilen: 1/3 der Unternehmen erzielen das Erhöhen des vorhandenen Marktanteils, 2/3 erzielen die Entwicklung neuer Produkte und die Erschließung neuer Märkte. Das Ziel der Erschließung neuer Märkte ist es, die Erfolgsaussicht zu beachten, Marktlücken zu beachten, die Notwendigkeit der Erneuerung der Marktpolitik und einen guten Ruf zu erstreben. Nach den Forschungsergebnissen zu beurteilen, finden es Unternehmen nicht erforderlich, in der Erschließung neuer Märkte nicht vorbereitend genug zu agieren, ganz im Gegenzug zu Dincer und Tatoglus Meinung, die in der Türkei Forschungen auf dem Gebiet betreiben. (Dincer und Tatoglu, 2002: 387-402)

Darüber hinaus versuchen etwa 17 % der Unternehmen die Strategie der vorhandenen Marktsituation zu bewahren, oder versuchen die Einsparungsstrategie. Diese sind jedoch nur einige. Daher haben die KMU in Denizli wie auch in der Vergangenheit Vorurteile gegenüber der Einsparungsstrategie und kennen auch keine andere alternative Strategie und fallen somit in eine Strategiefalle, so nach Porter.

Das Erhöhen der Marktanteile der meisten Unternehmen, die Erhöhung der Qualität und die Investition zur Vermarktung, könnte die Unternehmen zu einer Position führen, dass keiner daraus ein Gewinn erzielen kann. Denizli ist derzeit im harten Wettkampfbereich und bevor die Fason produzierten Unternehmen ihre Unabhängigkeit durch Nichtanwendung alternativer Strategien drohen zu verlieren, und dies ist eine Gefährdung der KMU in Denizli. Die einzige Möglichkeit aus dieser Falle rauszukommen, ist es sehr wichtig, dass die Unternehmen die alternative Strategie sehr gut kennen müssen und auch richtig anwenden müssen. Um dies machen zu können, muss das Unternehmen sehr genau wissen, in welchen Rahmenbedingungen sie sich befinden und eine gute Analyse über die Zielmärkte machen, andere Unternehmen und Kunden machen und sich daraus die beste alternative

Strategie anzuwenden.

Wo die Preise in der Nachfrage sehr empfindlich sind und mit starker Konkurrenz auf dem Markt vertreten sind, sind kleine Unternehmen gezwungen, die Kosten der Wettbewerbsfähigkeit als strategische Alternative anzunehmen. Auch unter dem Einfluss der staatlichen Politik haben Unternehmen, die sich im schmalen Marktsegment befinden, keine große Auswahl. Die einzige Wahl wären neue Erfindungen und Erneuerungen. (Alpkan, 2000: 22)

Bei der Wahl von strategischen Zielen entsteht wiederum das Problem, das gegensätzliche Wahl dieser Strategien und daraus erschließt sich, dass die Wahl nicht bewusst ausgesucht worden ist, stattdessen die KMU nur eine für sie bestimmte Strategie auszuwählen versucht, um sie zu kombinieren. (Lobontiu, 2002: 25) Ein Viertel der Unternehmen, die sich in einem wettbewerbsorientierten Markt befinden, haben darüber keine Informationen und sind ohne Marktanalysen in den Markt eingestiegen. Auf so einen Markt sind die Gewinne der Unternehmen nicht sehr attraktiv. Um den Vergleich von den Märkten und den verschiedenen Faktoren von Unternehmen zu machen, bekommen wir in den Antworten zu hören, dass die Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen groß sind.

Wie auch in den Literaturen zu lesen sind, sind demografische Eigenschaften wie Alter, Bildung und Erfahrung bei der richtigen Wahl einer Strategie von Bedeutung. Nach Hambrick und Mason sind junge Führungspersonen viel innovativer, nutzen die Wachstumsstrategie und sind in der Lage, Risiken einzugehen, zum Gegenzug zu älteren Führungspersonen. Unabhängig von der Auswahl einer Strategie ist eine Beziehung zwischen Alter und der Strategie immer vorhanden. Ergebnisse der Studie bestätigen diese Ansichten auch.

Der Rang der Führungspersonen ist auch ausschlaggebend bei der Bestimmung einer Strategie. Um diesen hohen Rang zu bewahren und zu schützen ist die

Wahl der Strategie als positive Beziehung anerkannt. Daraus kommt es gar nicht zu neuen Veränderungen und Innovationen. Dies bestätigen auch die Autoren Bantel und Jackson, Finkelstein und Hambrick und Thomas und Freunde, dass nämlich eine Beziehung zwischen dem Rang der Führungsperson und der strategischen Veränderung besteht.

Laut Miller machen Unternehmenspersonen im hohen Rang sich weniger von Informationen und Analysen gebrauch. Thomas und seine Freunde bestätigen, dass sich die Ranggrößten Personen vielmehr versuchen, die Effizienz der bestehenden Produktion zu erhöhen, um diese zu verteidigen.

Nach den Thesen von Hambrick und Mason geht hervor, dass weniger gebildete Unternehmer keine permanente Performanz zeigen. Aus dieser Sicht befassen sich Hitt und Tylor mit dieser These und kommen zum Entschluss, dass wenig gebildete Führungspersonen allein schon in mentalen Gedanken zu Abweichungen kommen. Da dieses Ergebnis der Gedanken der Führungspersonen die Wahl der Strategie bestimmt, ist daher die Bildung wichtiger. Durch Tests haben sich diese Meinungen der Autoren widerlegt. Daher haben sich diese Autoren geäußert, dass die Beziehung zwischen innovativer und dem Bildungsniveau positiv miteinander kooperieren (Alpkan 2000: 19-44)

Die Unternehmen, die an dieser Umfrage teilgenommen haben, haben junge Führungskräfte mit hohem Bildungsniveau und sind im Rang in gleicher Ebene. Wir stellen fest, dass bei der Umfrage die Personen mit hohem Bildungsstand und hohem Rang in der Führung nicht wie Alpkan es vorschlägt von der innovativen Strategie gebrauch gemacht, sondern solche Personen in erster Linie die Diversifizierungsstrategie angewandt haben.

Die Meinung von Alpkan wird auch in den Literaturen vertreten, dass junge Unternehmer mit hohem Bildungsstand sehr offen für Veränderungen und für die Konkurrenz sind.

Miller und Toulouse untersuchen, ob die persönlichen Eigenschaften die strategische Führung beeinflussen und Unternehmer mit Leistungsmotivation und Wachstumspotenzial eher die

Diversifizierungsstrategie anwenden. In diesem Fall sind die Unternehmen in der Kammer der KMU in Denizli sehr erfolgreich.

Mehr als die Hälfte der Unternehmen machen nicht Gebrauch von der strategischen Analyse-Technik, ¼ der Unternehmen kennen sogar nicht die SWOT-Analyse oder machen ebenfalls nicht Gebrauch davon. Diese Situation jedoch birgt also Folge, dass die Kammer der KMU eine detaillierte Analyse-Technik nicht für erforderlich hält.

## ERGEBNIS

Ein Drittel der Unternehmen zeigen, dass sie um die Vorteile des strategischen Managements keine Kenntnis haben. Die Manager allerdings, die keine Praxis im strategischen Management haben und die keinen Gebrauch vom strategischen Management machen, was von den vorher gestellten Fragen zu verstehen ist, haben dennoch ihre Meinungen zu diesem Thema offenbart. Die von der Studie ausgehenden Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen weit verbreitet keinen Gebrauch von der strategischen Führung machen und daraus schließt sich, dass die Unternehmen keine Vorzüge in der Anwendung erzielen können.

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass zwischen den demografischen und persönlichen Eigenschaften der Führungskräfte und ihrer strategischen Wahl eine sinnvolle Verbindung besteht. Die KMU in Denizli weist hiermit noch mal auf, dass sie kein Wissen über die formale strategische Planung und Verwaltung haben. Daher müssen die KMU-Führungskräfte von einem Experten lernen, wie die strategischen Management Methoden und Techniken angewandt werden. Darüber hinaus ist es unvermeidlich, in jedem Unternehmen die Mission, Vision und die Strategie der Arbeit zu lernen.

## BIOGRAPHIE

Der Autor ist geboren in Denizli im Jahre 1970, nach Abschluss der Primär- und Sekundärstufe studiert der Autor politische Wissenschaften an der Universität Istanbul. Nach Abschluss des Studiums im Jahre 1992 arbeitet der Autor in

einem Unternehmen und nebenbei absolviert er sein Master in Personalführung. Im Jahre 1994 arbeitet der Autor an der Universität Pamukkale als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachbereich Betriebswirtschaftslehre. Seinen Doktor macht der Autor in Management und Organisation und lehrt heute noch als Dozent an der Universität Pamukkale. Der Autor ist verheiratet und Vater von zwei Kindern

## QUELLENANGABEN

- Alpkan L. (2000). *Stratejik Yönetimin Kapasitliliği, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler (Basılmamış Doktora Tezi)*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, s. 2-22.
- Barca M. (2006). *Yöneticiniz Ne Düzeyde Stratejist?*, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum, s. 456.
- Barca, M. vd. (2002) *Stratejik Netlik Başarıya, Stratejik Belirsizlik Başarısızlığa Neden Olur: İspatlayabilir misiniz?*, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F., Antalya, s. 747.
- Barnes, D. (2002). *The Manufacturing Strategy Formation Process in SMEs*, Journal of SME Development Volume 9 NO:2 2002 130-149, USA, s.130-149. (Barnes sözkonusu bilgiyi Davig ve Brown (1992), Hanlon ve Scott'un (1995) eserlerinden aktarmaktadır.)
- Cummings, Stephan, (1995). "The First Strategists", Ed. Bob De Wit vd., *Strategy: Process, Content, Context*, New York: West Publishing Company.
- Demirbaş, C.V. (1999) *Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul Teknik Üniv. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, s. 51-60.
- Diğer Ö., Taloğlu E. (2002). *Türkiye'de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreci ve Uygulamaları*, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, s. 387-402.
- Hax, Arnaldo, (1995). "Defining The Concept of Strategy", Ed. Bob De Wit vd., *Strategy: Process, Content, Context*, New York: West Publishing Company
- Lobontiu G. (2002). *Strategies and Strategic Management in Small Business*, MPP Working Paper, No.15, Copenhagen Business School, Denmark, pp. 25.
- McLarty, R. (2005). *The Essentials of Value Chain Implementation in Small and Medium Sized Enterprises*, *Strategic Change* 14., s. 45.
- Mütercimler E. (2007). *Geleceği Yönetmek*, Alfa Yayinevi, İstanbul, s. 48.
- Papatya G. (2001). *Stratejik Planlama Tuzakları: Denizli İli Merkez Tekstil Alt Sektörü İşletmelerinde Araştırılması*, İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, İstanbul, s. 626.
- Perks, K. J. (2006). *Influences on Strategic Management Styles Among Fast Growth Medium Sized Firms in France and Germany*, *Strategic Change*, (www.interscience.wiley.com), 15; pp. 153.
- Şafaklı O., Özdeşer H. (2002). *Stratejik Yönetim Kavramının K.K.T.C.'ne Uygulanması*, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F., Antalya, s. 413.
- Vaitkevičius, S. (2006). *Modelling of Strategic Analysis in Strategic Management*, *Engineering Economics*, No: 4 (49) *Economics of Engineering Decisions*, Kauno Technologijos Universitetas, Kaunas, s. 18.
- Wheelen Thomas, David Hunger, (1995). "A Descriptive Model of Strategic Management", Ed. Bob De Wit vd., *Strategy: Process, Content, Context*, New York: West Publishing Company.