

KOBİ'LERDE YÖNETİM KURAMLARI VE BARTIN İLİ
KOBİ'LERİNDE YÖNETİM MODELLERİ ANALİZİ

Onur DÜZYER

Yüksek Lisans Tezi

Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı

Mayıs – 2007

KOBİ'LERDE YÖNETİM KURAMLARI VE BARTIN İLİ
KOBİ'LERİNDE YÖNETİM MODELLERİ ANALİZİ

Onur DÜZYER

Dumlupınar Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü
Lisansüstü Yönetmeliği Uyarınca
Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında
YÜKSEK LİSANS TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır.

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Mustafa TÜRENGÜL

Mayıs – 2007

KABUL ve ONAY SAYFASI

Onur DÜZYER'in YÜKSEK LİSANS/DOKTORA tezi olarak hazırladığı “KOBİ’lerde Yönetim Kuramları Ve Bartın İli KOBİ’lerinde Yönetim Modelleri Analizi” başlıklı bu çalışma, jürimizce lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

...../...../.....

(Sınav tarihi)

Üye : Prof.Dr. Alim IŞIK

Üye : Yrd. Doç.Dr. Kemal DEMİRCİ

Üye : Yrd.DoçDr. Mustafa TÜRENGÜL

Fen Bilimleri Enstitüsün Yönetim Kurulu'nun/...../..... gün ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof.Dr.M.SabriÖZYURT.....

Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü

KOBİ'LERDE YÖNETİM KURAMLARI VE BARTIN İLİ KOBİ'LERİNDE YÖNETİM MODELLERİ ANALİZİ

Onur DÜZYER

Endüstri Mühendisliği, Yüksek Lisans Tezi, 2007

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mustafa TÜRENGÜL

ÖZET

Bu tez çalışmasında, ilk olarak KOBİ kavramının ne olduğu ve nasıl tanımlandığı anlatılmıştır. Daha sonra ülkeden ülkeye değişen KOBİ tanımları ve belirlenen standartları hakkında genel bir anlatım yapılmıştır. Üçüncü bölümde yönetim organizasyon teorileri tarih sıralamasına göre anlatılmıştır. Anket verilerinin ışığında Bartın ve Zonguldak ili KOBİ'lerinin özellikleri incelenmiş ve bölge KOBİ'leri eksik kaldıkları yönleri giderebilmek için uygun bir yönetim modeli yapısı oluşturulmaya çalışılmıştır. Sonuç bölümünde, oluşturulan model ışığında Bartın KOBİ'lerinin güçlenmeleri için yapılması gerekli çalışmaların analizi yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bartın, KOBİ, Yönetim Modeli, Yönetim.

**MANAGEMENT THEORIES FOR SMEA'S AND
MANAGEMENT MODELS ANALYSES FOR BARTIN SMEA'S**

Onur DÜZYER

Industry Engineering, Master Thesis, 2007

Thesis Advisor: Assit.Prof.Dr. Mustafa TÜRENGÜL

SUMMARY

In this thesis, SMEA conception and how it was defined, was explained. Then standards and differences of SMEA definition foreign countries, was described. After that, management and organization theories were described according to their historical development. By questionnaire results Bartın and Zonguldak's SMEA's weak side were checked and then a suitable management model was tried to build for removing this sides. At the final section research analyses was made through the new model, for consolidating Bartın SMEA's.

Key Words : Management and Organization Model, SMEA, Bartın, Management.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmada bana yardımcı olan başta danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mustafa TÜRENGÜL'e, bölüm başkanımız Prof. Dr. Alim IŞIK'a, Yrd. Doç. Dr. Kemal DEMİRCİ'ye, eşim Sevil DÜZYER'e ve anket sorularını cevaplamaktan çekinmeyen tüm işletme yöneticilerine emeği geçen herkese teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	iv
SUMMARY.....	v
TEŞEKKÜR	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
ÇİZELGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	viii
1. GİRİŞ.....	1
2. LİTERATÜR ÖZETİ.....	2
3. TÜRKİYE, AVRUPA BİRLİĞİ VE DÜNYADA KOBİ TANIMLARI.....	7
3.1. KOBİ Tanımının Gerekliliği.....	7
3.2. TÜRKİYE 'de KOBİ Tanımı.....	8
3.3. AB Ülkelerinde KOBİ Tanımları.....	8
4. YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİ VE YAKLAŞIMLARI.....	10
4.1. Klasik Organizasyon Teorisi.....	10
4.1.1. Bilimsel yönetim yaklaşımı.....	11
4.1.2. Yönetim süreci yaklaşımı	12
4.1.3. Bürokrasi yaklaşımı.....	12
4.1.4. Klasik Organizasyon değerlendirme.....	13
4.2. Davranışsal (Neo-Klasik) Organizasyon Teorisi	13
4.2.1. Hawthorne araştırmaları.....	14
4.2.2. Davranışsal yaklaşımla ilgili olarak geliştirilen bazı modeller.....	15
4.2.2.1. Douglas Mcgregor : X teorisi ve Y teorisi.....	15
4.2.2.2. Rensis Likert'in Sistem 1- Sistem 4 modeli.....	16
4.2.2.3. Chris Argyris'in olgun ve olgun olmayan kişi modeli.....	17
4.3. Sistem Yaklaşımı.....	18
4.3.1. Sistem yaklaşımının diğer disiplinlerle ilişkisi	19
4.3.1.1. Yönetim bilimi ve sistem yaklaşımı	19

İÇİNDEKİLER(devam)

	<u>Sayfa</u>
4.3.1.2. Yönevlem araştırması ve sistem vaklasımı	19
4.3.1.3. Endüstri mühendisliği ve sistem yaklaşımı.....	20
4.3.1.4. Sibernetik ve sistem yaklaşımı	20
4.3.2. Sistem analizinin genel görüntüsü	21
4.3.3. Sistem yaklaşımının temel kavramları	21
4.3.3.1. Sistem kavramı	22
4.3.3.2. Geri besleme	23
4.3.4. Sistem olarak organizasyon	23
4.4. Durumsallık Yaklaşımı.....	25
4.4.1. Durumsallık vönetiminde çevrenin rolü.....	25
4.4.2. James Thomson'un çalışmaları.....	27
4.4.3. Robert Duncan araştırması	28
4.4.4. Hall çalışmaları.....	28
4.5. Modern Sonrası Güncel Kavramlar ve Çağdaş Yaklaşımlar.....	29
4.5.1. Toplam kalite yönetimi anlayışı.....	29
4.5.2. Temel yetenek	31
4.5.3. Dış kaynaklardan yararlanma	31
4.5.4. Organizasyonların yeniden yapılandırılmaları ve şebeke organizasyonları	32
4.5.4.1. Dahili şebeke organizasyonu.....	32
4.5.4.2. Dengeli şebeke organizasyonu.....	32
4.5.4.3. Dinamik şebeke organizasyonu.....	32
4.5.4.4. Yığışım organizasyonu.....	32
4.5.5. Değişim mühendisliği.....	33
4.5.6. Malzeme ihtiyaçları planlaması	33
4.5.7. Kıyaslama.....	34
4.5.8. Tam zamanında üretim / Yalın üretim	36
4.5.9. Öğrenen organizasyonlar.....	36
5. MATERYAL VE METOD.....	37
5.1. Materyal	37
5.2. Metot.....	37
6. BULGULAR VE TARTIŞMA.....	38
6.1. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Genel Özellikleri	38
6.1.1. İşletmelerin demografik özellikleri.....	38
6.1.1.1. Bartın ve Zonguldak illeri KOBİ'leri ürün çeşidine göre	38
dağılımları.....	38

İÇİNDEKİLER(devam)

	<u>Sayfa</u>
6.1.1.2. Bartın ve Karadeniz bölgesi KOBİ'lerinin kuruluş yılları dağılımı.....	39
6.1.1.3. Ankete katılan işletmeleri yerleşim birimlerine dağılımı.....	40
6.1.1.4. Şirketlerin hukuki yapısı.....	41
6.1.1.5. İşletmelerin istihdam yapısı.....	41
6.1.1.6. İşletme personelinin eğitim durumu.....	42
6.1.2. İşletme sahip ve/veya ortakların demografik özellikleri.....	43
6.1.2.1. KOBİ yöneticilerinin yaşları dağılımı.....	43
6.1.2.2. İşletme yöneticilerinin eğitim durumu.....	44
6.1.2.3. Anketi cevaplayan yönetici personelin görev dağılımı.....	45
6.1.2.4. Anketi cevaplayan yöneticilerin mesleki tecrübeleri.....	46
6.1.2.5. KOBİ yöneticilerinin çalıştıkları bölümler.....	46
6.1.2.6. Anketi cevaplayan yöneticilerin görevleri.....	47
6.1.3. Bölge KOBİ'lerinin sorunları.....	47
6.1.3.1. İşletmelerinin organizasyon sorunları.....	47
6.1.3.2. İşletmelerin planlama sorunları.....	48
6.1.3.3. Anket yapılan KOBİ'lerinin genel sorunları.....	49
6.1.4. Yönetim yaklaşımları kullanımlarının işletmelere etkileri	50
6.1.4.1 Yönetim yaklaşımı değişimin nedenleri dağılımı.....	50
6.1.4.2. İşletmelerin güncel yönetim yaklaşımlarını kullanım oranları	51
6.1.4.3. Güncel yönetim yaklaşımlarının kullanımının işletme faktörleri üzerindeki etkileri	51
6.1.4.4. İleri yönetim yaklaşımları kullanımlarının rekabet unsurları üzerindeki etkileri.....	52
6.1.4.5. İşletmelerin rekabet gücünün korunabilmesi için gerekli önlemler.....	53
7. BATI KARADENİZ MODELİ	55
7.1. Müşteri Memnuniyetini Sağlama Fonksiyonu.....	55
7.2. Hata Önleme Fonksiyonu.....	57
7.3. Planlama Fonksiyonu.....	58
7.4. Üretim Fonksiyonu.....	59
7.5. Liderlik Fonksiyonu.....	60
7.6. Yenileme Fonksiyonu.....	60
7.7. Organizasyon Fonksiyonu.....	61
8. SONUÇ.....	62
KAYNAKLAR DİZİNİ	67

İÇİNDEKİLER (devam)

Sayfa

ÖZ GEÇMİŞ

EKLER

1. “Planlama yapamama nedenleriniz nelerdir?” Anket.
2. “İşletmenin planlama yapma durumu?” Anket.
3. “Karşılaştığınız sorunlarda benzer iş kolundaki işletmelerden yardım almakta mısınız?” Anket.
4. “İşletmenizde organizasyon yapısı nasıldır?” Anket.
5. “İş deneyiminizi nasıl kazandınız?” Anket.
6. “İşletmenize personel tedarikini nasıl yaparsınız?” Anket.
7. Personelin ve yöneticilerin eğitim durumları nelerdir? Anket.
8. Genel KOBİ Anketi.

ÇİZELGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar	Açıklama
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükte Olan İşletmeler
SBA	Small Business Administration
AR-GE	Araştırma Geliştirme
AB	Avrupa Birliği
KOSGEB	KOBİ Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
TOBB	Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği
MRP	Malzeme İhtiyaç Planlaması
SDTŞ	Sektörel Dış Ticaret Şirketleri
SMEA	Small and Medium Enterprise Administration
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
JİT	Tam Zamanında Üretim
MRP	Malzeme İhtiyaç Planlaması
TZÜ	Tam Zamanında Üretim
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi

ÖZGEÇMİŞ

16 şubat 1981 tarihinde Zonguldak ili Çaycuma ilçesinde doğdum. İlk öğretimime aynı ilçedeki Barboros ilk okulunda 1987 yılında başlayıp 1992 yılında tamamladım. Orta okul ve liseyi 1992-2000 yılları arasında Çaycuma ilçesindeki Oktay Olcay Yurtbay Anadolu Lisesinde tamamladım. Liseyi bitirdikten sonra, 2000 ÖSS sınavı ile Dumlupınar Üniversitesi Endüstri Mühendisliğini kazanarak lisans eğitimimi 2000-2004 yılları arasında Kütahya'da tamamladım. Fen bilimleri enstitüsü endüstri mühendisliği anabilim dalında 2004 yılından bu yana yüksek lisans eğitime devam etmekteyim. 2005-2006 yılları arası Sivas 5. Piyade Birliğinde kısa dönem eğitim çavuşu olarak askerliğimi tamamladım ve 26 Ocak 2006 tarihinde askerlik hizmetimi tamamladım. 15 Mart 2006 tarihinde Mühendislik Sorumlusu olarak işe Bartın Kauçuk işletmesinde 30 Haziran 2006 tarihinden bu yana Kalite Güvence Mühendisi olarak çalışmaktayım.

1. GİRİŞ

Bilindiği gibi KOBİ'lerin ülkemiz işletmelerine oranı oldukça yüksek, istihdama oranı yüksek, toplam yatırım ve toplam üretime oranı orta düzeylerde, ihracata oranı ise kısmen düşüktür. KOBİ'ler sadece ekonomik yaşamda değil, sosyal yaşamda da önemli birer işlev üstlenebilmektedirler. KOBİ'ler Türkiye' de geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklarının giderilmesinde, mülkiyetin geniş bir alana yayılmasında, istihdam olanağı yaratılmasında ve demokratik yaşamın desteklenmesinde oldukça önem taşıyabilmektedirler. KOBİ girişimcilerinin mülkiyet tutkuları, başarılı olma arzuları, cesaretli adımları ve yatırım yapma istekleri siyasi istikrarın da temel mekanizmaları arasında kabul görebilmektedir[1].

Günümüzde ülkemiz büyük ölçekli işletmeler ile beraber KOBİ'ler de, küreselleşme ve Gümrük Birliği kapsamında hareket etme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır. KOBİ'lerdeki yönetim ve yapısındaki eksiklikler verimsizlik ve düzensizliklere sebep olmakta ve gittikçe daha da zorlaşan rekabet koşullarında işletmenin rekabet şansını azaltmaktadır. Bu nedenle, ülkemiz ekonomik ve sosyal yaşamında özel bir öneme sahip olduğu her kesim tarafından kabul edilen KOBİ sahip veya yöneticilerinin, "Güncel Yönetim Organizasyon Modelleri ve Teknolojileri" kullanması önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı Bartın ili KOBİ'lerinde mevcut yönetim sorunlarının giderilmesini sağlayabilecek ve bölge şartlarına uygun en iyi yönetim organizasyon modelini, diğer yönetim yaklaşımlarından destek alarak oluşturmaya çalışmaktır. Bu modeli oluşturmak için en güncel yönetim modelleri incelenecek, bölge KOBİ'lerinin ve yöneticilerinin demografik özellikleri, yeni yönetim, üretim teknolojileri kullanım oranları ve kullanılan yönetim teknolojilerinin kendilerine etkileri incelenecektir. Yapılan incelemeler sonucunda olumlu getirileri olan yaklaşımlar Bartın ili KOBİ'leri için en uygun modeli oluşturmak için bir araya getirilecektir.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

Özgen ve arkadaşları(2000)[2], Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler), bu çalışmada örgüt kuramı çerçevesinde ekonomik ve örgütsel sorunların çözümüne yönelik bir örgütlenme modeli önermektedir. Bu makalenin temelini oluşturan “örgütlenme modeli” önerisi örgüt kuramı açısından hem makro hem de mikro düzeyde bir tartışmadır. Çünkü bu modelde sadece işletme içi değil, aynı zamanda işletmeler arası bir örgütlenme söz konusudur. Bu çalışmada, gelişmekte olan pazar ekonomisi özellikleri taşıyan ülkemizdeki KOBİ'lerin öncelikli sorunları irdelenmektedir. Daha sonra ise bu şirketlerin mevcut sorunlarına çözüm üreteceği düşüncesiyle ağ organizasyonları modeli önerilmektedir.

Kaya (2001)[3], KOBİ'ler, bu çalışmamızda strateji literatüründe önemli bir yer işgal eden işletme hedeflerinin, KOBİ performansı üzerindeki etkilerini incelenmiştir. Gelişmekte olan işletmeler, Organizasyonel geçiş aşamaları boyunca çeşitli zorluklarla karşılaşır. Bu aşamalar boyunca kastedilen 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.

Oktay ve arkadaşları(2002)[4], KOBİ'ler küçüklüklerinin kendilerine sağladığı esneklik ve uyum kabiliyetini en iyi şekilde değerlendirerek rekabet avantajı sağlayabilen işletmeler varlıklarını geliştirerek sürdürebilecektir. Bunu sağlayamayan işletmeler ise gittikçe büyüyen sorunlarıyla uğraşmak zorunda kalacaklardır. Bu noktada Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin yaşamakta olduğu genel sorunlar ve özel olarak finansman sorunlarının incelenmesi ve çözüm yollarının bulunması ve KOBİ'lerin AB'liğine bakış açılarının tespiti amaçlanarak bu araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaya temel teşkil eden bir alan çalışması yapılmıştır. Bu bir pilot anket- uygulaması olup daha sonraki araştırma ve çalışmalarımız için geniş bir araştırmanın ve alan çalışmasının yapılabilmesine olanak vermesi bakımından önem taşımaktadır.

Aslan (2000)[5], Bu çalışmanın amacı; KOBİ'lerin çalışma sermayesi ve finansal yönetim uygulamalarını ortaya koymaktır. Bu çalışmada, Yücel (2001)'in Ege Bölgesi'nin üç ilinde kurulu KOBİ'leri araştırmak için geliştirmiş olduğu soru formu, eklemeler yapılarak, Ankara ilinde faaliyet gösteren 111 işletmeden oluşan bir örneklem üzerine uygulanmıştır. Farklı sonuçların gözlemlendiği araştırma bulgularına göre; KOBİ'lerin yatırım projelerini

değerlendirirken geri ödeme süresini daha çok kullanmakta, yatırımların finansmanı açısından tercihlerinde banka kredileri özkaynakların önüne geçmekte, çalışma sermayesi yönetiminde nakit bütçesi ve ödenmeyen borçların izlenmesine önem vermekte oldukları saptanmıştır. Ancak leasing ve faktoring gibi yeni tekniklerden yararlanma oranlarının düşük olduğu görülmüştür. Bunlara ek olarak, KOBİ'lerin işe başlarken çoğunlukla öz sermayelerini kullandıkları ve söz konusu firmalarca sabit yatırımların finansmanında hangi kaynakların ağırlıklı olarak göz önünde bulundurulmakta olduğu belirtilmiştir.

Güleş ve arkadaşları (2003)[6], içinde bulunduğumuz bilgi çağına damgasını vuran küreselleşme ve bilişim teknolojileri alanındaki gelişmeler işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamak amacıyla uyguladıkları rekabet stratejilerinde ve iş yapma şekillerinde köklü değişikliklere yol açmaktadır. Küresel rekabet ortamının oluşturduğu fırsatlardan yararlanmak ve tehditlerden kaçınmak, esnek, çevik ve müşteri merkezli iş modellerinin uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, bilişim teknolojileri ve özellikle İnternet teknolojisindeki gelişmelerin bir ürünü olan elektronik ticaret, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin ve iş modellerinin uygulanmasında önemli bir araç olmaktadır. Son yıllarda bir çok işletme, rekabet üstünlüğü elde etmede elektronik ticaret uygulamalarının önemini kavramış ve bunu hayata geçirmeye başlamıştır. Elektronik ticaret, ölçekleri ne olursa olsun işletmelere rekabet gücünü artırmada olumlu katkılar sunduğundan tüm boyutlarıyla değerlendirilmesi gereken bir yenilik olarak ele alınmalıdır.

Öğüt(2003)[7], bu çalışmanın amacı temelde, Türkiye ekonomisi ve ulusal kalkınma açısından stratejik öneme sahip olan KOBİ'lerin kriz ortamından ne denli etkilendiklerinin belirlenmesidir. Ayrıca, bu çalışma, kriz dönemlerinin KOBİ'ler üzerindeki etkilerinin tanımlanması, bu krizi çözmeye yönelik olarak uygulanacak yöntem ve tekniklerin belirlenmesi açısından da önem taşımaktadır.

İraz(2003)[8], günümüzde KOBİ'ler, küreselleşmenin yarattığı şiddetli rekabet ortamında ulusal ekonomilerin gelişmesi ve korunması bakımından önemli bir işlev üstlenmektedirler. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'ler, özellikle yarattıkları istihdam olanakları ve sahip oldukları esnek yapılarıyla çevresel değişmelere hızlı tepki vermeleri dolayısıyla ulusal ekonomilerin gelişmesinde ve küresel rekabetin olumsuz etkilerinden korunmasında oldukça etkili bir rol oynamaktadırlar. Bunun yanı sıra, taşıdıkları yerel olma özellikleri itibariyle yabancılaşmayı önlemesi ve orta sınıfı güçlendirmesi gibi

rolleri, KOBİ'leri sosyal açıdan da önemli kılmaktadır. Bu çalışma, küreselleşme sürecinde KOBİ'lerin ulusal-sosyo ekonomik sisteme katkılarını teorik çerçevede ortaya koymaktadır.

Paksoy ve arkadaşları(2004)[9], gelişmiş ekonomilerde (Almanya, Japonya gibi) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) ekonomik kalkınmada önemli aktörler olarak rol oynamışlardır. Bilişim Teknolojilerinin özellikle 1990'lı yıllardan itibaren yaygınlaşması ile ortaya çıkan fırsatlar, kısıtlı imkanlara sahip olan (KOBİ'ler) için önemli bir açılım ve gelişme olmuştur. Dünyanın çeşitli yerlerinde yapılan araştırmalara göre e-ticaretin avantajlarından en fazla yararlanması beklenen kesim KOBİ'lerdir. Ancak "KOBİ'lerde E-Ticaret" konulu bir çok yayın ve araştırmada yer alan genel görüş, hem ülkemizde hem de dünyada KOBİ'lerin e-ticarete henüz alışmamış olduğudur. Bu durumun altında yatan temel sebeplere bakıldığında ise alışkanlıkların terk edilemiyor olması ile destekleme ve geliştirme politikalarının yetersiz kalması başlıca nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışma, KOBİ'lerin bilişim teknolojilerine yatkınlığına bağlı olarak; e-ticaretin ne kadar tanındığını, e-ticareti benimsemiş işletmelerde etkin olarak kullanılıp kullanılmadığını ve e-ticaret uygulamalarında yaşanan zorlukların kaynağını örnek saha olarak belirlenen Konya Sanayisi'ndeki Tarım Makinesi üreten işletmeler bağlamında araştırmaktır.

Akyüz ve arkadaşları(2005)[10], dünyadaki gelişmeler doğrultusunda makro ve mikro düzeyde tüm organizasyonlarda değişimin kaçınılmaz olduğundan söz edilmektedir. Bugün işletme çevreleri eskiye oranla daha hızlı kompleks, ve değişken bir yapıya sahiptir. Eğer organizasyonlar gelecekteki amaçlarına daha hızlı bir biçimde ulaşmak istiyorlarsa özellikle finansman yapılarına güçlendirme ve finansal sorunlarına çözüm konusunda strateji geliştirme ve değişime uyuma çok büyük önem vermek zorundadırlar.

Ölmez(2006)[11], bu çalışmanın amacı, KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecini inceleyip, bu konuda yapılmış literatür çalışmalarından yola çıkarak ülkemiz KOBİ'lerinin uluslararasılaşma süreçlerini ortaya koymaktır. Çalışmanın giriş bölümünde çalışmanın önemi, amacı ve yöntemi üzerinde kısaca durulduktan sonra, birinci bölümünde KOBİ'ler ve uluslararasılaşma kavramları incelenmiş, literatür taraması sonucunda bugüne dek yapılan uluslararasılaşma süreçleri üzerinde olumlu ve olumsuz etkisi olan faktörler incelenerek, KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde sahip oldukları avantajlar ve dezavantajlar tespit edilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde; uluslararasılaşma süreçleri üzerine, literatür taraması

yapılarak, ortaya konulmuş olan tüm modeller etraflıca incelenmiştir. Özellikle literatürde öne çıkan iki model olan, “Uppsala modeli” ile “Doğuştan globaller modelleri” üzerinde durulmuştur. Çalışmanın son bölümünde ise, ülkemizdeki KOBİ’lerin uluslararasılaşma davranış ve süreçlerinin ortaya konulmasına yönelik bir araştırma yapılmıştır.

Araştırma evreni olarak, Adana ilinde bulunan ve Adana Organize Sanayi Bölgesinde çeşitli sektörlerde üretim alanında faaliyet göstermekte olan KOBİ’ler seçilmiştir. Araştırma evreni olarak belirlenen 98 KOBİ’den 37’sinden geri dönüş sağlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, ülkemiz KOBİ’lerinin uluslararasılaşma süreçlerine ışık tutacak verilere ulaşılmıştır. Bu doğrultuda Adana KOBİ’lerinde literatürde gözlenen geleneksel yapı ya da doğuştan globaller yapısı çok net olarak ayrılmamıştır. Bölgedeki KOBİ’lerin sıklıkla klasik yapıda olduğu tespit edilmiştir.

Özdemir(2005)[12], günümüz dünyası; küreselleşme, rekabet ve teknolojik değişim süreci içinde bulunmaktadır. Bu gelişmeler, ekonomileri olduğu kadar işletmeleri de uluslararası ölçülere uymaya zorlamaktadır. İşte kurumsal yönetim, işletmelere bu ölçünleri sunmaktadır. Kurumsal yönetim; katılmalı ve demokratik bir yönetim anlayışıdır. Temel ilkeleri: Eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik.

Türkiye, KOBİ’leri çok olan bir ülkedir. KOBİ’ler, büyüme, gelişme ve uluslararası piyasalara açılma durumunda pek çok sorunla karşılaşmaktadırlar. Bazıları, bu sorunları çözemeyerek yaşamlarına son vermekteler, bazıları ise kurumsallaşmayla başarıya ulaşmaktadırlar. İşte KOBİ’lerin hem varlıklarını sürdürebilmeleri, hem de kaynak darboğazını aşabilmeleri için kurumsallaşmaya gitmeleri gerekmektedir. Van’da yapılmış olan bu çalışmada KOBİ’lerin kurumsal yönetim sürecinin gerisinde olduğu sonucuna varılmıştır.

Bernard arkadaşları(2006)[13], Türk firmalar yıllardan beri, yüksek enflasyon ve durgunluk dönemlerini takip eden ani sıçramalarla karakterize edilebilecek büyük ölçüde istikrarsız ve elverişsiz koşulların ve önemli ölçüde döviz kuru istikrarsızlığının hakim olduğu bir makroekonomik ortamda faaliyet göstermek zorunda kalmıştır. Bu koşullar sadece mütevazı bir büyüme yaratmıştır. Makro ekonomik uyum politikaları ve yapısal reform programları, kısa vadede, KOBİ’lerin içinde buldukları istikrarsız ortamı iyileştirmeye önem vermiştir. Bu politikaların amacı KOBİ’lerin geliştirilmesine ve güçlenmesine uygun ve KOBİ’ler tarafından sürdürülecek Türkiye’de dengeli ve sürdürülebilir bir büyüme dönemi sağlamakken Türkiye’nin

parasal ve mali uyum politikaları sadece KOBİ.lerin kendi kaynakları üzerinde bir yük oluşturmakla kalmamış, ayrıca KOBİ.ler lehine geliştirilen destek programlarının da bir kenara kaldırılmasına sebep olmuştur.

Çelik ve arkadaşları(2006)[14], bu araştırmanın temel amacı, Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ'ler) yeniden yapılanma stratejilerine olan bakışlarının ne yönde olduğunun, düşünce ve uygulama anlamında bu stratejilerin neresinde bulduklarının, yeniden yapılanmanın gerekli olup olmadığına ilişkin düşüncelerinin ve strateji araçları hakkındaki bilgilerinin ne düzeyde olduğunun belirlenmesidir.

Çalışmanın teorik boyutunda, KOBİ kavramı ve kapsamı ile KOBİ'lerde yeniden yapılanma stratejileri kapsamlı olarak ele alınmıştır. "KOBİ'lerde Yeniden Yapılanma Stratejileri Araştırması, Kahramanmaraş Örneği" başlığı adı altında ise araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, yöntemi ve bulgularına yer verilmiştir. Araştırma bulguları ise ankete katılan yöneticiler, işletmeye yönelik bilgiler, işletmede karşılaşılan sorunlar ve yeniden yapılanma stratejileri ile ilgili sorunlar olarak ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Çalışma nihayet sonuç ve öneriler ile bitirilmiştir.

Aydoğan ve arkadaşları(2006)[15], çalışmada ileri yönetim teknolojilerinin temelinde Küçük ve Orta Ölçekli 75 işletmeyi kapsayan bir uygulamaya yer verilmiştir. Bu uygulamanın değerlendirilmesi ile elde edilen bulgular doğrultusunda Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin ileri yönetim teknolojilerini kullanım düzeyleri ve bunu rekabet güçlerine etkisi incelenmiştir.

Toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, insan kaynakları yönetimi, öğrenen organizasyon, rekabetçi kıyaslama, değişim mühendisliği ve malzeme ihtiyaç planlaması olarak değerlendirilen ileri yönetim teknolojilerinin rekabetçi işletme faktörlerine etki düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Uygulamanın neticesinde, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin ileri yönetim teknolojileri bağlamında teknoloji kullanımları ve oluşturulacak rekabet yöntemleri konusunda yeni açılımlar kazandırılmaya çalışılmıştır.

3. TÜRKİYE, AVRUPA BİRLİĞİ (AB) VE DÜNYADA KOBİ TANIMLARI

3.1. KOBİ Tanımının Gerekliliği

KOBİ'ler, tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye ekonomisinin de dinamik ve sürükleyici unsurlarından biri olup, ülkemizin sosyo-ekonomik gelişmesi açısından çok büyük öneme sahiptirler. Genel olarak KOBİ'ler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilebilir [16].

Bütün ekonomilerin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen, bugün dünya literatüründe üzerinde görüş birliği sağlanmış KOBİ tanımı bulunmamaktadır[17]. Bu yüzden KOBİ'lerin kullanımına sunulan fonlar ve krediler doğru sayı bilinemediğinden kısa sürede tükenmektedir[18]. Devlet desteği alabilmek, kredi avantajlarından yararlanabilmek, ilgili danışmanlık kuruluşlarından destek alabilmek ve sözleşmeler yapabilmek için firma ölçeğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte her tür işletmenin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik politikaların belirlenmesinde de tanımlamalar büyük kolaylık sağlayacaktır. KOBİ'leri tanımlayabilmek için bir çok kriter kullanılmıştır.

KOBİ tanımını etkileyen belli başlı faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir[19-a]:

- Zaman,
- Ekonomik düzey,
- Sanayileşme düzeyi,
- Kullanılan teknoloji,
- Pazarın büyüklüğü,
- Faaliyette bulunan işkolu,
- Kullanılan üretim tekniği,
- Üretilen malın özellikleri,
- İşgören sayısı,
- Kuruluş ve araştırmalar.

3.2. TÜRKİYE 'de KOBİ Tanımı

Doğaları gereği KOBİ'ler için kesin bir tanımlama yapmak olanaksızdır. Sanayileşme düzeyine, işletmelerin bağlı oldukları işkollarına ve üretim tekniklerine bağlı olarak ülkeler arasında, hatta aynı ülkenin farklı bölgeleri ve işkolları arasında KOBİ tanımlamaları değişebilmektedir.

2005/9617 Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması hakkında yönetmelik uyarınca KOBİ iki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı yada mali bilançosu yirmi beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimleri, Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sınıflandırılması şu şekildedir[20]:

- Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı yada mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,
- Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı yada mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler,
- Orta büyüklükteki işletme: İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı yada mali bilançosu yirmi beş milyon yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

3.3. AB Ülkelerinde KOBİ Tanımları

Burada, Avrupa Birliği'nin KOBİ tanımı ile birlikte, Almanya, Fransa, İngiltere ve İtalya'daki KOBİ tanımlamalarına yer verilmiştir[21]. Avrupa Birliği ülkelerinin 1996 yılında tavsiye niteliğinde almış oldukları karar ile ortak bir KOBİ tanımı geliştirilmiştir. AB komisyon görüşmelerinde, geleneksel ve yeni ölçüler baz alınarak belirlenen genel KOBİ tanımı ve ülkelerin kendilerine göre belirledikleri KOBİ tanımları çizelge 3.1'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.1. Türkiye ve Avrupa Birliği ülkelerinde KOBİ tanımlarının sayısal gösterimi

		KÜÇÜK	ORTA	BÜYÜK
Türkiye	Çalışan Sayısı	$1 < x < 49$	$49 < x < 250$	$250 < x$
	Net gelir	$x < 100$ milyar	$x < 400$ milyar	
Avrupa Birliği	Yıllık Ciro	$x < 7$ milyon ECU	$7 < x < 40$ milyon ECU	
	Yıllık Bilanço	$x < 5$ milyon ECU	$5 < x < 27$ mil ECU	
	Çalışan Sayısı	$x < 100$	$100 < x < 250$	
Almanya	Çalışan Sayısı	İ. Sanayi $1 < x < 49$	İmalat Sanayi $1 < x < 49$	$49 < x$
		T. Ticaret $1 < x < 9$	Toptan Ticaret $1 < x < 9$	$9 < x$
		P. Ticaret $1 < x < 2$	Perakende Ticaret $1 < x < 2$	$2 < x$
	Yıllık Satış Tutarı (Milyon ECU)	İmalat Sanayi $2 < x$	İmalat Sanayi $2 < x < 25$	$25 < x$
		Toptan Ticaret $1 < x$	Toptan Ticaret $1 < x < 50$	$50 < x$
		P. Ticaret $0.5 < x$	Perakende Ticaret $0.5 < x < 10$	$10 < x$
Fransa	Çalışan Sayısı	$1 < x < 99$	$100 < x < 250$	
İngiltere	Çalışan Sayısı	İmalat $x < 250$ Bin Pound Madencilik $x < 25$ Bin Pound		
	Yıllık Ciro	Perakende Ticaret $x < 50$ Bin Pound Toptan Ticaret $x < 200$ Bin Pound		
İtalya	Çalışan Sayısı	$1 < x < 99$	$100 < x < 250$	$x > 250$
ABD	Çalışan Sayısı	$1 < x < 499$	$500 < x < 1459$	$x > 1500$
Japonya	Çalışan Sayısı	$20 < x < 299$		
	Sermaye Miktarı	İmalat Sanayi $x < 100$ Milyon Yen		
		Ticaret $x < 30$ Milyon Yen		
	Hizmetler $x < 10$ Milyon Yen			
Malezya	Çalışan Sayısı	$1 < x < 49$	$49 < x < 199$	$200 < x$

4. YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİ VE YAKLAŞIMLARI

Organizasyonlar ile ilgili dört teori ve yaklaşım üzerinde durulabilir. Bunlar Klasik Yaklaşım(Geleneksel), Davranışsal Yaklaşım(Neo-Klasik), Modern(Sistem ve Durumsallık Yaklaşımı) ve Çağdaş Yaklaşımıdır. Özellikle 80'li yıllardan itibaren bir yandan organizasyon yapısı ile ilgili olarak bir yandan da organizasyonların değişmelere nasıl ayak uydurduğunu, organizasyondaki değişim süreçlerinin neler olduğunu ve nasıl işlendiğini konu alan değişik teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir[19-b].

Bu yaklaşımlar aynı zamanda kronolojik gelişmeyi de ifade etmektedir. Şüphesiz bu yaklaşımlar arasında kesin bir sınır yoktur. Günümüzde bu görüşler varlıklarını sürdürmektedir. Dolayısıyla bu teori ve yaklaşımları birbirini ikame eden yaklaşımlar olarak değil, fakat birbirini tamamlayan, yöneticilerin karşılaştıkları sorunların çözümünde kullanacakları araçların sayısını ve etkinliğini araştırmayı amaçlayan yaklaşımlar olarak ele almak gerekir. Organizasyon konusundaki bu yaklaşımlar yeni olmayıp Kur'an ve İncil'de de organizasyon konusu ile ilgili ilkelere rastlanmaktadır[19-c].

4.1. Klasik(Geleneksel) Organizasyon Teorisi

Klasik veya geleneksel organizasyon teorisi adı altında esasında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bu üç yaklaşım öncülüğünü Frederik Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı; öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı'dır[22].

Klasik teori iki ana fikir etrafına toplanmıştır. Birincisi rutin işlerin yönetilmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikinci olarak ise formal organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı birinci fikri, Yönetim süreci yaklaşımı ile Bürokrasi Yaklaşımı da ikinci fikri ayrıntılı olarak ele alınmıştır[23]. Klasik teori sürekli olarak açık ve açık ve seçik olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl arttırılabileceği konusunu işlemiştir[24]. Bu teori ile ilgili her 3 yaklaşımda, etkinlik ve verimliliğin arttırılabilmesi için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmışlardır. Dolayısıyla bazen ilkeler yaklaşımı olarak da ifade edilen bu yaklaşımlar en iyi organizasyon yapısı ve yönetim tarzı için uyulması gereken ilkeleri belirlemeye çalışmış, bu ilkelere uyduğu takdirde etkinlik ve

verimliliğin artacağını ileri sürmüş, bu ilkelerin her organizasyonda ve her yerde geçerli olduğunu savunmuşlardır. Klasik teorinin başlıca özellikleri şunlardır[19-d]:

Klasik teori organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuştur. İnsan unsuru daima ikinci planda kalmıştır. Maddi faktörler düzenlendikten sonra insanın öngörülen doğru ve şekilde davranacağı-davranması gerektiği varsayılmıştır. Bu yönü ile klasik teori mekanik organizasyon yapıları olarak adlandırılan yapıları önermiştir.

Rasyonellik ve mekanik süreçler klasik teorinin hareket noktasıdır. Makine-insan ilişkilerinde rasyonellik, işlerin dizayn ve birleştirilmesinde ana hareket noktalarıdır. Mekanik rasyonelliği bozacak insan unsurlarına ilişkin faktörler modele dahil edilerek ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Klasik teori esas itibari ile kapalı sistem anlayışı ile organizasyonları ele almıştır. Bunun sonucu olarak da, bütün yaklaşımlar organizasyon içi dahili etkinliğin nasıl sağlanabileceği üzerinde durmuş, bunu sağlaması gereken ilkeleri universal kabul etmiştir[25]

4.1.1. Bilimsel yönetim yaklaşımı(Taylorizm)

İşlerin dizaynı ve yapıma şeklinin mühendislik açısından bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağına, hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edeceklerine inanan Taylor, Bethlehem Steel Company'deki deneyleri ile bu inancı uygulamaya aktarmış ve 1911'de yayınlanan "Bilimsel Yönetim İlkeleri" başlıklı kitabı ile de düşündüğü yönetim organizasyon anlayışının esaslarını açıklamıştır.

Taylorizm yada Bilimsel Yönetim Yaklaşımının ana ilkeleri şunlardır[19-e]:

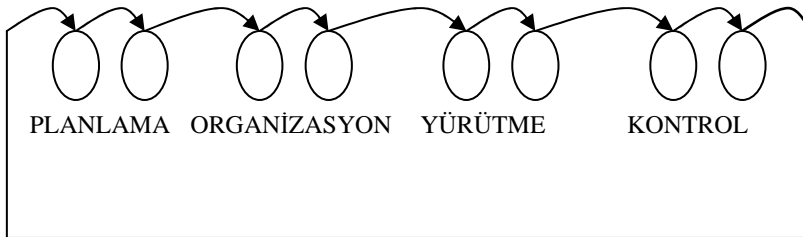
- Gelişi güzel çalışma değil, bilimsel çalışma düzeni,
- Başlı bozukluk değil, ahenk ve koordinasyon,
- Düşük verim değil, maksimum output ve herkesin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkartılması için eğitim[26-a].

4.1.2. Yönetim süreci yaklaşımı

Yönetim süreci yaklaşımı da ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Dolayısıyla bu yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımının bir nevi devamı, onun tamamlayıcısı sayılabilir. Yönetim süreci yaklaşımı sadece organizasyon konuları ile ilgili değil fakat yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirmeye çalışmıştır. Bu yönü ile bilimsel yönetim yaklaşımından daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşımdır.

Fayol'a göre bir organizasyondaki faaliyetler başlıca altı grupta toplanabilir[27]:

- Teknik faaliyetler(üretim faaliyetleri)
- Ticari faaliyetler(alım, satım)
- Finansal faaliyetler(para bulma kullanma)
- Muhasebe faaliyetleri(kayıtların ve istatistiklerinin tutulması)
- Güvenlik faaliyetleri(iş yeri ve işgörenlerin korunması)
- Yönetim faaliyetleri



Şekil 4.2. Bir süreç olarak yönetim [19-f]

Yönetim faaliyetleri de bir süreç şeklinde oluşur. Bu sürecin başlıca safhaları planlama, organizasyon, emir-komuta(yürütme), koordinasyon ve kontrol'dür. Bazen eğitim ve yetiştirme de ayrı bir fonksiyon olarak bu sürece dahil edilmektedir. Şu halde yönetim planlama fonksiyonu ile başlayan kontrol fonksiyonu ile son bulan ve tekrar planlama ile devam eden bir süreçtir. Bunu aşağıdaki şekil 4.2' de ifade etmek mümkündür.

4.1.3. Bürokrasi yaklaşımı

Klasik teorinin üçüncü yaklaşımı olan ve 1900'lerin başlarında alman sosyoloğu Max Weber tarafından geliştirilen Bürokrasi, günlük dilde kullandığımız, işlerin geciktirilmesi,

yokuşa sürülmesi, “bugün git yarın gel” anlamının aksine, organizasyon yapısını ifade etmektedir. Max Weber’e göre bürokratik bir yapı etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısıdır[19-g].

Sosyal açıdan bürokratik yapıların neden gerekli olduğu, bunların nasıl çalışmaları gerektiği gibi tartışmalara girmeden, mikro açıdan bir örgüt modeli olarak geliştirilen bürokratik organizasyon yapısının başlıca özellikleri şunlardır:

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü
- Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik yapı; böylece her kademe bir üst kademe tarafından kontrol edilecektir.
- İlke ve yöntemler; her kademede işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler ve yöntemler geliştirilecektir.

4.1.4. Klasik organizasyon değerlendirme

Klasik teoriyi oluşturan üç yaklaşımdaki ilkeler hep “en iyi” bir organizasyon yapısının nasıl oluşturulabileceği sorunu etrafında toplanmıştır. Ayrıca bu ilkeler her yer ve organizasyon içinde geçerli kabul edilmiştir. Bunun sonucu olarak ortaya “bürokratik” ve daha genel ifade ile “mekanik” olarak adlandırılan organizasyon yapıları çıkmıştır. Klasik, mekanik organizasyon yapıları insan unsuruna özel bir önem vermemiş, onu modelin bir parçası yapmamıştır. İnsan unsurları dışındaki unsurların belirlenen ilkeler doğrultusunda bir araya getirilmesi ile yapı oluşturulmuş ve insan unsurunun bu yapı içine konulması ile bir makine robot gibi, ilgi kademenin öngördüğü doğrultuda davranacağını varsaymıştır. Şahsi sorunların işyerine yansımayacağı, işletme içinde geçirilen zaman ve işletme dışındaki yaşamın birbirinden ayrı olduğunu varsaymıştır[19-h].

4.2. Davranışsal (Neo-Klasik) Organizasyon Teorisi

1930’lar kadar, klasik teori bakış açısından geliştirilen kavram ve araştırma bulgularından oluşan “bilgi birikimi”, yönetim uygulamaları ile organizasyon yapı ve işleyişine yol gösteren teorik kaynak olarak süregelmiştir. Ancak bir yandan 1929 Dünya Ekonomik Krizi’nin etkisi bir yandan da işletmelerde çeşitli organizasyon sorunlarının artması sonucu olarak klasik teorinin eksiklikleri hissedilmeye başlamıştır[19-ı].

Neo-Klasik Organizasyon Teorisi veya Davranışsal teori olarak adlandırılan bu yeni akımın en önemli özelliği, Klasik Teorinin eksik bıraktığı yönü, insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Dolayısıyla bu teori, Klasik Teori kapsamına yeni kavramlar eklemiş, onları daha açık hale getirmiş ve değiştirmiştir. Bu yaklaşım Klasik Teorinin ekonomik rasyonellik anlayışını esas almakla beraber buna yeni bir boyut, insan unsurunun tatmin olma unsurunu getirmiştir[28].

4.2.1. Hawthorne araştırmaları

Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen ve Harvard Üniversitesi'nden F. Roethlisberger ve Elton Mayo önderliğindeki bir grup bilim adamının Western Elektrik Şirketi'nin Chicago'nun banliyösü olan Hawthorne fabrikasında yaptıkları araştırmalar, yönetim ve organizasyon konusunda davranış açısından çalışmanın başlangıcı olmuştur. Bu araştırmalar 1924'te başlamış fakat sonuçları 1930'larda alınmıştır[19-i].

İlk etapta Hawthorne araştırmaları klasik teorinin bir nevi uygulaması olarak başlamış fakat elde edilen sonuçlar yeni bir yaklaşımın doğmasına neden olmuştur. Araştırmacılar Hawthorne fabrikasında, ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin işçilerin verimliliği üzerindeki etkilerindeki etkilerini araştırmak ve incelemek üzere çalışmalar başlamışlardır.

Yapılan deneyler ve araştırmalar bu hipotezi doğrulamamıştır. Bazen iyileştirmelere rağmen verimlilik değişmemiş, bazen de herhangi bir iyileştirme olmadan verimlilik artmıştır. Bunun üzerine araştırmacılar dikkatlerini fiziksel faktörler yerine sosyal faktörler üzerine çevirmişlerdir. Bu safhada geliştirilen yeni hipotez, verimlilik ve artışın ancak işçilerin motivasyonu, uygulanan nezaret şekli, tatmini, aralarındaki ilişkiler tarafından yani sosyal faktörler tarafından açıklanabileceği şeklinde olmuştur[19-j].

Araştırma sonuçları bu hipotezi doğrulamış, işçilerin üretim düzeyini esas itibari ile sosyal faktörlerin etkilediği belirlenmiştir. Hatta ışıklandırma deneylerinden birisinde, ışıklandırma düzeyi azaltıldığı halde üretim artmıştır. Bir başka deneyde ise işçilerin kendi aralarında oluşturdukları gruplarda üretim düzeyinin ne olması gerektiği konusunda bir "norm" belirledikleri, grup üyelerini bu norma uymaya zorladıklarını, grup tarafından normal kabul edilen düzeyin üzerinde üretim yapan grup mensuplarını çeşitli şekillerde zorladıkları

belirlenmiştir. Sonuç olarak organizasyonun bir sosyal sistem olduğu ve insan unsurunun bu sistemin en önemli unsuru olduğu ortaya konmuştur[29-a].

4.2.2. Davranışsal yaklaşımla ilgili olarak geliştirilen bazı modeller

Organizasyonlarda insan unsuru üzerine artan bu ilgi sonucu, bu unsurun nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı, kişilerin neden farklı şekillerde motive oldukları, grupların özellikleri, önderlerin nasıl davrandıkları ve bu gibi konularda çeşitli modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. En bilinenleri aşağıda belirtilmiştir[19-k].

4.2.2.1. Douglas Mcgregor : X teorisi ve Y teorisi

D. McGregor ilk defa 1975'te yayınlanan "Organizasyonların Beşeri Yönü" kitabında, bir organizasyondaki yöneticilerin davranışlarının, bunların diğer insanları nasıl algıladıklarına, onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre bir kısım yöneticiler X teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere, diğer bir kısmı ise bundan tamamen farklı olarak Y teorisi adı altında söylenebilecek özelliklere sahiptir.

X teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin insan davranışları hakkındaki varsayımları şöyledir[29-b].

- Tipik olarak, insan çalışmaktan hoşlanmaz ve mümkün olduğu ölçüde bundan kaçmak ister.
- Tipik olarak insan sorumluluktan kaçır, işe karşı arzusuzdur ve güvenliği her şeyin üstünde tutar.
- İnsana, iş yaptırmak için onu zorlamak, sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir.

Bu anlayışta bir yönetici, klasik teorinin öngördüğü şekilde insanı, maddi organizasyonun gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir davranış gösterecektir. Başka bir deyişle ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi, detaylı ceza uygulamaları X teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin tipik uygulamaları olacaktır. Yöneticilerin X teorisi varsayımlarını

benimsediklerini söylemeleri şart değildir. Yönetim tarzlarına ve davranışlarına bakarak bu konuda bir yargıya varmak mümkündür.

Y teorisi adı altında toplanan varsayımlar ise şöyledir:

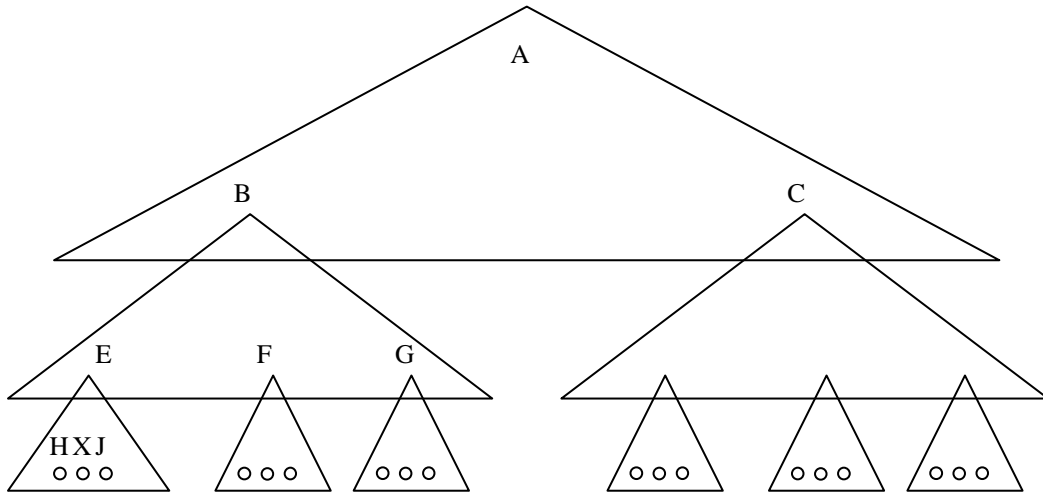
- Çalışmak bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- İnsan tipik olarak tembel değildir. Gerekli ortamın yaratılması ile çalışmak zevk haline gelebilir. Bazı insanların o şekilde davranması geçmişteki tecrübelerinin sonucudur.
- Tipik bir insan gerekli koşullar yaratıldığı takdirde, öğrenmek ve daha fazla sorumluluk almak eğilimindedir.
- İnsan kendini kontrol ederek ve yöneterek organizasyonun amaçlarına katkıda bulunabilir

Y teorisi insancıl bir yaklaşımı, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortamın yaratılarak geliştirilmesi esas alır. Bu teorinin varsayımlarını benimseyen bir yönetici, danışmacı bir yönetim tarzı ve davranışı gösterecek, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi amaçlayarak ve kişinin motive olmasını sağlayacak şartları yaratmaya çalışacaktır.

4.2.2.2. Rensis Likert'in Sistem 1- Sistem 4 modeli

R.Likert'in etkin organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğu ile ilgili araştırmalarda, bir yönetim davranışlarını bir uçta Sistem 1(İstismarcı otokratik), Sistem 3(yardımsever otokratik), Sistem 3(katılımcı) ve diğer uçta Sistem 4(demokratik) olmak üzere mümkün olduğunu göstermiştir[19-1].

Bir organizasyondaki yöneticinin aynı zamanda bir önder özelliklerini de taşıması beklendiğinden ve arzu edildiğinden yönetici davranışı ile önder davranışı bir arada incelenen konular olmuştur. Organizasyon yapıları ile ilgili olarak R.Likert'in geliştirdiği bir diğer kavram "ortak eleman" kavramı organizasyonun yapısının klasik teorideki gibi kişiler arası ast üst ilişkisi yerine, gruplar arası ilişkiler olarak adlandırılmasını öngörür[26-b].



Şekil 4.3 Ortak elemanlar ve organizasyon yapısı[19-m].

Yukarıda şekil 4.3’de A, B, C ve D kişileri birlikte bir grup oluşturmaktadır. Bu grubun bir üyesi olan B aynı zamanda B, E, F ve G’den oluşan alt grubun da bir üyesidir. Bu nedenle B bu iki grubun bağlayıcı eleman “ortak eleman” rolü oynayan üyesidir. Aynı şekilde bu alt grubun bir üyesi olan E, aynı zamanda E, H, İ ve J’den oluşan alt-alt grubunda üyesidir. Dolayısı ile E de bir “ortak eleman” rolü oynamaktadır.

Organizasyon yapılarına böyle bir bakış, bu yapıların, klasik teorinin tersine olarak, aşağıdan yukarı doğru incelenmesine yol açmaktadır. Her alt grup, bir “ortak eleman” tarafından bir üst gruba bağlanmıştır. Böyle bir bakış organizasyonlarda haberleşme, koordinasyon ve amaç birliğinin sürekli olarak vurgulanması ile sonuçlanacaktır. Likert’e göre yöneticiler birbirine ortak üyelerle bağlanmış etkin çalışma grupları geliştirmelidir[19-n].

4.2.2.3. Chris Argyris’in olgun ve olgun olmayan kişi modeli

Chris Argyris’e göre kişiler geliştikçe olgun olmayan bir insan özelliğinden olgun insan özelliklerine doğru değişirler. Bu iki durumun başlıca özellikleri şunlardır[19-o]:

Olgun Olmayanın Özellikleri**Olgun Olanın Özellikleri**

Pasif ----->	Aktif
Bağımlılık----->	Bağımsızlık
Sınırlı davranış gösterme----->	Değişik davranışlar gösterebilme
Yüzeysel ilgi----->	Derin ilgi
Kısa-dönem bakış açısı----->	Uzun-dönem bakış açısı
Astlık durumu----->	Üstlük durumu
Kendi Duyarlılığından yoksunluk----->	Kendine duyarlı olma

Argyris'e göre yukarıdaki özellikler iki ucu temsil etmektedir. Kişiler bu iki uç arasında herhangi bir yerde bulunabilir. Kişiler bu iki uç arasında herhangi bir yerde bulunabilir. Klasik organizasyon yapıları, kişilerin olgun insan özelliklerine göre doğru gelişmesini önleyici bir etki yapar. Bu tür yapılar kişileri bağımlı, pasif ve astlık durumunu benimser hale getirir. Bu ise onların sahip oldukları potansiyeli tam olarak göstermelerini ve kendilerini geliştirmelerini önler. Bu nedenle yöneticiler Y teorisini benimsemeli, astlarını daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmeli ve onların gelişmeleri için gereken ortamı hazırlamalıdır[30].

4.3. Sistem Yaklaşımı

Modern organizasyon teorisinin temelini sistem görüşü temsil eder. Bu teorisinin en önemli özelliği analitik bir temele sahip olmasıdır. Organizasyonların karmaşık yapıya sahip olması kesin kurullarla yönetilmesini imkansızlaştırdığından organizasyon bilimciler yeni bazı boyutları düşünmeye başlamışlardır. Eski Çin, Mısır ve Roma uygarlıklarına kadar giden organizasyon kavramı devamlı değişmiştir. Sistem yaklaşımı da bu yaklaşımın safhalarını oluşturmuştur. Sistem Yaklaşımı her ne kadar Modern Yönetim düşünceleri arasında sayılsa da sistem anlayışı çok eskilere dayanmaktadır. Aristo'nun "bütün, parçaların toplamından daha fazladır" sözü, sistem görüş açısını ifade etmektedir[19-ö]. Genel Sistem Teorisi uygulama alanında en geniş haliyle üç ana başlıkta ele alınmıştır:

- Sistem Mühendisliği
- Yöneylem Araştırması
- Beşeri Mühendislik (Human Engineering)

Genel Sistem Teorisi çalışmalarında ise iki yöntemden söz edilebilir. Birincisi, Ludwig Von Bertalanffy'nin geliştirdiği temelde deneysel olan bir yöntemdir. Buna göre, sistemler algılandıkları biçimde gözlenip incelenir ve daha sonra bu gözlem sonuçları ifadelendirilir.

İkinci olarak ise, Ashby'nin düşünülebilen bütün sistemleri göz önüne alarak bunları, üzerinde işlem yapılabilecek, yargılara varılabilecek en uygun boyuta indirgediği yöntem yer almaktadır. Her iki yöntemin de üstünlükleri ve sakıncaları bulunmaktadır. Belirtilmek istenen genel sistem teorisi çalışmalarında tek bir yöntemden söz edilemeyeceğidir. Bu teorinin amacı, genel olarak sistemlere uygulanabilecek genel prensiplerin oluşturulması ve formülasyonudur.

Kenneth E. Boulding ise genel sistem teorisinin yerini şöyle tanımlamıştır; "Genel sistem teorisinin amacı, ilgili disipline ilişkin teorilerden ve saf matematikten yararlanarak yeni bir model inşasıdır."

4.3.1. Sistem yaklaşımının diğer disiplinlerle ilişkisi

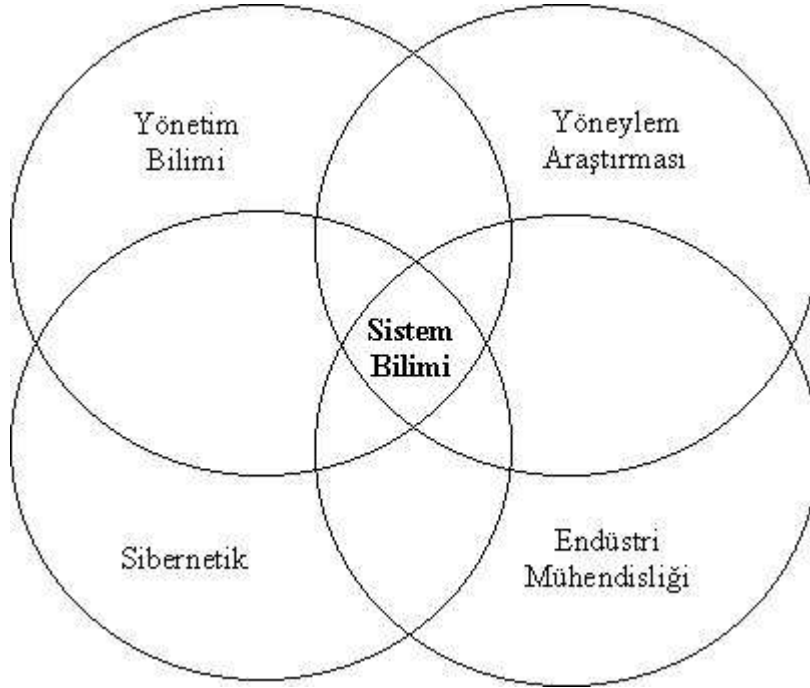
Sistem yaklaşımının diğer disiplinlerle ilişkisi şekil 4.4'te gösterilmiştir. Yönetim, yöneylem, endüstri mühendisliği ve sibernetik bilimi ile ilişkisi şu şekildedir[31-a].

4.3.1.1. Yönetim bilimi ve sistem yaklaşımı

Yönetim bilimi, organizasyonun amaçlarını ve kaynaklarını dikkate alarak, bilimsel problem çözme teknikleriyle, organizasyonun uzun, orta ve kısa dönemli politika ve kararlarını belirlemektedir.

4.3.1.2. Yöneylem araştırması ve sistem yaklaşımı

Yöneylem araştırması, örgütün bütünleşik amaçlarına en iyi uyum sağlayacak biçimde organize (insan-makine) sistemlerin kontrol edilebilir problemlerinin çözümünde disiplinler arası bir ekiple, bilimsel yöntem uygulamasıdır. Yöneylem araştırması, çözüm aradığı problemi tüm çevresindeki sistemle birlikte ele almakta ve yöntemin elverdiği ölçüde tüm bileşenleri incelemektedir.



Şekil 4.4. Sistem biliminin diğer disiplinlerle olan ilişkisi[31-b].

4.3.1.3. Endüstri mühendisliği ve sistem yaklaşımı

Endüstri mühendisliği, insan-makine ve diğer bileşenlerin oluşturduğu sistemleri bilimsel yaklaşımla ele almaktadır. Bu nedenle, sistem teorisiyle yakından ilişkilidir.

4.3.1.4. Sibernetik ve sistem yaklaşımı

Sibernetik sözcüğünün yaratıcısı, ünlü matematikçi Norbert Wiener'dir. Sibernetik, "Tüm hayvanlar ve makinelerle ilgili kontrol ve haberleşme teorisi" anlamına gelmektedir. Norbert Wiener'a göre sibernetik, ikinci endüstri devrimini temsil etmektedir. Bu yeni gelişimin amacı, sadece insan kaslarının yerini alan makinelerin (1. endüstri devrimi), yine makineler tarafından kontrol edilmesini (2. endüstri devrimi) sağlamaktır. Sibernetiğin temel uğraş alanı sistem ile genel sistem teorisinden farklılık göstermektedir. Sibernetik kavramında en ön

kavramıdır. Sistemlerde kontrol, haberleşme ve geri besleme kavramlarını derinliğine inceleyen özellik geri beslemedir[31-c].

4.3.2. Sistem analizinin genel görüntüsü

Sistem analizinin kendine özgü klasik ve neo-klasik organizasyon teorilerinde üzerinde pek durulmamış bir görüş açısı vardır. Burada birbirine bağlı bir dizi sorudan hareket edilmektedir.

- Sistemim stratejik parçaları nelerdir?
- Parçaların karşılıklı bağıntılarının niteliği nedir?
- Sistem içinde parçaları bağlayan ve birbirine uymalarını kolaylaştıran ana süreçleri nelerdir?
- Sistemin ulaşmaya yöneldiği amaçlar nelerdir?
- Sistemler çevreleriyle birlikte nasıl değişirler?

4.3.3. Sistem yaklaşımının Temel Kavramları

Sistem Yaklaşımının ilk olarak biyolog Ludwig Von Bertalanffy tarafından “Genel Sistem Teorisi” (Allgemeine System Theorie) adı altında ortaya çıkarıldığından daha önce söz etmiştik. Bertalanffy, o güne kadar fizik alanında çalışılan tüm sistemlerin kapalı olduğuna, dış dünya ile etkileşim içinde olmadıklarına dikkat çekti. Oysa bir biyolog olarak çoğu fenomen için böyle bir yaklaşımın imkansız olduğunu biliyordu. Yaşayan bir organizmanın çevresinden ayrıldığında, kısa bir süre içinde oksijen, besin ve su yetersizliğinden öleceğini hatırlatarak organizmaların açık sistemler olduğunu ve açık sistemlerin sürekli olarak çevreleriyle madde ve enerji değişimi yapmadan yaşayamayacaklarını dile getirdi. Böylece ilk kez dış çevre faktöründen bahsedilmiş olmuştur[31-d].

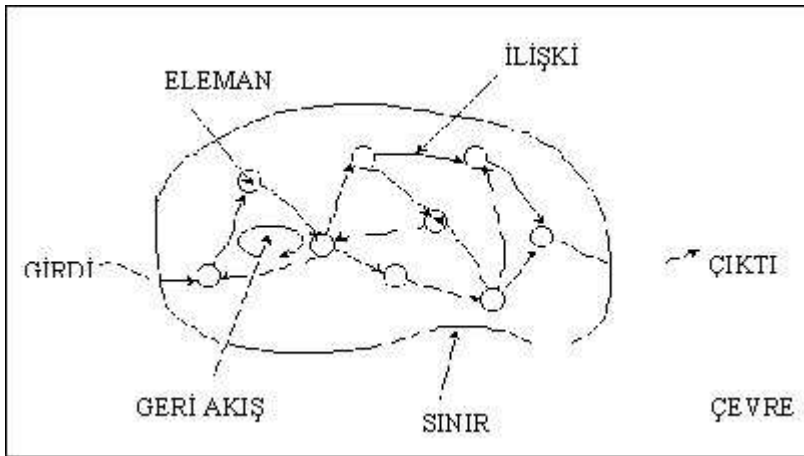
Açık sistemlerin kendileri dışındaki sistemlerle etkileşim içinde olmaları, bu tür sistemlerin en büyük özelliğidir. Bu etkileşimin iki yolu vardır: Girdi ve Çıktı. Girdi, sisteme dışarıdan gelen her şey, çıktı ise sistemden çevreye gitmek için ayrılan herşey olarak tanımlanabilir. Sistem ve çevre bir sınırla birbirlerinden ayrılırlar. Örneğin canlı sistemlerde deri, sınır görevini görür. Bir sistemin çıktısı, genellikle girdinin direk ya da indirekt sonucudur.

Dışarı çıkan her şey daha önceden içeri girmiş olmalıdır. Tabii ki sistem girdi ve çıktı arasında kalan bir geçiş tüneli değildir; aktif bir işlemcidir. Örneğin aldığımız oksijen vücudumuzdan karbondioksit olarak çıkar. Girdinin sistem tarafından çıktıya dönüştürülmesi işlemine dönüşüm (transformation) denir.

4.3.3.1. Sistem kavramı

“Sistem, bir veya daha çok amaca veya sonuca ulaşmak üzere aralarında ilişkiler olan fiziksel veya kavramsal, birden çok bileşenin oluşturduğu bütündür.”

Burada dört önemli öge vardır: sistemin parçaları olan birden çok soyut veya somut bileşenin bulunması, sistemi bir yığın olmaktan kurtaran ve birbirine bağlayan bileşenler arasındaki ilişkiler, bu bileşenlerin oluşturduğu bütün (fonksiyonunu yerine getiren bir oluşum) ve bu bütünün bir amacının olmasıdır.



Şekil 4.5 Flood'un sistem modeli[32]

Şekil 4.5'te gösterildiği gibi sistem girdi ve çıktıları vardır. Sistem elemanları arasında ilişkiler ileri geri akışlar şeklinde olabilmektedir. Her sistemin bir sınırı ve elemanları vardır. Sistem yaklaşımının temeli, asıl önemli olanın bütün olduğu ve parçaların bu bütünü etkilediği oranda önemli olduğu görüşüne dayanmaktadır.

4.3.3.2. Geri besleme (Feedback)

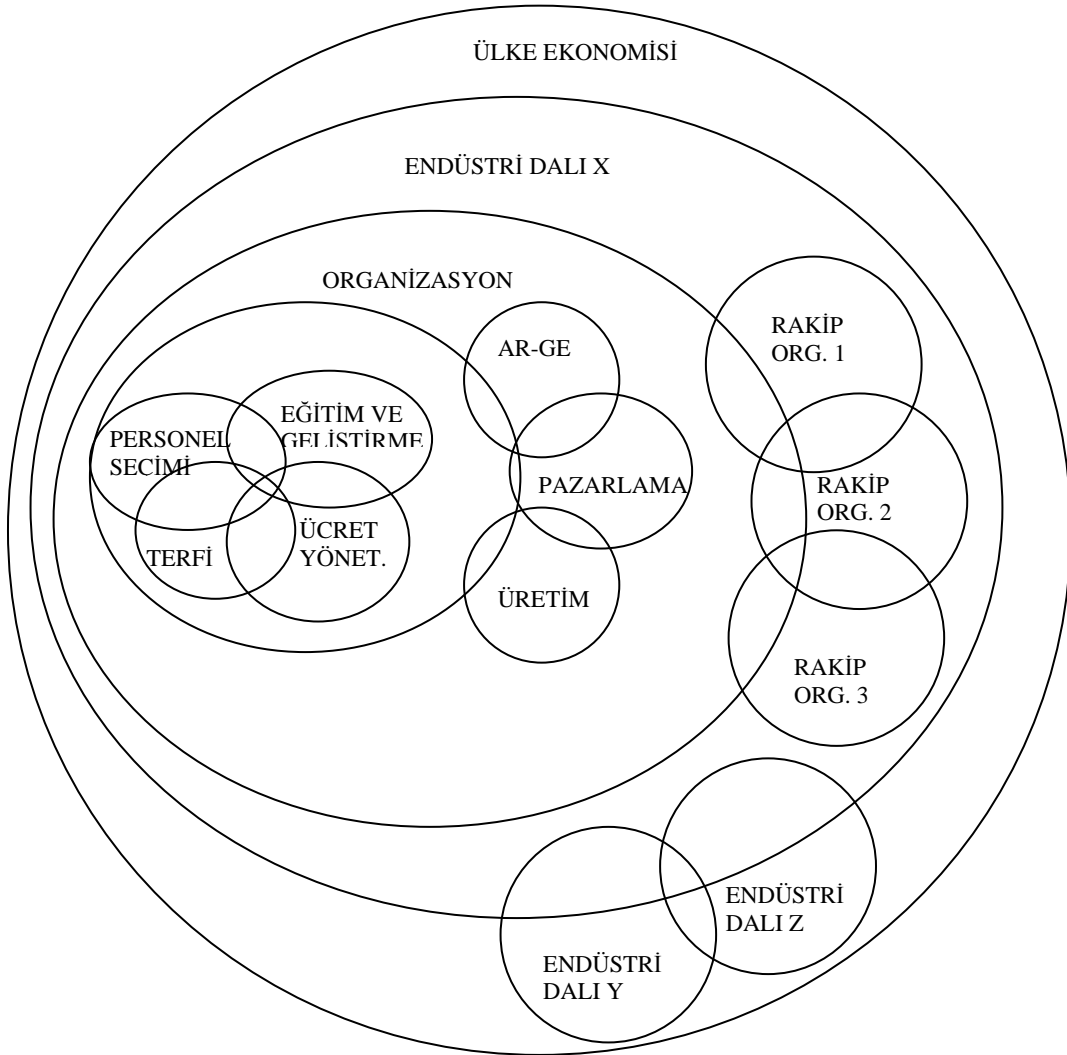
Bir sistemde dönüşümün olduğu yerde girdi ve çıktılar da bulunur. Girdiler, çevrenin sisteme etki etmesinin sonucu iken çıktılar, sistemin çevreye etkisinin sonucudur. Girdi ve çıktı, “önce ve sonra” yada “geçmiş ve şimdi” gibi zaman sürekliliğiyle ayrılırlar[31-e].

Her dönüşümün sonunda oluşan bilginin tekrar sistemin girdisine girdi verisi olarak gönderilmesiyle geri besleme oluşur. Eğer bu yeni veri, dönüşümü öncekilerle aynı yönde etkiliyor, yada dönüşüme pozitif bir ivme kazandırıyor bu, pozitif bir geri beslemedir. Eğer yeni veri önceki sonuçların tersi yönde bir etkide bulunuyorsa bu, negatif bir geri beslemedir.

Geri beslemelerde her artı başka bir artıya yol açar; çığ etkisi vardır. Buna bir çok örnek sayabiliriz: nüfus patlaması, zincirleme reaksiyon, endüstriyel genişleme, enflasyon, kanser hücrelerinin çoğalması, vb. Bir eksi başka bir eksiye yol açtığında ise olaylar tamamen durur. Tipik örnekleri: iflas ve ekonomik depresyon. Dış çevreden sağlanan geribildirimle sistem, dinamik bir denge sağlayabilir. Denge, organizasyon sabit bir konuma ulaştığında oluşur ve böylece yok olma tehlikesi ortadan kalkar[31-f].

4.3.4. Sistem olarak organizasyon

Organizasyon tanımı aynı zamanda sistem kavramını da içermektedir. Sistem teorisi, organizasyonların yapısına ve organizasyonun bileşenleri arasındaki karşılıklı dayanışma ve ilişkilerine odaklanarak modellenmesinde kolay bir yol sağlar. Sistem teorisi, organizasyonların parçalardan oluştuğu ve bu parçaların organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek üzere birbirleriyle etkileşim içinde olduğu düşüncesini taşır.



Şekil 4.6. Genel olarak Sistem Yaklaşımı[29-p].

Şekil 4.6'da departmanlar arasında kritik ilişkiler ve bağımlılıklar gösterilmiştir. İşletmede, üretim ve insan kaynakları departmanlarının işletmenin üretim için gerekli özelliklere sahip yeterli sayıda çalışanın olması konusunda birlikte çalışmaları gerekmektedir. Satın alma ve üretim departmanları ise, üretim için gerekli olan hammaddenin akışını birlikte planlamalıdır. Hammaddenin fazla olması, maliyetli olacak, nakit bağlanmasına neden olacak ve stoklar oluşacaktır. Tam zamanında üretim (Just-In-Time) gibi yeni sistemler, üretim ve satın almanın karşılıklı bağımlılığının yapısını değiştirmiş ve koordinasyon çok daha kritik hale gelmiştir. Bunun gibi birçok örnek verilebilir. Koordinasyon eksikliği, fazla mesai yapan işçilere,

malzemenin tükenmesine, hatalı ürünlerin üretimine, siparişlerin zamanında yetiştirilememesine, müşterinin memnuniyetsizliğine ve kazanç kaybına neden olmaktadır[31-g].

Sistemlerin diğer iki karakteristik özelliği de bütünlük ve sinerjidir. Bütünlük, sistemin işleyen bir bütün olarak düşünülmesidir. Sistemin herhangi bir yerinde gerçekleşen bir değişiklik, sistemin tümünün etkilenmesine neden olur. Dolayısıyla, değişimlerin herhangi bir birimi etkilemesi durumunda, organizasyonun her bir biriminin performansı dikkate alınmalıdır. Sinerji, sistemde çalışan parçaların karşılıklı etkileşimi anlamına gelmektedir. Bir organizasyonda birbirini etkileyen parçaların toplamı, bunların ayrı ayrı çalışması durumunda oluşacak etkiden daha büyük bir etki yaratır. Yada genel bir tanımlamayla, $2+2 = 5$ şeklinde ifade edilebilir. Sistemin her bir parçası görevini gerçekleştirirken diğer parçaların da performanslarını arttırmaktadır[31-h].

4.4. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımına gelirken geçilen en son nokta olan sistem yaklaşımı diğer modeller ve teoriler yönetim teorisini tam olarak açıklamakta yetersiz kalınca ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Sistem yaklaşımı aslında birbirinden ayrılmış gibi görünen teorileri bir araya getirerek genel yönetim teorisini oluşturmaya çalışmaktadır.

Aslında sistem yaklaşımının temeli basittir. Tüm parçalar bütünü oluşturmak için birbirleri ile ilgili ve birbirlerine bağımlıdırlar. Sistem demek birbirleri ile ilgili ve bağımlı olan alt sistemler demektir. Bu alt sistemler birbirleri ile etkileşim içine girerlerse bir bütünü oluştururlar. Buradaki tanımdan da anlaşılacağı gibi tüm olaylar sistem bakımından faydalanılarak analiz edilebilir veya tanımlanabilir. Örneğin fiziksel, biyolojik, ekonomik, sosyokültürel ve yönetimdeki sistemler gibi[26-b].

4.4.1. Durumsallık yönetiminde çevrenin rolü

Çevresel faktörlerin yönetim üzerindeki büyük etkisi durumsallık yaklaşımının ortaya çıkmasında en büyük teşvik olmuştur. Bilindiği üzere çevresel faktörlerin artan etkisi ile birlikte

işletmeler yalnızca belirli bir yönetim şekline bağlı kalmak yerine durumun gerektirdiği şartları en iyi şekilde karşılayan yönetim şeklini uygulamayı uygun görmeye başlamışlardır.

İşletmelerde yönetim bir vakum içinde, her şeyden soyutlanmış bir şekilde çalışmamaktadır. Sistemler terminolojisinde yönetimin kapalı değil açık bir anlayışla çalıştığı belirtilmiştir[26-c]. Buraya gelinmesinde en önemli nokta klasik firma teorisinin de etkisiyle klasik teorinin ve daha sonra neo-klasik görüşün işletmeyi kapaklı bir sistem olarak görmesi ve işletmenin dış çevreden etkilenmediğini bunun yerine kendi yaptığı faaliyetlerle çevreyi kendisinin etkilediğini öne sürmüştür. Geçen zaman göstermiştir ki çevrenin işletme hayatı ve yönetimi üzerinde etkisi çok büyüktür.

Yönetim ile ilgili bütün tahminlerde çevresel faktörlerin etkisi her zaman belirtilmektedir. Örneğin Kast ve Rosenzweig birçok uzmanın gelecek ile ilgili tahminlerini aldıktan sonra organizasyonlar ve onları etkileyen faktörleri şu şekilde özetlemiştir:

- İşletmeler sürekli değişim ve ayarlama gerektiren çalkantılı bir çevrede faaliyet gösterecektir.
- İşletmeler sosyal çevredeki artan bir hızla değişkenlik gösteren kültürel değerlere adapte olmak zorunda kalacaklardır.
- Teknolojik ve sosyal tahminler daha kuvvetli bir şekilde vurgulanacaktır.
- Organizasyonlar sınırlarını ve çalışma alanlarını artırmaya devam edeceklerdir. Bu sırada buna bağlı olarak büyüklük ve karmaşıklıkları da artacaktır.
- Organizasyonlar faaliyetlerinde farklılaşmaya gitmeye devam edecekler ve bu da entegrasyon ve koordinasyon ile ilgili problemleri artıracaktır.

Çevreyi böylesine önemli hale getiren unsurların başında kolay tahmin edilememesi gelmektedir. Bir iş çevresinde belirsizlik, piyasada birçok rakibin olması ve bununla birlikte rakip malların olması, geniş bir fiyat aralığı ve fiyat değişkenliği, ürün dizaynlarındaki sayısız değişiklikler, sık yenilikler ve bilginin ışığı altında oluşan hızlı büyüme gibi sebeplerden dolayı ortaya çıkar[33].

Durumsallık yaklaşımı çevresel faktörleri genel olarak üç kategoriye ayırmaktadır. Bunlar genel, özel ve uluslararası çevre faktörleridir. Genel faktörler ekonomik, politik, yasal, sosyal ve teknik unsurlardan oluşur. Özel faktörler ise rekabet edilen işletmeler, müşteriler ve tedarikçilerden oluşur. Gerçekte işletmeyi etkileyebilecek olan birçok çevresel faktör bulunmaktadır. Bu bakımdan çevresel sınıflandırma planları kavramsal çalışmalar için önemlidir. Sınıflandırmanın içeriği sürekli değişecektir fakat kategorilerin kendileri hiç bir zaman değişmeyecektir. Burada görülmektedir ki durumsallık yaklaşımı için kavramsal bir iskelet oluşturmak önemlidir.

4.4.2. James Thompson'un çalışmaları

Thompson çalışmalarında iki ana konu üzerinde durmuştur. Bunlardan ilki organizasyonun çevresini sınıflamak ve özelliklerini belirleyerek organizasyon yapısı ile ilişkilerini belirlemek, ikincisi ise organizasyonun çevre unsurları ile ilişki kurarken kullanabileceği stratejilerdir[19-t].

Sistem yaklaşımında görüldüğü gibi her sistem birçok alt sistemden meydana gelmiş olup bu sistem de başka bir sistemin alt sistemi olabilir. Thompson'a göre bir organizasyonda birbirinden teknik, yöntem, sorun ve yaklaşım olarak farklı üç ayrı alt sistem görmek mümkündür. Bunlar teknik (operasyonel) alt sistem, koordinatif (organizasyonel) alt sistem ve kurumsal (stratejik) alt sistemdir. Bu organizasyon içi çevre unsurları hariç, ilgili çevre unsurları ve genel çevre unsurları da bulunmaktadır. Bu unsurlar birbirlerinin alt sistemleri halindedir.

Thompson'a göre teknik alt sistem işletmenin sahip olduğu teknolojinin fiilen kullanıldığı, işlerin fiilen yapıldığı ve teknik ve rasyonellik esaslarına göre çalışan bir alt sistemdir. Kurumsal alt sistem ise amaçların, politikaların ve stratejilerin belirlendiği alt sistemdir. Bu alt sistem ilgili çevre unsurları ile doğrudan ilişkili olduğundan dolayı buradaki gelişmeleri ve farklılaşmaları inceler ve bunlara göre gerekli amaç ve strateji değişikliklerini düzenleyen alt sistemdir.

Koordinatif alt sistem ise bu iki alt sistem arasındaki koordinasyonu sağlayan ve uzun vadeli plan ve amaçların kısa vadeli ve uygulanabilir plan ve amaçlar haline getirilmesini sağlamaktır. Thompson organizasyonların çevreleri ile ilişki kurarken uygulayabilecekleri

stratejileri çevresel değişimlerden, organizasyonun en az şekilde etkilenmeleri için bu çevresel unsurlarla kurdukları ilişkiler olarak tanımlamıştır.

Thompson'a göre uygulanabilecek stratejiler üç şekilde sınıflandırılır[19-u]:

- Organizasyon içi stratejiler
- Çalışma alanı seçimi stratejileri
- Organizasyonlar arası stratejiler

Organizasyon içi stratejiler dört grupta toplanabilir. Bunlar, dış etkileri azaltıcı önlemler, dış çevredeki değişimleri azaltma, tahmin yapma (kestirme) ve kemer sıkmadır[34].

4.4.3. Robert Duncan araştırması

Robert Duncan yaptığı çalışmalarda organizasyon çevre ilişkisini, çevrenin özellikleri, bunların nasıl belirleneceği ve çevrenin nasıl faal hale getirileceği konusunu araştırmıştır. Duncan'ın araştırmasını ortaya koyduğu en önemli nokta, bir organizasyonun etkenliğinin (amaçların gerçekleştirilebilmesi), kullandığı karar mekanizmaları ile karar organlarının yapısının ve çevresel faktörlerin özelliklerine uygun olmasına bağlı olduğudur[19-v].

4.4.4. Hall çalışmaları

Richard Hall'un yaptığı çalışmalar iki açıdan Lawrence ve Lorsch'un yaptığı çalışmalara benzemektedir. İlk olarak çevresel belirlilik veya rutinlik ile organizasyonel yapının derecesinin ilişkisini vurgulamıştır. İkinci olarak ise Hall'un asıl ilgilendiği nokta aynı organizasyon içinde departmanların yapısal değişikleri idi. Çalışmalarında tüm işletmeler arasındaki ilişkilerden çok (Burns ve Stalker veya Chandler gibi) aynı organizasyonun departmanların ele almıştır[35].

Bunlara ek olarak Hall hiyerarşik seviyede daha üstte olan tepe yönetimin daha az bürokratik bir yapıya sahip olacağını buna karşın daha alt seviyedeki yönetim kademesi olmayan kademelerde ise daha fazla bürokratikleşme olacağını savunmuştur. Buna sebep olarak da üst seviyelerde görevlerin rutinliğinin farklı olmasını göstermiştir.

4.5. Modern Sonrası Güncel Kavramlar ve Çağdaş Yaklaşımlar

Yeni bir yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını etkileyen üç önemli gelişmeden kısaca söz etmek gerekecektir. Bunlardan birincisi, iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmedir[36-a].

Yönetim düşüncesi ve organizasyon yapıları üzerinde önemli etkisi olan ikinci faktör; uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve globalleşme gibi gelişmeler olmuştur. Nihayet üçüncü gelişme; insan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, “insan”ın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması olmuştur[36-b].

4.5.1. Toplam kalite yönetimi anlayışı

Toplam kalite yönetimi, müşteri talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve müşterinin memnun edilmesi esasına dayanır. Buradaki müşteri kavramı daha geniş anlamda kullanılarak sadece işletme dışındaki nihai tüketicileri değil işletme içerisindeki her bireyi yada departmanı da kapsamaktadır. Bu durumda toplam kalite yönetimi sermayedarları, müşterileri, yöneticileri, çalışanları aynı anda memnun etmeyi kapsar. Sermayedarlar için kalite, yatırımların dönmesi iken, çalışanlar için kalite yaptıkları işin karşılığını almak, işlerinde maddi ve manevi tatmin duymaktır. Müşteriler için ise satın aldıkları ürün yada hizmetten memnun olmalarıdır[37-a]. Bu anlayışa göre, organizasyon içindeki en tepedeki yöneticiden, en alt kademedeki çalışana, müşterilerden, tedarikçilere kadar herkes, hataları önlemeye ve değişkenleri azaltmaya çaba gösterir[38].

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar, müşteriler ve toplum memnun edilerek kârlılığa ulaşılması olarak ifade edilmektedir. TKY'nin bir başka tanımı ise “Her kuruluştaki her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla entegre olmuş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar herkesi kapsayan düzenli iyileştirme faaliyetleridir[39].” Toplam Kalite Kontrolü iki kavrama bağlıdır[40]:

- Just In Time (JIT)
- Sıfır Hata

Edward Demings kalitenin yönetilmesi gerektiğini ve bunun için şu 14 ilkenin uygulanmasının şart olduğunu ileri sürmüştür[36-c]:

- Yönetim sürekli gelişmeyi hedeflemeli ve bunu gerçekleştirecek ortamı yaratmalıdır.
- Bu felsefe en üst kademededen en alta kadar tüm mensuplar tarafından benimsenmelidir.
- Kalite analiz ve incelemelerinde istatistik teknikler kullanılmalıdır.
- İşletme faaliyetleri sadece fiyat boyutuna göre değerlendirilmemelidir.
- Üretim ve hizmetlerle ilgili sürekli sorunlar aranmalı ve iyileştirme yapılmalıdır.
- İş başında eğitim verilmelidir.
- Liderlik öğretilmeli, dikkat sadece rakamlara değil, fakat kaliteye de kaydırılmalıdır.
- Korku yerine güven esas olmalı ve yaratıcılık hedeflenmelidir.
- Departmanlar, gruplar arasındaki bariyerler kalkmalıdır.
- Verimlilik artışı metot geliştirerek sağlanmalıdır.
- Rakamsal hedef koyan uygulamalardan vazgeçilmelidir.

Çizelge 4.7. Klasik yöntem ile toplam kalite yönetiminin karşılaştırılması[37-b].

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı
<ul style="list-style-type: none"> • Muayeneye dayalı kalite • Yüksek kalite ile artan maliyet 	<ul style="list-style-type: none"> • “Önemeye” dayalı kalite • Yüksek kalite ile düşen maliyet
<ul style="list-style-type: none"> • Optimum stok 	<ul style="list-style-type: none"> • Sıfır stok
<ul style="list-style-type: none"> • Spesifikasyon limitleri arası • Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim • Azami ihtisaslaşma ile sistem 	<ul style="list-style-type: none"> • Üretim hedefine uygun yönetim • Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim • İşbirliği ile sistem geliştirme

Çizelge 4.7’de gösterilen Klasik yönetim anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi anlayışının karşılaştırılması yararlı olacaktır. TKY’de "Müşteri Odaklılığı", "Müşteri Tatmini" ve "Müşteri Memnuniyeti" kavramları ön plana çıkmıştır. Bu gelişmeyi, modern pazarlama anlayışı ile açıklamak da mümkündür. Pazarlama anlayışının özünde var olan "Müşteri Tatmini", TKY’nin ana felsefesinde yerini almıştır. Kısaca TKY; müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında, ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimi şeklinde tanımlamak mümkündür[41]. TKY, klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern yönetim anlayışı niteliğindedir.

4.5.2. Temel yetenek (Core competence)

Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir[36-d].

Günümüz koşullarında “yenilik yapabilmek” işletmeye rekabet gücü sağlayan en temel yetenektir. Temel yetenek, işletmeleri iyi bildikleri işleri yapmaya; bazı işleri diğer firmalardan iyi bilir hale gelmeye; iyi bildikleri iş dışında yapılması gereken tüm işleri başkalarına yaptırmaya ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmaya sevk etmektedir. Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak (yalın organizasyon), hem organizasyon kademeleri azalacak, hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla zaman bulacaktır[42].

4.5.3. Dış kaynaklardan yararlanma (Outsourcing)

İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri; “core competence” veya öz yeteneklerin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerden almak eğilimi, yaygın bir “outsourcing” veya “dış kaynaklardan yararlanma” uygulamasını ortaya çıkarmıştır[36-e].

Yurdumuzda özellikle inşaat sektöründe görülen “taşeron kullanma” veya imalat konularında “fason üretim” olarak bilinen işletmecilik uygulamaları birer “outsourcing” örneğidir.

4.5.4. Organizasyonların yeniden yapılandırılmaları ve şebeke organizasyonları

Bu tür yapının temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır.

Ortaya çıkışının temel nedeni, işletmenin çevresel değişmelere hemen cevap verebilecek bir kıvraklığa kavuşması, etkinliğinin artırılması ve işletmenin bildiği ve uzmanı olduğu esas işini yapması, diğer işleri bir piyasa disiplini çerçevesinde başka organizasyonlara devretmesi düşüncesidir[36-f].

4.5.4.1. Dahili şebeke organizasyonu

Bu tür organizasyonda, bir işletme bünyesindeki temel faaliyetler farklı işletmelerin konusu olmakta ancak kaynakların tümü yine aynı bünyede kalmaktadır.

4.5.4.2. Dengeli şebeke organizasyonu

Bu yapının bir öncekinden temel farkı, belirli bir mal veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynakların birbirinden tamamen bağımsız olan işletmelerin bünyesinde olmasıdır.(otomotiv firması)

4.5.4.3. Dinamik şebeke organizasyonu

Bu yapının öncekilerden temel farkı, tüm şebeke içinde lider işletmenin olmayışıdır.(joint venture)

4.5.4.4. Yığılım organizasyonu

Yığılım organizasyonu bir anlamda “çalışma grupları organizasyonu” ile eşanlamlıdır. Burada, değişik disiplinlerden gelen kişilerin bir grup oluşturarak, sürekli veya geçici bazda, belli işleri gerçekleştirmeleri söz konusudur. Grubun faaliyetleri hiyerarşik kontrol ile değil, fakat grup üyelerinin kendi aralarında geliştirecekleri bir düzen içinde yürütecektir.

Bu organizasyon anlayışının en önemli özelliği, yığılım içinde yer alan kişilerin, hiyerarşik farklılığa dayanan mevki otoritesi ile değil fakat sonuç üretme, bilgi paylaşma ve haberleşme ağırlıklı olarak çalışmalarıdır.

4.5.5. Değişim mühendisliği(Reengineering)

Değişim Mühendisliği, herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir yönetim tekniğidir. Bir başka ifadeyle, değişim mühendisliği bir atılım (Breakthrough) stratejisi ile organizasyonda performans düzeyini yükseltmek ve daha sonra bu performansın sürekliliğini sağlamak için geliştirilmiş bir yeni yönetim tekniğidir[43-a].

“Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır”[43-b].

4.5.6. Malzeme ihtiyaçları planlaması (MİP / MRP)

Malzeme İhtiyaç Planlaması (Material Requirement Planning -MRP), yatırımları minimize etmek, üretimi ve etkinliği arttırmak ve alıcıya yapılan hizmeti geliştirmek amacıyla kullanılan bir yönetim çizelgeleme ve kontrol tekniğidir. MRP sistemi, üretimin devamlılığını sağlayacak malzemelerin, üretim öncesinden, zamanında temin edilmesidir. Bu amaçla üretim ve dağıtım faaliyetleri arasındaki farkları tanıyarak üretim koşullarının ihtiyaçları karşılamaktadır[44]. Bu bağlamda MRP bilgisayara dayalı bir envanter planlama ve kontrol sistemidir.

MRP'nin tüm hedefi envanter yatırımlarının azaltılması, iş akışının iyileştirilmesi, materyal ve parçalarının yokluğunun azaltılması, daha güvenli teslim programlarının başarılması ve müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesidir. Bu gibi hedeflerin başarılması için MRP üç önemli işlevi yerine getirir[45]:

- Siparişler ne zaman ve ne miktarda gerçekleşecektir sorusuna cevap aranması.
- Her siparişin ihtiyaç duyulan tarihte mevcut olması ve beklenen tarihlerle karşılaştırılması.

4.5.7. Kıyaslama(Benchmarking)

Son yıllarda yönetim dünyasında üzerinde yoğun araştırmalar ve uygulamalar yapılan konulardan birisi Türkçe'ye “kıyaslama” olarak tercüme edilen “Benchmarking” kavramıdır. Benchmarking, performansta çarpıcı gelişmeler elde edebilmek için bir organizasyonun diğer organizasyonlardaki “en iyi uygulamaları” tespit ederek kendi organizasyonuna uyarlaması olarak tanımlanmaktadır. Benchmarking kavramını “kıyaslama yaparak en iyiyi bulmak ve organizasyona uyarlamak” şeklinde de ifade edebiliriz[43-c]. Önemle belirtelim ki, değişim mühendisliğinin en önemli araçlarından birisi “Benchmarking”dir. Kıyaslamanın, kendine özgü hedefleri bulunan dört ayrı türü bulunmaktadır. Kıyaslama türleri şu şekilde sıralanabilir [46]:

- İç kıyaslama: İç süreçlerinizi bir kez betimlediğiniz zaman, artık elinizde süreçlerinizi ve süreçlerinizin etkinliğini kıyaslama ölçünüz olur.
- Rekabetçi kıyaslama: Bu kıyaslama biçiminde önemli olan kendi firmanızın dışına bakmaktır. Özellikle de aynı pazarda sizden daha iyi iş yaptığı görülen rakip bir firmaya bakılmasıdır. Rekabetçi kıyaslama işletmeye rakibi hakkında ve onun konumunun son noktası hakkında önemli bilgiler verir.
- İşlevsel (Rekabet dışı) kıyaslama: Başka pazarlarda üretimlerini sürdüren, işletmenin rekabet içinde olmadığı, ancak organizasyonlarının benzeştiği bir ya da birden fazla süreç uygulayan işletmelerle yapılan kıyaslamadır.
- Türdeş kıyaslama: İşletmenin uyguladığı süreçleri farklı bir biçimde uygulayan, kendi sınıfının en iyisi, bu konuda başarılı olduğu kabul edilen kuruluşların incelenmesidir. Kıyaslama projesine etkin haberleşme kanalları kadar, yeniden değerlendirme ve kalite sisteminin de entegre edilmesi gerekir.

4.5.8. Tam zamanında üretim / Yalın üretim (TZÜ)

Modern üretim biçiminde geçmişin optimum stokta çalışma anlayışı yerini “Tam Zamanında Üretim (Just-In Time / JIT)” denilen sıfır stokla ve sipariş usulü ile çalışma anlayışı kazanmaktadır. Böylece üretim biçimi de doğal olarak çok farklılaşmakta ve bireylerin taleplerine daha kolay cevap verebilir hale gelmektedir. Ayrıca ihtiyaç duyulduğunda araştırma yapılmasına ilişkin anlayışın yerini sürekli araştırma anlayışının almaya başladığı görülmektedir[47-a]. TZÜ işletmelerin üretim stratejilerinin belirlenmesine dair bir sistemdir. Ayrıca sistemde oluşabilecek olumsuzlukları önleyici bir yaklaşımla gidermek suretiyle üretimin planlanmasını ve denetimini sağlamaktadır. TZÜ’de makine hazırlık zamanlarının kısaltılması ile stoksuz üretim imkanı da ortaya çıkmıştır[47-b].

TZÜ sisteminin uygulanabilmesi için sadece yönetimin kararlılığı yeterli olmayıp, aynı şekilde çalışanların tamamının katılımının da sağlanması gerekmektedir. Bu da ancak, gerekli değişimin yapılabilmesi için zaman ve üretim sürecinin yeniden yapılandırılması ihtiyacını doğurmaktadır. Bu amaçla ara stoklar azaltılabilir ve envanter kontrolleri kolayca yapılabilir. Kontrol sisteminin, sistemin geneline yayılmasıyla düzgün üretim akışı elde edilebilir. TZÜ’nün aşamaları şunlardır[48]:

- Tekrarlı üretim ortamı oluşturulmalıdır,
- Hazırlık zamanları azaltılmalıdır,
- Grup teknolojisi kullanılmalıdır,
- Koruyucu bakım yapılmalıdır,
- Çok yönlü işçiler kullanılmalıdır,
- Dengeli iş yükleme yapılmalıdır,
- Satın alınan parçaların tam zamanında teslimatı yapılmalıdır.

TZÜ sisteminde, akışa yönelik organizasyon ilkesi ön plana çıkmaktadır. Ön görülen ikmal zamana ve ihtiyaca göre yapılmaktadır. Üretimin güvenliğini sağlayacak güvenlik stokları, minimum stoklar, ara stoklar ve stok alanları olabildiğince azaltılmaktadır. Üretim genellikle ürünlere yada ürün gruplarına göre bölümlendirilerek üretim hücreleri oluşturulmaktadır. TZÜ sisteminin uygulanabilmesi için talebin düzenli ve tahmin edilebilir olması gerekmektedir. Üretim hattının oluşturulması ve üretim sonunda stok kalmaması buna

bağlıdır. Hammadde, yarı mamul ve nihai mamullerin stok düzeylerinin düşürülmesi üretim süresinin kısalmasına, ürün kalitesinin iyileşmesine ve bunların sonucu olarak da müşteriye verilen hizmetin hızlı ve kaliteli olması söz konusu olacaktır[47-c].

4.5.9. Öğrenen organizasyonlar

Yönetim biliminde ilk defa 1990 yılında Peter Senge'nin "The Fifth Discipline" adlı kitabında kullandığı kavram, kısa bir süre içerisinde günümüz İnsan Kaynakları literatüründe en sık tekrarlanan terimlerden biri oldu. Kitapta geçen tanımlara göre öğrenen organizasyonlar kısaca bilen, anlayan ve düşünen organizasyonlardır. Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunları aynı zamanda çalışanlarını geliştirebileceği bir sistem içinde değişen çevre koşullarına adapte edebilmesi ve tüm bunların sonucunda sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir işletme olması anlamına gelmektedir.

Bir organizasyonun öğrenmesi, yeni bilgilerin üretilmesine imkan verebileceği ortamlar yaratması, en son teknolojik gelişimleri takip ederek üretilen bilgiyi ve ürünleri yeni mal ve hizmet üretiminde kullanması;doğru ya da yanlış tüm bunların sonucunda elde edilen bilgiyi bir tecrübe olarak görerek işletmenin verimliliği için kullanmayı sağlayan süreçtir.

5. MATERİYAL VE METOT

5.1. Materyal

Bu araştırmanın ana kütlesini Bartın ve Zonguldak yöresindeki organize sanayinde faaliyet gösteren işletmeler 50'den fazla personel istihdam eden ve üretim yapan işletmeler oluşturmaktadır. Bartın ve Zonguldak Ticaret Borsası'ndan edinilen veriler dikkate alındığında, Bartın ve Zonguldak organize sanayinde toplam 54 işletme (fabrika) faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerden 15 tanesi çeşitli nedenlerden dolayı anket sorularına cevap vermemiştir, anket formu 39 işletme tarafından cevaplanmıştır.

5.2. Metot

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketlerin uygulaması tarafımdan işletmeleri ziyaret ederek gerçekleştirilmiştir. İşletmeler elde edilmiş veriler Exel programı sayesinde istatistiksel analize tabi tutularak değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin ana kütleyi temsil etme oranı %72 düzeyinde gerçekleşmiştir.

6. BULGULAR VE TARTIŞMA

6.1. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Genel Özellikleri

Araştırmanın bu bölümünde işletmelerin ve yöneticilerin demografik özellikleri ve uygulanan yönetim modelleri incelenmiştir.

6.1.1. İşletmelerin demografik özellikleri

6.1.1.1. Bartın ve Zonguldak illeri KOBİ'leri ürün çeşidine göre dağılımları

Çizelge 6.1'de Bartın ve Zonguldak illerinde KOBİ'lerin ürettikleri ürünlerin dağılımı görülmektedir. Anketin yapıldığı KOBİ'lerin ürünlerinin dağılımı aşağıdaki şekilde görülmektedir. Buna göre makine parçaları üretimi %21'lik bir payla 1. sıradadır, 2. sırada %13'lik payla peynir ve onu %10'luk payla Tekstil, Mobilya ve Hortum üretimi onu takip etmektedir. Buna göre işletmelerin %64 büyük çoğunluğunun siparişe dayalı ve çok çeşitli üretim yaptığı söylenebilir. KOBİ'ler zaten çoğunlukla seri üretim yapmayan ve siparişe dayalı üretim yapan kurumlardır.

Seri üretim yapan işletmeler müşteri isteklerine göre üretim yapmak yerine belli bir standartta genel bir üretim yaptıkları için genelde müşteri isteklerini karşılayamazlar. Bu nedenledir ki müşteriler, kendi ihtiyaçlarına en uygun standartlardaki hatta kendi belirledikleri standartlardaki ürünleri KOBİ'lerden temin edebilirler. Bölge KOBİ'leri sipariş miktarına göre küçük miktarlarda ve kesikli üretim yaptıkları için müşterilerini memnun edebilmektedirler.

Çizelge 6.1. Bartın ve Zonguldak illeri KOBİ'leri ürün çeşidine göre dağılımları

Üretim	İşletme Sayısı	Yüzde(%)
Makine Parçası	8	21
Tekstil	5	13
Hortum	4	10
Metal profil	4	10
Mobilya	4	10
Diğer	14	36

6.1.1.2. Bartın ve Karadeniz bölgesi KOBİ'lerinin kuruluş yılları dağılımı

Araştırmaya katılan 39 işletmeden % 20.5'i 1980 öncesinde, %12.8'ü 1981 ve 1990 yılları arasında ve %51.3'ü 1990-2000 yılları arasında %15.4'ü 2000 sonrası kurulmuştur. İşletmelerin %66.7 si 1990 sonrası kurulmuş genç işletmeler olup yeniliklere daha kolay ayak uydurabilme potansiyelleri yüksektir. Yapılan anket çizelge 6.2'de gösterilmiştir.

1991-2000 yılları arasındaki KOBİ sayısındaki artış dikkat çekmektedir. Bu tarihler arasında bölgedeki KOBİ sayısının artmasının en önemli nedeni bölgenin kalkınmada öncelikli iller kapsamına alınması olduğunu söyleyebiliriz. Bu sayede işletme kurmak ve işletmek çok kolaylaştırılmıştır. Bölge KOBİ'lerine fabrika arsası kuracağı işletme büyüklüğüne göre bedava verilmekte, elektrik, su faturaları ve vergiler %50 az olarak ödenmemekte ve ilk iki yıl vergi alınmama gibi teşvikler uygulanmaktadır. Bu durum merkezi gelişmiş illerde olan ve üretim birimi olarak yüksek miktarlarda çalışan istihdam eden KOBİ'lerin bölgede kurulmasına yol açmıştır. Bölgede verilen devlet teşviğinin 2008 yılında de devam etmekte olması yeni işletmelerin bölgeye yönelmesine katkıda bulunmaktadır.

Fakat bazı işletmelerin verilen devlet teşviğini kötüye kullandıkları çok net bir şekilde görülmektedir. Bu duruma en iyi örnek yer ve vergi indirimi sahip olmak için bir yıllar önce işletme inşaatın iskeletini yapmış ve sıvasını dahi yapmadan öylece bırakmış firmaları örnek verebiliriz. Bu tür işletmeler yüzünden alan bolluğu olan organize iyi sanayi bölgesi işletme kullanılacak yer eksikliği yaşamaktadır. Bu uygulama yeni işletmeler açılmasına engel olmakta ve yer israfına neden olmaktadır.

Çizelge 6.2. Bartın ve Karadeniz bölgesi KOBİ'lerinin kuruluş yılları dağılımı

Kuruluş Yılları	İşletme Sayısı	Yüzde(%)
2005-2001	6	15.4
2000-1991	20	51.3
1990-1981	5	12.8
1980-1949	8	20.5

6.1.1.3. Ankete katılan işletmeleri yerleşim birimlerine dağılımı

Araştırmaya katılan işletmelerin illerdeki yerleşim birimlerine göre dağılımları Çizelge 6.3’de görülmektedir. Görüldüğü gibi işletmelerin Bartın ve Çaycuma Organize Sanayi Bölgesi ve çevresinde (%71.8) yoğunlaştıkları görülmektedir. İşletmeler teşvik kapsamında olan il veya ilçelerin organize sanayi bölgelerini daha çok tercih etmektedir. Zonguldak merkezin dağlık yapısı sanayi gelişiminin önüne geçebilmektedir. Çaycuma ve Bartın’ında içinde bulunduğu bölüm daha düz bir yapıda oldu için ve yine teşvik kapsamında olduğu için işletmeler bu bölümde yoğunlaşmışlardır.

Çaycuma organize sanayi bölgesi Bartın organize sanayi bölgesine göre daha geç kurulmuş olmasına rağmen gerek Büyük şehirlere daha yakın oluşu ve gerekse de düz bir alanda oluşu nedeni ile Bartın’a göre daha fazla işletmeye ev sahipliği yapmaktadır. Bu durum işletmelerin yan sanayi olarak yer seçiminde büyük şehirlere yakınlığa çok önem verdikleri gösterebilir. Çoğu işletmenin merkezi İstanbul, Ankara ve Bursa gibi büyük şehirlere yerleşmiştir. Örnek vermek gerekirse, Bartın Kauçuk şirketinin ana merkezi Kocaeli ilinde bulunmakta ve işlete ürettiği tüm ürünleri Kocaeli’ne transfer etmekte ve de müşteriye satışı orada yapılmaktadır. Kısaca bölge KOBİ’leri üretim tesisleri olarak görev yapmakta satış ve lojistik ana merkezden yapılmaktadır. Bu nedenle Bartın ve Zonguldak değil de Çaycuma’ya daha fazla yatırım yapılmaktadır. Çünkü büyük şehirlere en yakın teşvik bölgesi burasıdır.

Bu durum devletin verdiği teşviklerin işletmelerin kurdukları yerleri büyük ölçüde belirlediğini göstermektedir. İşletmeler yol durumu, mesafe, hammaddeye yakınlık, ucuz iş gücü, teşvik ve altyapı gibi faktörleri analiz ederek yeni tesis kurmaktadır. Bölgede iş gücünün asgari ücret ile çalışması büyük şehirlerdeki iki asgari ücret alan işgücüne göre daha cazip gelmektedir. En uygun seçeneği değerlendirmektedirler.

Çizelge 6.3. Ankete katılan işletmeleri yerleşim birimlerine dağılımı

Yerleşim	İşletme Sayısı	Yüzde(%)
Çaycuma	17	43.6
Bartın	11	28.2
Zonguldak	11	28.2
Toplam	39	100

6.1.1.4. Şirketlerin hukuki yapısı

Şekil 6.4’de görüldüğü gibi bu işletmelerin hukuki yapısı, Limitet şirket (%66.6), Anonim şirket (%12.8) ve Komandit şirket (%20.5) şeklindedir. Limitet şirketlerin oranının fazla oluşu çoğunun küçük işletme olduğunu göstermektedir. Bu küçük işletmeler genelde aile şirketleri olarak kurulmuştur. İşletme sahibi bütün hakları kendisinde gördüğü için çalışan maaşlarının ödenmemesi, sigortanın eksik yada yatırılmaması, ucuz çalışma ücretleri ve sebepsiz yere işten çıkarma gibi olaylar sıklıkla görülmektedir.

İşletme sahiplerinin değişime direnç göstererek kaliteye önem vermemesi, ucuza getirmek için kalitesiz malzeme kullanımı, gereksiz yatırımlar ve verimsiz üretim teknikleri uygulamaktadır. Bu tip KOBİ’ler kar zarar arasına bir noktada gidip gelmekte ve sürekli olarak problem yaşamaktadır. Müşteri isteklerini işletme sahibinin önüne koyamayan bir işletmenin globalleşen dünyamızda devam edebilme şansı yoktur. Bahsettiğim yanlış üretim teknikleri ve yönetim nedeni ile 3-4 aydır yüzlerce çalışanın maaşlarını veremeyen işletmeler de bölge organize sanayi bölgesinde bulunmaktadır. Bazı işletme sahipleri ise bu işi bir taktiğe dönüştürüp çalışanın kendisinden ayrılamamasını sağlamak için 1-2 aylık maaşını vermemekte ve onu bu şekilde elinde tutmaya çalışmaktadır.

Çizelge 6.4. Şirketlerin hukuki yapısı

Şirket Hukuki Yapısı	İşletme Sayısı	Yüzde(%)
Limitet Şirket	26	66.6
Anonim	5	12.8
Komandit	8	20.6
Toplam	39	100

6.1.1.5. İşletmelerin istihdam yapısı

Çizelge 6.5’te görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin %28.2’si 49 ve daha az, %33.3’ü 50’den 99’a kadar ,ve %38.5’i 50 ve daha fazla personel istihdam ettikleri anlaşılmaktadır. İstihdam ettikleri personel sayısı göz önüne alındığında, bu işletmelerin tümü Küçük ve Orta Boy İşletme (KOBİ) niteliğindedir. Bartın ve Çaycuma Organize sanayisindeki işletmelerin çoğunlukla 50 ve daha fazla arasında personel istihdam ettikleri görülmektedir.

Çalışan istihdamındaki fazlalığının nedeni bölgedeki yan sanayi ve tekstil fabrikalarının çokluğu olarak algılayabiliriz. Çünkü bu tip üretim yapan işletmeler işgücüne dayalı ve çok çeşitli üretim yapmaktadırlar. Bu nedenle çok fazla sayıda işçi istihdam etmektedirler. Bartın Kauçuk işletmesinde 2006 yılı itibari ile 100 kişi çalışırken 2007 yılı itibari ile bu sayı 176 kişiye çıkmıştır. Bu şekilde bir artışa rağmen işletme büyüklüğün de en fazla %25'lik bir artış olmuştur. Bu bile çalışan sayısını neredeyse iki katına çıkarmaya yetmiştir.

Bölgedeki bu tür çok kişi istihdam eden yerler nedeni ile bölge köyleri ve ilçe merkezinde işsizlik kendini çok fazla göstermemektedir. Bartın genç nüfusu özellikle vasıfsız olanlar işsiz kalmamaktadır. Eğitim seviyesi biraz daha iyi olanlar ise büyük şehirlere daha iyi ücret kazanabilmek için gitmeyi tercih etmektedir. Çünkü Barın ilinde genel olarak çalışanlara verilen ücret asgari ücret seviyesindedir. Asgari ücretin 400ytl gibi komik bir rakam olduğu günümüzde, özellikle köylerde yaşayan ve kira gibi bir derdi olmayan ve ek olarak da tarım ile uğraşan köylü halk için bir anlam ifade etmektedir. Bu nedenle bu ücreti yetersiz bulan eğitilmiş genç nüfus büyük şehirlere yönelmektedir. Asgari ücretim en az 600ytl olmadan da unun önüne geçilmesi imkansızdır çünkü şehir merkezinde kiralar 150-200ytl civarındadır, buna elektrik, kömür ve yiyecek eklendiğinde maaş yetersiz kalmaktadır

Çizelge 6.5. İşletmelerin istihdam yapısı

Çalışan Sayısı	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
0 ve 51 çalışan arası	12	30.8
51 ve 101 çalışan arası	14	35.9
101 ve fazla çalışmanı olanlar	13	33.3
Toplam	39	100

6.1.1.6. İşletme personelinin eğitim durumu

Araştırma yapılan 39 KOBİ'nin toplam personel sayısı 4004 olarak belirlenmiştir. Personelin eğitim durumu ile ilgili olarak çizelge 6.6 hazırlanmıştır. Personelin eğitim durumu ilk ve orta öğretimde yoğunlaşmış olsa da işletme teknolojik yapısını değiştirirse de bu yapılanma olumlu yönde değişmektedir. İlkokul mezunu personelin bu kadar yoğunlukta olmasının ana nedeni işletme personellerinin çoğunun civar köylerden gelmesi olarak açıklanabilir. Köylerde

insanlar evlerinden ayrılmak istemedikleri ve vasıfsız eleman olarak tekstil fabrikalarında çalışma olanaklarının çok kolay olması nedeni ile eğitimi gereksiz görmektedir.

Lise mezunları ise genel olarak kent merkezinden gelip vasıflı çalışan olarak çalışmaktadırlar. İşletme içinde çalışanların eğitim seviyelerine göre sınıflandırıldıkları ve daha hızlı, sağlam ve verimli üretim yapan çalışanların işletme içinde daha iyi görevlere geldikleri sıkça görülmektedir. Dışarıdan daha uzman birini getirmenin çoğu zaman imkansız olduğu durumlarda altyapıdan yetişmiş ve işini iyi yapan eğitimli çalışanlar üst göreve terfi etmektedir.

Bartın kauçukta bir operatör işini çok iyi öğrenmiş ve gereksinimde doğmuş ise önce ilk ayar operatörlüğüne sonra da vardiya sorumluluğuna yükselmiştir. Fakat işletme yönetimi lise mezunu seviyesinin altında terfilere izin vermemektedir. Eğitimin öneminin bölge halkı tarafından anlaşılması ve çalışanların eğitim düzeyinin artması halinde hem işletmelerin hem de halkın kazanacağı çok açıktır. İşletmeler çoğu zaman eğitimli yada eğitilebilir personel bulamamaktan yakınmaktadır.

Çizelge 6.6. İşletme personelinin eğitim durumu

Eğitim durumu	Mezun Sayısı	Yüzde(%)
ilk okul	1850	46.2
Lise	1333	33.3
Ön lisans	513	12.8
Lisans	205	5.13
Yüksek lisans	103	2.57
Doktora	0	0
Toplam	4004	100

6.1.2. İşletme sahip ve/veya ortakların demografik özellikleri

6.1.2.1. KOBİ yöneticilerinin yaşları dağılımı

Ankete cevap veren yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımı dikkate alındığında, tamamının erkek olduğu tespit edilmiştir. Çizelge 6.7'de görüldüğü gibi bu yöneticilerin %10.3'i 30 ve aşağısı, %38.4'u 31- 40 yaşlarında, %43.6'sı 41-50 yaşlarında ve %7.7'si 50 ve üzeri yaş

grubuna girmektedir. Yöneticilerin çoğunlukla 41-50 yaş grubunda oldukları söylenebilir. Bölge KOBİ'leri yeni yatırımlar oldukları için yönetici personelinin yaşları da benzer olarak orta ve üstü yaş grubunda olmuştur. Bu yaş grubuna giren yöneticiler belli bir iş deneyimini kazanmış ve değişime açık bir yaş grubunu oluşturmaktadır. Zaten hangi işletmede olursa olsun değişime direncin olduğu yerde hiçbir zaman rekabetin ve verimliliğin rakiplerden daha iyi olması beklenemez.

İşletmenin başarı ve başarısızlığında pay sahibi olan yöneticiler üst yönetim tarafından sürekli olarak izlenmektedir. İşletmeyi yüksek kar ve minimum maliyetin yanında "0" kalite hatası ile götüren yönetici en iyi yönetici olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle işletme içinde düzeni ve verimliliği sağlama amaçlı olarak en yeni teknikler uygulanmakta ve müşteri şikayeti olduğu zaman çok özen gösterilmektedir. En basit örneği olarak Opel firmasından son 2 haftadır 4 adet hata alınması nedeni ile firma Opel'e gönderdiği tüm ürünleri seçme kararı almıştır. Bu tür aksiyonlar sayesinde hata kaynağına inmek çok daha kolaylaşmaktadır. Önemli olan yöneticinin bu konuda ilgili davranması ve hatanın üzerine girmesidir.

Şekil 6.7. KOBİ yöneticilerinin yaşları dağılımı

Yöneticilerin Yaşları	Yönetici Sayısı	Yüzde (%)
30 ve aşağısı	4	10.3
31- 40 arası	15	38.4
41-50 arası	17	43.6
51 ve yukarısı	3	7.7
Toplam	39	100

6.1.2.2. İşletme yöneticilerinin eğitim durumu

Çizelge 6.8'de görüldüğü gibi yöneticilerin eğitim düzeyleri dikkate alındığında, %25.33'ünün ilköğretim, %34.67'sinin lise ve dengi okul, %4'ünün ön lisans %33.33'ünün lisans eğitimi almış oldukları gözlenmektedir. Yöneticilerin genelde lise ve lisans düzeyinde eğitim almış oldukları (%68) anlaşılmaktadır. Yani, üniversite düzeyinden daha aşağı bir eğitime sahip oldukları ifade edilebilir. Lise mezunlarını bu kadar fazla olması değişime karşı direnci arttırabilmektedir.

Yöneticilerin eğitim seviyeleri en çok kendilerini eğitmelerinde ve değişime ayak uydurmalarında önem taşımaktadır. Eğitimi daha iyi almış, yabancı dili olan ve teknik olan yönetici olaylara çok geniş bir açıdan bakabilir ve detaylara takılmadan hedeflerine ulaşabilir. Yöneticilerin en önemli hedefi işletmede kaliteden ve insan sağlığından ödün vermeden en verimli çalışma yöntemlerini bulmak ve uygulamak olmalıdır. Bu sayede işletme daha iyilere doğru gidebilir.

Bölgede profesyonel yönetici çalıştırma anlayışı pek gelişmemiştir. İşletme yöneticilerin genelde işletme sahipleri yada birinci derece akrabalarından seçilmektedir. Bu nedenle profesyonel yönetim tarzları işletmelerde uygulanamamaktadır. Mevcut yöneticilerin yenilikten korkmaları ve yeni yönetim yaklaşımlarının aksine yetki devrine sıcak bakmamaları nedeni ile her işi kendileri yapmak zorunda kalmakta ve yönetim fonksiyonlarını yerine getirmekte zorlandıkları görülmektedir. İşletme yöneticisinin işletmedeki beyaz yaka personelin çalışmaya tarzlarını düzenleme, kontrol etme ve işletme içi akışı sağlama anlamında çok büyük katkısı olmaktadır. İrmak baştan bulanır misali yönetici iyi ise işlemede iyi durumda olacaktır.

Çizelge 6.8. İşletme yöneticilerinin eğitim durumu

Eğitim Seviyesi	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
İlk okul	10	25.33
Lise	14	34.67
Ön lisans	2	4.00
Lisans	13	33.33
Yüksek lisans	1	2.67
Toplam	39	100

6.1.2.3. Anketi cevaplayan yönetici personelin görev dağılımı

Çizelge 6.9'da görüldüğü gibi anketi cevaplayanların işletmedeki pozisyonu dikkate alındığında, cevaplayanların %30.7'si işletmenin sahibi, %25.6'sı müdür, %10.2'si müdür yardımcısı ve %33.5'i diğer yönetici personelden oluşmaktadır. Anketi cevaplayanların büyük çoğunluğunun işletme sahibi olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 6.9 Anketi cevaplayan yönetici personelin görev dağılımı

Anketi Cevaplayanlar	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
İşletme sahibi	12	30.7
Müdür	10	25.6
Müdür yardımcısı	4	10.2
Diğer yönetici personel	13	33.5
Toplam	39	100

6.1.2.4. Anketi cevaplayan yöneticilerin mesleki tecrübeleri

Çizelge 6.10'da görüldüğü gibi anketi cevaplayan 39 girişimciden %5.2'i işinde 5 yıl deneyim sahibi olduğunu belirtirken, %41'i 6-10 yıl arası deneyime, %46.1'si 11-20 yıl arası iş deneyimine ve geriye kalan %7.7'i ise 21-30 yıl arası iş deneyimine sahip olduğunu ifade etmiştir. İşinde 6-20 yıldan arası deneyimli olduklarını belirten yöneticilerin oranı % 87.1 dir. İş deneyimi iş yaşamını çok etkileyen bir faktördür, çünkü yöneticinin iş deneyimi yönetme gücünü ve yeteneğini önemli ölçüde etkileyecektir. İşletme yöneticisi profesyonel olmalı ve çalışılan konu ile en az beş yıllık bir deneyimi olmalıdır.

Çizelge 6.10. Anketi cevaplayan yöneticilerin mesleki tecrübeleri

Mesleki Tecrübe	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
5 yıl	2	52.0
6-10 yıl arası	16	4.1
11-20 yıl arası	18	46.1
21-30 yıl arası	3	7.7
Toplam	39	100

6.1.2.5. KOBİ yöneticilerinin çalıştıkları bölümler

Üretimde çalışan yöneticilerin teknolojiyi direkt olarak kullanacakları göz önünde bulundurulursa, değişen teknolojinin işletme tarafından benimsenip tedarik edilmesi de önemli

ölçüde hızlı olacaktır. Çizelge 6.11’de anketi cevaplayan işletme yöneticilerinin çalıştıkları bölümlere göre dağılımı gösterilmiştir.

Çizelge 6.11. KOBİ yöneticilerinin çalıştıkları bölümler

Bölüm	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Yönetim	29	75.4
Üretim	10	24.7
Toplam	39	100

6.1.2.6. Anketi cevaplayan yöneticilerin görevleri

Yöneticilerin görevleri ile ilgili dağılım çizelge 6.12’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir bölümü (%69.3) üst düzey ve tepe yöneticidir. KOBİ’lerin teknolojiye bakışları ve buna paralel olarak rekabet edebilirlikleri üst yönetimin tutumu ve başarısına bağlı olacaktır. Teknolojik yenilikler konusunda alınan kararların, çalışanlar üzerinde meydana getireceği olumsuz etkileri ortadan kaldırmak veya en aza indirmek yönetimin sorumluluğundadır.

Çizelge 6.12. Anketi cevaplayan yöneticilerin görevleri

Görevi	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Üst düzey ve tepe yönetici	27	69.3
Orta düzey yönetici	12	30.7
Toplam	39	100

6.1.3. Bölge KOBİ’lerinin sorunları

6.1.3.1. Bartın ve Zonguldak bölgesi işletmelerinin organizasyon sorunları

Çizelge 6.13’de görüldüğü gibi anketi cevaplayan işletmelerin sadece %5.1’i bir organizasyon şemasına sahip olduğunu belirtmiştir. Bir organizasyon şemasının geliştirilememesi nedeniyle, yetki ve sorumluluk dağılımının dengeli ve açık olmadığını belirten

işletmelerin oranı %59'dur. Organizasyon içerisinde yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenememesi, ekip çalışmasını olumsuz yönde etkileyecektir.

Çizelge 6.13. Bartın ve Zonguldak bölgesi işletmelerinin organizasyon sorunları

Organizasyon Yapısı	N	Yüzde
Bir organizasyon şemasının geliştirilmemesi nedeni ile, işletmedeki yetki ve sorumluluk dağılımı dengeli ve açık değildir. (a)	23	59
İşletmede iş bölümü ve uzmanlaşma yetersizdir. (b)	7	15.4
İşletmenin temel politikaları belirlenmemiştir. (c)	2	5.1
İşletmede organizasyon şeması çizilmiştir. (d)	2	5.1
a + b	7	15.4
Toplam	39	100

6.1.3.2. İşletmelerin planlama sorunları

Aşağıda Çizelge 6.14'te görüldüğü gibi 39 işletmenin %7.6'sı bütün işletme fonksiyonlarını kapsayacak bir genel planlama yapmamaktadır. Bu işletmelerin %35.9'u finansal planlama ve %30.8'inin üretim planlaması yaptıkları anlaşılmaktadır. Bu işletmelerin %27.7'si ise, hiç planlama yapmamaktadır. İşletme sahibi ve ortakları yeterli eğitim almamış olmaları ve yalnızca tahmin ve sezgi yoluyla planlamaya gitmeye çalışmalarıyla, hata payı gittikçe artan bir karar alma işleminde bulunabilmektedirler. Bu nedenle KOBİ'lerde planlama yapılırken, çok dikkatli olunmalı ve gelişen ortamlara göre planlar gözden geçirilip, gerekli düzeltmeler yapılabilmelidir.

Çizelge 6.14. İşletmelerin planlama yapma durumu

Planlama yapma durumu	İşletme sayısı	Yüzde (%)
Tüm işletme fonksiyonları ile ilgili planlama yapıyorum(İnsan Kaynakları, Pazarlama, Üretim ve Finansal Planlar vs) (a)	3	7.6
Üretim planlaması yapıyorum (b)	12	30.8
Finansal planlama yapıyorum (c)	14	35.9
Planlama yapmıyorum	10	25.7
Toplam	39	100

Çizelge 6.15’de görüldüğü gibi planlama yapmama nedenleri arasında %35.9 ile “içinde bulunduğum koşullar planlama yapmayı imkansız kılmaktadır” şeklindeki bir cevap ilk sırayı almıştır. Uzun vadeli planlama yapacak uzmana eksikliği %30.8 ile kendini göstermektedir. Uzun vadeli planlar yapacak bilgi ve beceriye eksikliği %7.7’de kalmıştır. Sanayi kolunun uzun vadeli planlamayı etkilediğini düşünenler ve planların hazırlanması için harcanan zamanı boşa geçen zaman olarak görenler ise %12.8 ile son sıradadır. Bu durum planlama yapılmasının pek ciddiye alınmadığını göstermektedir. Bu nedenle işletmeler ileriye görememekte ve çoğu zaman anlık karar vermek zorunda kalmaktadır.

Çizelge 6.15. İşletmelerin planlama yapmama nedenleri

Planlama yapmama nedenleri	İşletme sayısı	Yüzde(%)
İçinde bulunduğum koşullar planlama yapmayı imkansız kılmaktadır (ekonomik kriz, siyasal istikrarsızlık, mevsimlik koşullar vs).	14	35.9
Uzun vadeli planlama yapacak uzmana sahip değilim	12	30.8
Uzun vadeli planlar yapacak bilgi ve beceriye sahip değilim.	3	7.7
Sanayi kolumun yapısı planlama yapmaya elverişli değildir.	5	12.8
Planların hazırlanması için harcanan zamanı boşa geçen zaman olarak görüyorum.	5	12.8
Toplam	39	100

6.1.3.3. Anket yapılan KOBİ’lerinin genel sorunları

Çizelge 6.16’de görüldüğü gibi nitelikli personel bulunamaması %22’lik payla 1. sırada iken banka kredisi alamama, Turnover yüksekliği ve uzmanlaşma eksikliği toplam %42 bir payla ikinciliği paylaşmışlardır. Bu verilere göre işletmelerin çoğunda gerekli işgücü ve beyin gücü temini ve yönetimi konusunda sorun yaşadıkları söylenebilir.

Çizelge 6.16. Bölge KOBİ'lerinin Sorunları

Sorun Çeşidi	n	Yüzde(%)
Nitelikli personel bulunamaması	38	22
Banka kredisi alamama	25	14
Turnover yüksek	24	14
Uzmanlaşma, enformasyon (Bilgi) Eksikliği	24	14
Yolların bozuk olması	14	8
Yöneticilerin ve personelin eğitim sorunları	13	8
Örgüt ve örgütlenme sorunları	13	8
Diğer	22	13

6.1.4. Yönetim yaklaşımları kullanımlarının işletmelere etkileri

6.1.4.1 Yönetim yaklaşımı değişimin nedenleri dağılımı

Araştırmaya katılan işletmelerin, yönetim yaklaşımı değişimine verdikleri cevaplar ve bu cevapların oransal dağılımları çizelge 6.17'de verilmiştir. KOBİ'lerin daha çok sipariş türü üretim yaptıklarından yönetim yaklaşımı değişiminin nedeni olarak en fazla müşteri tercihlerindeki değişimi göz önünde bulundurmaları ve buna göre yeni teknoloji transferlerine gitmeleri söz konusudur. İşletmenin etkili rekabet etmesi için bir yol da rakipleriyle aynı yada daha yüksek bir teknoloji kullanıyor olmasıdır. Anket çok şıklı olarak yapılmıştır.

Çizelge 6.17. Yönetim yaklaşımı değişimin nedenleri dağılımı

Nedenler	Tercih Sayıları	Yüzde(%)
Toplumsal ve kültürel çevre	9	9.5
Ekonomik çevre	9	9.5
Müşteri tercihlerindeki değişim	29	30.5
Rakiplerin yeni teknoloji kullanımı	23	24.2
Ulusal rekabet	18	18.9
Uluslar arası rekabet	7	7.4
Toplam	95	100

İşletmenin içinde faaliyet gösterdikleri pazarlarda mevcut Pazar paylarını arttırmaları yada yeni pazara girmelerini, müşteri tercihlerindeki değişimler belirleyecektir. Bu durumda

işletme içi faktörlerin iyileştirilmesi, çevresel faktörlerin iyileştirilmesi ile birlikte değerlendirildiği sürece daha etkin sonuçlar elde edilecektir.

6.1.4.2. İşletmelerin güncel yönetim yaklaşımlarını kullanım oranları

Araştırmaya göre KOBİ'lerin kullandıkları güncel yönetim yaklaşımları ve bu yaklaşımların kullanım oranları çizelge 6.18'de verilmiştir. Burada dikkat çeken en önemli nokta bütün işlemlerin ileri üretim teknolojisi kullanımlarının çok az olmasıdır. Bu noktaya doğru yığılmanın olması ülkemizde imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğunun aile şirketi olmasından yada yeterli entelektüel sermayeyi bünyesinde barındıramamasından kaynaklandığını söyleyebiliriz. Ancak bu kullanım düzeyine rağmen TKY'nin düzeyi %14.7 oranında, TZÜ'ünün oranı %38.7 oranında, İKY'nin %54.7 oranında, hiç uygulanmaması KOBİ'ler için rekabet düzeyini önemli ölçüde düşürmektedir. Outsourcing ve temel yetenek yaklaşımlarının işletmeler tarafından hiç bilinmemesi yada uygulanmaması da rekabet şanslarını azaltmaktadır.

Çizelge 6.18. İşletmelerin güncel yönetim yaklaşımlarını kullanım oranları

Güncel Yönetim Yaklaşımı	Hiç		Çok az		Orta		Sıklıkla		Her	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Toplam kalite yönetimi (TKY)	6	14.7	12	32	7	18.7	8	21.3	5	13.3
Yalın üretim (TZÜ)	15	38.7	10	26.7	6	14.7	4	10.7	4	9.3
İnsan kaynakları yönetimi (İKY)	21	54.7	6	16	6	14.7	4	9.3	2	5.3
Kıyaslama (Benchmarking)	26	66.7	3	8.	4	10.7	3	8.0	3	6.7
Değişim mühendisliği (Reengineering)	29	73.4	8	20.0	2	4.0	1	1.3	1	1.3
Öğrenen organizasyon	26	66.7	4	10.7	3	8.0	5	13.3	1	1.3
Malzeme ihtiyaç planlaması (MRP)	26	66.7	5	13.3	3	6.7	1	1.3	5	12.0

6.1.4.3. Güncel yönetim yaklaşımlarının kullanımının işletme faktörleri üzerlerindeki etkileri

İleri yönetim teknolojileri kullanımının işletme faktörleri üzerine etkileri çizelge 6.19'da verilmiştir. İleri yönetim yaklaşımları işletme faktörlerinden maliyetlerin azaltılmasını (%45.3), kalitenin artırılmasını (%46.7), personel verimliliğinin artırılmasını (%50.7), üretim akış süresinin kısılmasını (%34.7) ve iş gücü tasarrufunu (%45.3) sıklıkla etkilemiştir. Bununla

birlikte yeni ürün geliştirme süresinin kısaltılmasını (%43), pazar payının arttırılmasını (%46.7), stok devir hızının arttırılmasını (%24), çalışanların olumsuz etkilenmesini (%43) ve işletme içi koordinasyonun artmasını (%37.3) orta sıklıkta etkilemiştir. İleri yönetim teknolojileri, satışların artmasını %54.7 ve doğrudan rekabet gücünün artmasını %43 oranında etkilemiştir. İleri yönetim teknolojileri, ileri üretim yaklaşımları kadar olmasa da dolaylı veya direkt olarak işletme faktörlerini olumlu şekilde etkilemiştir ve rekabet gücünün artmasını sağlamıştır. Ancak stok devir hızında bir artışın olması işletmelerin üretim yöntemleri ile de yakından ilişkilidir. Sipariş yöntemi ile çalışan bir işletmenin stok devir hızı teknolojik gelişmelerden yeteri kadar etkilenmeyebilir.

Çizelge 6.19. İleri yönetim yaklaşımları kullanımının işletme faktörleri üzerindeki etkileri

Etkiler	Hiç		Çok az		Orta		Sıklıkla		Her	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Maliyetlerin azaltılması	1	2.7	3	6.7	6	14.7	18	45.3	12	30.7
Kalitenin arttırılması	1	1.3	3	8.0	5	13.0	18	46.7	12	30.7
Personel verimliliğinin arttırılması	2	5.3	3	6.7	9	22.7	20	50.7	6	14.7
Üretim akış süresinin kısaltılması	1	2.7	5	13.3	12	30.7	14	34.7	7	18.7
Yeni ürün geliştirme süresinin	2	5.3	6	16.0	17	43.0	12	30.7	2	5.3
Pazar payının arttırılması	2	5.3	8	20.0	18	46.7	8	21.3	3	6.7
Stok devir hızının arttırılması	4	10.7	14	36.0	9	24.0	8	20.0	4	9.3
Rekabet gücünün artması	1	1.3	5	12.0	11	28.0	17	43	6	16.0
Çalışanların olumsuz etkilenmesi	3	6.7	12	30.7	17	43.0	5	13.3	3	6.7
İşletme içi koordinasyonun artması	0	-	11	28.0	15	37.3	12	30.7	2	4.0
Satışların artması	2	4.0	5	13.3	8	21.3	21	54.7	3	6.7
İşgücü tasarrufu	2	5.3	5	12.0	8	21.3	18	45.3	6	16.0
Enerji tüketiminin azalması	7	17.3	21	54.7	8	20.0	1	2.7	2	5.3

6.1.4.4. İleri yönetim yaklaşımları kullanımlarının rekabet unsurları üzerindeki etkileri

Araştırmaya katılan işletmelerde, ileri yönetim yaklaşımlarının rekabet unsurları üzerine etkileri, ileri üretim teknolojilerinin rekabet unsurlarına etkisi kadar etkili olmasa da sıklıkla olumlu etkiler sağlamıştır. En fazla etki, güvenilirliği yüksek ürünler (%48.7) düşük üretim hataları yapmak (% 46.2) olarak görülmüştür. İleri yönetim yaklaşımlarının rekabet unsurlarını etkileme düzeyleri çizelge 6.20’de verilmiştir.

KOBİ'lerin ileri yönetim yaklaşımları aracılığıyla rekabet avantajı elde etmeleri daha çok etkin üretim planlama ve insan kaynakları yoluyla mümkün olmaktadır. Özellikle TKY'nin verimliliği yeteri kadar arttırmadığı fikri yaygınlaşmıştır. Ancak işletmeler kalite belge ve işaretlerini alarak rekabet güçlerini arttıracaklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 6.20. İleri yönetim yaklaşımlarının rekabet unsurlarını etkileme düzeyleri

Rekabet Unsurları	Hiç		Çok az		Orta		Sıklıkla		Her	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Güvenilirliği Yüksek Ürünler	0	0	0	0	6	15.4	19	48.7	14	35.9
Düşük Üretim Hataları Yapmak	0	0	1	2.6	9	23.1	18	46.2	11	28.2
Teslimatta Güvenilirlik ve Hız	1	2.6	7	17.9	14	35.9	8	20.5	9	23.1
Tasarım Değişikliği ve Tasarım	0	0	4	10.3	17	43.6	10	25.6	8	20.5
Üretim Miktarlarında Hızlı Değişim	0	0	6	15.4	19	48.7	9	23.1	5	12.8
Minimum Kaynak Kullanımı İle	3	7.7	17	43.6	11	28.2	4	10.3	4	10.3
Yeni Ürün Sunma Hızı	3	7.7	6	15.4	10	25.6	15	38.5	5	12.8
Kalite	0	0	2	5.1	4	10.3	17	43.6	16	41.0
Verimlilik	0	0	2	5.1	5	12.8	18	46.2	14	35.9
Düşük Fiyat	2	5.1	4	10.3	14	35.9	8	20.5	11	28.2
Ürün Çeşitliliği	2	5.1	4	10.3	10	25.6	16	41.0	7	17.9
Üretim Kapasitesi	0	0	3	7.7	10	25.6	15	38.5	11	28.2
Toplam Maliyet	1	2.6	7	17.9	11	28.2	10	25.6	10	25.6
Satış Sonrası Hizmetler	1	2.6	12	30.8	18	46.2	6	15.4	2	5.1
Yüksek Performanslı Hizmetler	1	2.6	10	25.6	16	41.0	6	15.4	6	15.4
Dağıtım Kanalları	4	10.3	19	48.7	9	23.1	6	15.4	1	2.6

6.1.4.5. İşletmelerin rekabet gücünün korunabilmesi için gerekli önlemler

Çalışmada KOBİ'lerin rekabet gücünü koruyabilmesi amacıyla ihtiyaç duydukları önlemlerden elde edilen bulgular çizelge 6.21'de verilmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin % 65.4'ü rekabet güçlerini koruyabilmek için her zaman ileri üretim teknolojilerine ihtiyaç duymuşlardır. İleri yönetim teknolojilerine her zaman duyulan ihtiyaç %58.7 olarak tespit edilmiştir. Görüldüğü gibi ileri yönetim yaklaşımlarının gerekliliği KOBİ yöneticileri tarafından büyük ölçüde anlaşılmıştır. Ürünlere yönelik kalite standartları almak işletmeler tarafından rekabeti şansını arttırmak amaçlı olarak %77.3'lük bir oranla benimsenmiştir.

Çizelge 6.21. İşletmelerin rekabet gücünün korunabilmesi için gerekli önlemler

Gerekli önlemler	Hiç		Çok az		Orta		Sıklıkla		Her	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İleri üretim teknolojilerinin kullanımı	0	0	1	1.3	2	5.3	11	28.0	26	65.4
İleri yönetim yaklaşımlarının kullanımı	0	0	2	4.0	4	9.3	11	28.0	23	58.7
Ürün geliştirme	1	1.3	4	9.3	8	20	17	43.0	10	26.4
Ölçek büyütmek	1	2.7	8	21.3	9	24.3	9	22.4	11	29.3
Ar-ge faaliyetlerini arttırmak	4	9.3	10	26.7	7	17.2	9	24.1	9	22.7
İnsan kaynakları yönetimini geliştirmek	2	4.0	7	17.3	9	24.7	17	44.0	4	10.0
Yurtiçi ortaklık	25	64	5	12.0	5	13.4	2	5.3	2	5.3
Yurtdışı ortaklık	15	38.6	2	4.0	8	20.0	4	10.7	10	26.7
İmalatta bilişim sistemi entegrasyonu	1	1.3	6	14.7	15	37.3	12	30.7	6	16.0
Yönetici ve çalışanların eğitimi	1	1.3	2	4.0	9	22.7	18	45.3	10	26.7
İstatistiksel süreç kontrol	1	1.3	6	14.7	11	29.3	16	41.4	5	13.3
Ürüne yönelik kalite standartları almak	0	0	3	8.0	6	14.7	13	33.3	17	44.0
Üretim ve envanterde otomatik kontrol sistemleri	0	0	4	9.3	14	36.0	16	40.0	5	13.3
Pazarlama yönetimlerinde değişim	4	9.3	10	26.7	14	34.7	8	21.3	3	8.0
İşletmenin yeniden yapılandırılması	4	9.3	12	30.7	14	36	5	12.0	5	12.0
Finansman kaynaklarına erişim kolaylığı	0	0	4	9.3	4	10.7	17	42.6	14	36.0
Kurumsal imaj / Marka güvenilirliği	1	2.7	8	20.0	15	38.7	4	10.6	11	28.0
Müşteri ilişkilerinin yeniden yapılandırılması	3	8	18	46.7	7	18.7	6	14.6	5	12.0

Dikkat çeken bir diğer nokta ise İşletmelerin % 64 oranında yurtiçi ortaklığa kesinlikle karşı olduklarıdır. İşletmelerin yurtdışı ortaklıklara karşı bakışı biraz daha ılımlı olmakla beraber % 37.4 oranında ihtiyaç duyulduğunu göstermiştir.

7. BATI KARADENİZ MODELİ

7.1. Müşteri Memnuniyetini Sağlama Fonksiyonu

Araştırma yapılan KOBİ'ler kesinlikle güncel yönetim yaklaşımlarının kaliteyi %30 ve rekabet şansını %16 arttırdığını düşünmektedir. Aynı zamanda işletmeler %50.7'lik bir oranla personel verimliliğinin, kullanılan güncel yönetim yaklaşımı ile arttığını belirtmişlerdir. Müşteri memnuniyeti, istenilen hatasız ürünün zamanında, miktarda, fiyatta, istenilen standartlarda hatasız olarak müşteriye iletilmesi ve müşteri isteklerinin karşılanması ile elde edilebilir.

İşletme yapacağı tüm işlemlerinde müşteri memnuniyetini hedeflemeli ve işletmenin tüm birimleri bu hedef doğrultusunda çalışmalıdırlar. Sadece dış müşteriler değil işletme içindeki tüm departmanlarda, bir sonrakinin müşterisi olduğu için iç müşterilerin de memnuniyeti göz önünde bulundurulmalıdır.

Müşteri memnuniyetini sağlamak için, müşteriden bizden istediği ürünün kalitesine önem verilmeli ve istenen standartlar sağlanmalıdır. Hata tespit edildiği zaman tüm prosesler ve hatalı ürünler incelenmeli ve müşteri ile sözlü veya yazılı olarak görüşülerek hatanın çözümü için yapılan aksiyonlar kendisine bildirilmelidir. Aynı hatanın tekrarını önleyici aksiyonlar acilen alınmalı ve müşteriye hatasız ürün gönderilmesi için gerekli kontrol işlemi hata ortadan kaldırılıncaya kadar devam ettirilmelidir.

Bölge KOBİ'lerinde müşteri denildiğinde sadece dış müşteriler akla gelmekte ve iç müşteri memnuniyeti düşünülmemektedir. Örnek olarak çalışanların maaşları büyük illere göre oldukça düşük olup asgari ücret seviyesi ile sınırlı tutulmaktadır. Bu durum çalışanları memnun etmemekte ve çalışanların motivasyonlarını negatif olarak etkilemektedir. İşletmeler iç müşterileri olan çalışanlarını gerek mali gerekse sosyal açıdan desteklemeli ve onlara bir makine değil insan olduklarını hissettirebilmelidir.

7.2. Hata Önleme Fonksiyonu

Proseslerde görülen dengesizlikler ve kararsızlıklar istatistiksel süreç kontrol yöntemleri yorumlanmalı ve hatalar analiz edilmelidir. Çalışılması gereken spek değerleri ve bu değerlere

nasıl ulaşılması gerektiği çalışılan birimde bir dokümanda toplanmalı ve çalışanının yapması gereken işlemler bu dokümana yansıtılmalıdır.

Bölge işletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi %36.7 oranında uygulanmadığı görülmüştür. Bu nedenle işletmeler personeli işin içine katamamakta ve motivasyonlarını sağlayamamaktadır. İşletmede üretilen tüm ürünler oto kontrol yöntemi ile süreç sahibi operatör yada sorumlular tarafından incelenmeli ve bitmiş ürün hatasız olması hedefine ulaşılmaya çalışılmalıdır. Bu aşamada hataya neden olan süreçler ayrıntılı olarak gözden geçirilmeli ve hatalar çalışanları da içine alan çözüm ekipleri tarafından çözümlenmelidir. Problem çözme ekibinde kalite sorumlusu, üretim sorumlusu ve çalışanlar olmalıdır. Çalışanların hata çözümüne katılmaları ve fikir üreterek hata çözümüne yardımcı olmaları çok önemlidir. Bu sayede kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetmeleri sağlanmalı ve problem çözme süreci boyunca fikirlerini açıkça ifade edebilmeleri sağlanmalıdır.

Problem çözümünde planla, uygula, kontrol et ve önle döngüsü kullanılmalı ve problem çözümü bir pano üzerinde takip edilmelidir. Hata kök nedeni tespit edilmeli, acil aksiyonlar alınmalıdır. Çözüm tespit edildiğinde kalıcı aksiyon olarak panoya işlenmeli ve belirli bir süre takip edilmelidir. Hata tekrar ederse yeniden farklı bir kalıcı aksiyon oluşturulmalıdır. Hata tekrar etmiyorsa kalıcı aksiyon yeterlidir. Böylece hata panodan silinebilir. Panodaki geciken aksiyonlar süreç sahiplerine çözüm ekibi lideri tarafından hatırlatılmalı ve aksiyonların zamanında bitirilmesi sağlanmalıdır.

Hata çözümünde bilimsel yöntemler kullanılmalı ve ilgili herkesin sonradan görebileceği gibi raporlanmalıdır. Bulunan çözüm ilgili tüm çalışanlarına anlatılmalı ve hata tekrar ettiğinde ne yapılması gerektiği öğretilmelidir. Sık karşılaşılan hatalar sürekli eğitimler verilerek çalışanlara unutturulmamalıdır. Hatalar ve çözüm yöntemleri bir veri tabanında saklanmalı ve benzer bir hata ile karşılaşıldığında geçmişte bulunan hatanın çözüm yönteminden faydalanılmalıdır. Bu sayede işletmenin öğrendiklerini unutmaması sağlanır.

Modelde hata analizi en önleme ile ilgili olarak en önemli nokta hatanın henüz karşımıza çıkmadan önlenbilmesinin gerektiğidir. Bu amaçla hata riski oluşturabilecek tüm proses ve aparatlar çok iyi incelenmeli ve risk görülen prosesler iyileştirilmelidir. Bu nedenle işletme içinde bir kalite güvence birimi oluşturulmalı ve rutin kısa aralıklarla üretimi denetlemeleri sağlanması önleme sürecini gerçekleştirebilir.

7.2. Planlama Fonksiyonu

Bölge KOBİ'lerinde en çok kendisini hissettiren sorun planlama sorunudur. Araştırma yapılan KOBİ'lerin sadece %7.6'sı insan kaynakları, pazarlama, üretim ve finansal planları kapsayan planlama yapmaktadır. Planlama yapmama nedeni olarak ise ekonomik kriz, siyasal istikrarsızlık ve planlama uzmanı eksikliği gösterilmiştir. Bu durumda işletmelerin çoğunun geleceği net göremedikleri ve çok kısa vadede düşündükleri söylenebilir.

Planlama işlemi işletme içinde işe özel programlar sayesinde yapılmalı ve kişisel hatalar ortadan kaldırılmalıdır. Bu sayede planlama işlemi daha da kolaylaşacak ve önceki yıllardan elde ettiğimiz fonksiyon eğrilerinin şimdiki ile karşılaştırma yaparak daha kesin sonuçlar verebilecek planlar yapılabilir. Planlama esnasında:

- Siparişler ne zaman ve ne miktarda gerçekleşecektir sorusunun cevabı,
- Her siparişin ihtiyaç duyulan tarihte mevcut olması ve beklenen tarihlerle karşılaştırılması,
- Siparişin üretilmesi için gerekli olan yardımcı malzeme, makine ve işçilik gereksinimleri hesaplaması,
- Yapılacak üretimin mevcut durumunda işleyen üretim planını aksatmayan ve darboğaz yaratmayan en uygun düzeninin ne olacağıın tespiti yapılır.

Planlamanın yapılabilmesi ve sürekliliğinin sağlanabilmesi için bir planlama uzmanı getirilmeli ve ilgili çalışanlara gerekli eğitimleri vermesi sağlanmalıdır. Eğer planlama uzmanı getirtmek mümkün olmaz ise işletmenin ilgili çalışanlarını eğitim alabilecekleri kurumlara göndermesi ve eğitmesi gereklidir. Bu şekilde nitelikli işgücü aramayı bulamama sıkıntısından kurtulup kendi nitelikli personelini yetiştirebilir.

Planlama işlemi tüm süreçleri kapsamalı ve ürünün üretilmesi için gerekli tüm değişkenler ve yardımcı maddeler işe başlanmadan önce tespit edilmelidir. Bu bilgiler ışığında işletme alacağı müşteri siparişlerinin çokluğuna ve zamanlamasına karar verebilir. Aksi takdirde geciken müşteri siparişi müşteri memnuniyetine veya erkenden üretilen ürün sonrası sipariş eksikliği nedeni ile makinelerin boş kalması verimsizliğe sebep olur. Bu gibi negatif olayların yaşanmasına engel olabilmek için tam zamanında üretim ilkesi benimsenilmeli, güvenlik stokları azaltılmalı ve mümkünse sıfır stokla çalışılmalıdır.

7.3. Üretim Fonksiyonu

Üretim fonksiyonu planlama sürecinden direkt olarak etkilenmektedir. Üretim süreci birbirini izleyen süreçler halinde planlanmalı ve ürünler bir süreçten ötekine minimum yolu olarak akması sağlanmalıdır. Böylece işletme içi taşımlar azalacak ve verimlilik artacaktır. Proseslerde çalışacak insan sayıları sürecin zorluk ve süresine göre yapılarak darboğazlar ortadan kaldırılmalıdır. Sisteme giren ürün ilk giren ilk çıkar prensesine göre ilerlemeli ve sistem içinde ara stok olarak beklemeden müşteriye sevk edilebilecek ürün haline getirilmelidir.

Üretim sürecinde her süreçte çalışanların da fikirleri alınarak yapılabilecek iyileştirmeler veya yenilikler tespit edilmelidir. Süreçlerin zamanları kayıtlanmalı ve süreçlerin oluşma zamanlarının kişiden kişiye, makineden makineye değişip değişmediğinin araştırılması gerekmektedir. Böylece süreci etkileyen tüm değişkenlere tespit edilebilir. Bu analizler istatistiksel teknikler ile yapılmalı ve analiz edilebilmesi için bir veri tabanına kayıtlanması gerekmektedir.

Üretimde zamanlamalar çok iyi ayarlanabilmeli ve süreç değişkenlikleri ortadan kaldırılabilmelidir. Sipariş alındığı andan itibaren ürünün tam ne zaman müşteriye olacağı iyi planlanabilmelidir. Bunun neden planlamaların işlem süreleri üzerine kurulacak olması ve eğer süreler yanlış ise planlamalarında yanlış olacaktır. Eğer sistem değişkenlikleri giderilebilir yada kabul edilebilir sınırlar içinde tutulabilirse planlamalarda çok sağlıklı bir şekilde yürüyecektir. Üretim sürecinde üretilen tüm ürünler çok iyi takip edilmeli ve ürünlerin ne zaman sevk edilemeye hazır hale getirilebileceğinin takibi yapılabilecek bir sistem kurulmalıdır. Bu sayede üretim sürecindeki darboğazlar nedeni ile yaşanan zaman kayıplarının önüne geçilebilir.

Üretim süreci boyunca verimlilik esas alınmalı, hatalara ve zaman kayıplarına neden olan tüm prosesler gözden geçirilmeli ve insan hatalarının önüne geçilemek için sürekli eğitimler düzenlenmelidir. Araştırma yapılan KOBİ'lerde proseslerin çoğunun insana dayalı oldukları ve sürekli insan hataları nedeni ile ürün kayıpları yaşadıkları bilgisi alınmıştır. Bu nedenle üretimdeki prosesler insandan mümkün olduğunca koparılmalı ve insanın sadece kontrol edici olduğu prosesler yaratılmalıdır. Çünkü bazen sistem ne kadar iyi olsun insan hataları nedeni ile proseste varyasyonlar görülebilir.

Kıyaslama yöntemi bölge KOBİ'lerinin %66.7'sinde uygulanmaktadır. Bu nedenle işletmeler kendi içlerinde sorunları çözmeye çalışmakta ve çözüm bulamadıkları problemlerini çözümsüz kabul etmektedir. Kıyaslama günümüzde çok önemli bir hal almış olup bölge KOBİ'lerinin çok ihtiyaç duydukları bir konudur. İşletme üretim yada sistem sorunlarını aynı işi yapan işletmelerle kıyaslamalıdır. Kıyaslama yapılacak işletmelerin farklı bölgeden olması durumunda rekabet nendi ile bilgi alamama sorununun önüne geçinebilecektir.

Günümüz işletmeleri müşteri beklentilerini karşılamak için diğer işletmelerle ortak çalışabilmeyi de öğrenmek zorundadır. Çünkü bazı işletmeler bizimde yaptığımız işleri bizden çok daha iyi, ucuz, kaliteli ve hızlı yapma becerisine sahip olabilirler. Böyle durumlarda işletme kendi yapması gereken bu şekildeki işleri bu "fason" firmalara yaptırabilir. Bu şekilde hem yaptığı işlerde verimlilik ve karlılık sağlamış olur hem de türlü problemlerle uğraşmaktan da kurtulur. İşletme bu tür durumlarda fason yada yan sanayi işletmeler seçebilmeli ve gerekli ürünleri onlardan alabilmelidir. Yalnız bu tür bir proseste tedarik edilen ürünün istenilen standartlara uygun gelmesini gerekli anlaşmalar yolu ile sağlanmalı gerekiyorsa yedek tedarikçiler bulundurulmalıdır.

7.4. Liderlik Fonksiyonu

Anket kapsamındaki KOBİ yöneticilerinin %82'sinin 31-50 yaşları arası ve %87.1'inin 6-20 yıl arası iş tecrübesine sahip olgun yöneticiler olduğu görülmüştür. Ama günümüzde sadece iş tecrübesi ve zeka işletmedeki çalışanlara liderlik etmek için yeterli olmamaktadır. Bu nedenle emri altındakileri usandırmadan, motivasyonlarını yükselterek, azimli ve disiplinli çalışmalarını sağlayacak etkili liderler gerekmektedir.

İşletme yöneticisi hayal kırıklıkları ve yüksek stresle başa çıkabilmesi gerekir. Bu ise kişilik olgunluğu gerektirir. Liderler temel özelliklerinden biri aktif ve enerjik olmalıdır. Olağanüstü durumlara hızlı yanıt verebilmelidirler. Bir liderin kendi kendisini disipline edebilmesi gereklidir. Liderler, düzen konusunda içten gelen bir eğilime sahip olmalıdır. Bu düzeni çalışanlarına da aşılayıp onların düzenli çalışmalarını sağlamalıdır.

İşletme yöneticisi çalışanlara yetki devretmekten çekinmemeli ve emri altındaki çalışanların sorumluluk almaları sağlamalıdır. Bu şekilde onların liderlik özelliklerini de en iyi şekilde geliştirecektir. Lider yönetici, emri altındaki çalışanların performanslarını belli bir

sistematiğe göre takip etmeli ve değerlendirmelidir. Bu değerlendirmeyi yaparken değerlendirmeleri çalışanın yaptığı işlerdeki, zen, dikkat, hız, gayret ve istekliliğini göz önünde bulundurarak yapması gerekmektedir.

İşletmelerde alışanların liderlik özellikleri kalite çemberlerinde görev verilerek desteklenebilmektedir. Bir grup belirlenir ve grup içinden bir kişi lider seçilerek bu kişinin grubun tüm faaliyetlerinin planlamasını yapması, toplantıları düzenlemesi ve grup çalışanlarını motive etmesi istenir. Bu durumda çalışan, aslında grubun çalışma konu daha önce pek umursamadığı bir konu dahi olsa, grubuna o işi en uygun bir Şekilde nasıl yaptırabileceğini ve nasıl organize edeceğini dşnmeye başlayacaktır. alışana destek verildiği takdirde çalışan grubu hedefe yönlendirecek ve başarıya ulaşması için elinden geleni yapacaktır. Böylelikle çalışanın hem liderlik özelliği ortaya çıkar hem de hataların üzümünde ilgilenemeyen yada derinlerine inilemeyen konular zme kavuşturulur.

Bartın kauçuk işletmesinde laborant enspektr hortum üzerindeki bir hata modu üzerine başlatılan bir grubu kurma emrini almış ve kendi grubunu oluşturmuştur. Oluşturduğu grubun toplayarak çalışma konusunu anlatmış, çalışma saatleri üzerinde grup kararı aldırmuştur. Bu Şekilde laborant enspektr ilk 1-2 toplantıda çekingen ve tutuk davranırken, 3. ve 4. toplantılarda kendine sağladığı ve grubu hedefe yönlendirdiği görülmüştür. Bu tür çalışmalar tüm işletmelerde yapılabilecek çalışmalardır ve başarıyı arttırmak için yapılmaları da gerklidir.

7.5. Yenileme Fonksiyonu

İşletmeler yenileme fonksiyonu, en güncel üretim ve yönetim teknolojilerini yakından incelemesi ve kendi tesislerine uygulanabilirliklerini inceleyip gerekli simülasyonları yapabilmesidir. Buna göre gerekli istatistiksel hesaplarını yaparak yatırımın gerekliliğine karar vermelidirler. Rakiplerin gelişen teknolojiler sayesinde daha verimli ve kaliteli üretim yaparak daha güçlü duruma gelmeleri ve bizim eski teknolojiler ile daha verimsiz bir çalışma yapmamız, rekabet Őansızımızı ortadan kaldıracaktır.

Küreselleşme ile sınırların ortadan kalktığı ve işletmelerin iç pazarın istikrarsızlıkların kurtulmak için dışa açılmak zorunda kaldıkları bir dünyada, gelişen teknolojiyi takip etmek çok önemlidir. İşletmeler yeni teknolojiler ortaya çıkmasa dahi işletme içindeki sorunları zerek

küçük adımlarla dahi olsa sürekli olarak gelişmek zorundadırlar. Babadan kalma teknoloji ile üretim yapan aile şirketlerinin kendilerini yenilemedikleri takdirde rekabet şansı kalmayacaktır.

7.6. Organizasyon Fonksiyonu

Anket yapılan KOBİ'lerde organizasyon sorunlardan en büyüğü "Bir organizasyon şemasının olmaması nedeni ile yetki ve sorumlulukların dengeli ve açık olmaması" olduğu %59'luk bir oranla görülmüştür. İkinci büyük sorun ise %15.4'lük bir yüzde ile uzmanlaşma yetersizliğidir.

İşletmede yönetici bütün faaliyetleri ve kime ne yaptıracağına kendisi karar vermektedir. Bu durum nedeni ile çalışanlar her zaman aynı işi yapmamakta ve işlerinde uzmanlaşmamaktadır. İşletmede ilk etapta yapılması gereken işler belirlenmeli ve bu işler benzerliklerine göre ilgili görevlere dağıtılmalıdır. Bu görevler bir organizasyon şemasında yer almalı ve herkes tarafından görülebilmelidir. Daha sonrasında kişilere görevlendirme yapılmalı ve yapılmış görev tanımı haricinde iş yaptırılmamalıdır. Örnek olarak bir vardiya sorumluluğu görev tanımı olan üretim planlaması, kalite mühendisinin görev tanımı olmamasına rağmen ona verilirse planlamada yanlışlıklar çıkacak ve tecrübesizlik nedeniyle verimsizlikler yaşanacaktır. Kişilerin yaptıkları görevde uzmanlaşmaları verilecek eğitimler ile hızlandırılmalı ve eksik, yanlış bilgi birikimi varsa yanlışlıklar düzeltilmelidir. Artan uzmanlaşma sonucunda biriken bilgi birikimi kayıtlanmalı ve ilgili herkesin kolayca ulaşabileceği şekilde raporlanmalıdır.

Organizasyon şemasında, tüm görev tanımlamaları tanımlanmalı ve herkese görev tanımları öğretilmeli ve herkesten görev tanımlarında yazan işlerden sorumlu olmaları istenmelidir. Yönetici, altındaki çalışanların görev tanımlarını, yetki ve sorumluluklarını çok iyi bilmeli zaman içinde eksik kalan bir yer bulursa bunu görev tanıma ekleme yada çıkartma yaparak gidermelidir. Değişen zaman içinde görevlerdeki değişmelerle birlikte organizasyon şemasında güncel kalmalıdır.

Organizasyon şemasında en üstte yönetici bulunurken kalite birimi ile üretim biriminin iki farklı birim olarak birbirinden bağımsız olmaları gerekmektedir. Çıkan hatalarda kalite ve üretim arasında yönetici hakemlik yapmalı tek taraflı davranışlardan kaçınmalıdır.

8. SONUÇ

Türkiye ekonomisinin ve bu ekonominin vazgeçilemez unsuru olan KOBİ'lerin küreselleşmenin getirdiği değişim ve artan rekabet şartlarında avantajlı yönlerini artırmak ve dezavantajlı yönlerini tamamlayıcı yeni stratejilere yönelmeleri gerekmektedir. KOBİ'lerin ise bilinen en önemli yönleri, dinamik ve değişimlere kolay adapte olabilen esnek yapıları olmaktadır. Ayrıca doğal kaynakların zenginliği ve ucuz işgücü avantajı olan KOBİ'lerin zengin üretim çeşitliliği ile ithal ikame yoluyla dışardan gelen birçok hammadde, yarı mamül veya mamülün üretilmesine imkan sağlayabilir.

Küreselleşen yeni dünya düzeninde ekonomik anlamda rekabetçi güçlerini artırmaları için KOBİ'lerin avantajlı yönlerini öne çıkarmaları ve eksik yönlerini de tamamlamak üzere yeniden yapılanmaları şarttır. Bunun için de dahili olarak yönetimlerini profesyonelleştirmeleri, yeni yönetim teknolojilerine ve modern üretim tekniklerine yönelmeleri, evrensel kalite normlarında ve en düşük maliyette mamuller üretebilecekleri düzeye ulaşmaları gerekmektedir.

Yapılan çalışmada elde edilen veriler sonucunda, KOBİ'lerin önemli sorunları olduğu tespit edilmiştir. Bu sorunlar şu şekilde sıralanabilir:

Yapılan anket sonucunda işletmenin bölge KOBİ'lerinin yetki ve sorumluluk dağılımlarının %59 oranında dengesiz olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, çalışanlar arası iletişim yeterli ölçüde sağlanamamakta ve bazı çalışanlar çok yük binmektedir. Bu durum çalışanları rahatsız edebilmektedir.

İşletme içi iş bölümü ve uzmanlaşmanın %15.4 oranında eksik olması, çalışanların bazen kendi sorumluluklarındaki işleri yapmak zorunda kaldıklarını göstermektedir. Bu durum çalışanların tek bir işte uzmanlaşmadan hiç bilmediği yada az bildiği başka işleri yapması anlamına gelmektedir. Bu durum çalışanların bilgi ve tecrübe eksikliği nedeni ile yanlışlıklar yapmalarına sebep olmaktadır.

Bölge işletmelerin %5.1'inin temel işletme politikaları çalışanlar tarafından bilinmemektedir. Bu nedenle çalışanlar belli bir hedef olmadan çalışmaktadır. Çalışanların ve işletmenin performansı bu nedenle değerlendirilememektedir. Bu durum işletmede istikrarsızlığa sebep olmaktadır.

Batı Karadeniz KOBİ'lerinde işletmenin tüm fonksiyonları bakımından planlama yapan kurumların yüzde oranı %7.6'dır. Bu durum işletmeleri çoğunun yeterli planlama yapmadan faaliyet sürdürdüğünü göstermektedir. Anket sonucunda işletme yöneticilerinin %12.8'inin planlamayı boşa geçen zaman olarak gördüğünü ve %30.8'inin uzun vadeli planlama yapabilecek bir uzmana sahip olmadıkları göstermektedir.

Anket verilerine göre üretim planlaması yapmayan işletme oranı %30'dur. Bu tür işletmeler sipariş aldığı anda üretimi, siparişlerin yapılabilirlik sıralarına göre sıralamadan yapmaktadırlar. Bu nedenle de çoğu zaman atıl kapasite yada söz verdikleri üretim tarihlerinde ürünü yetiştirememesi sorunu yaşamamaktadırlar. İşletmeler fırsat ve tehditleri önceden sezememekte ve ekonomik olarak zor duruma düşmektedir.

Bölge işletmeleri finansal muhasebeyi %35,9 oranında yapmamaktadır. Bunun nedeni ise işletme sahip veya sahiplerinin tüm parasal işler ile kendileri ilgilenmek istemeleridir. Bu iş için uzman bir muhasebeci tutmamaktadır. İşletme sahiplerinin yetersiz finansman bilgisi ve modern finansman tekniklerinin bilinmemesi nedeni ile işletmeler finansal olarak zor durumlara düşebilmektedir. Benzer olarak işletmelerin %14'lük bir oranla banka kredisi almakta neden zorlandıkları finansman uzmanı bulundurmamalarına bağlanabilir.

Bölge KOBİ'lerinin en önemli sorunları sıralamasında %22'lik oranı ile nitelikli personel bulunamaması olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun temel nedenleri arasında işletmelerin personel tedarikinde kullandıkları yöntemler olduğu söylenebilir. İşletmeler genelde iş ve işçi bulma kurumu yerine tanıdıklar vasıtası ile çalışan bulmaktadır. Çalışanları genel olarak köylerde ikamet eden otobüs şoförleri bulup getirmektedir. Çalışanlar, çalışma önce herhangi bir bilgilendirme olmadan ve yeterlilikleri ve çalışma koşulları belirlenmeden işe başladıkları için, Turnover'ın neden %14 gibi yüksek bir oranda olması çok normaldir.

İşletmelerin %8'inde çalışan yönetici ve personelin, çalışma konuları ile ilgili olarak eğitim ihtiyaçları oldukları tespit edilmiştir. Bu ihtiyacı karşılamak için bölgede bir eğitim kuruluşu bulunmamaktadır. Bu nedenle işletmeler özellikle yeni yönetim modeli yada teknikleri konusundaki eğitimleri alamamakta ve kendi çabaları ile uygulamaya çalışmaktadır. Bu durumda işletmeler gerekleri yanlış işler yapıp elde ettikleri başarısız sonuçlar sonucunda, yeni yaklaşımların yanlış yada yararsız olduklarını düşünmektedirler.

İşletmeler profesyonel yönetici istihdam etmemektedirler , işletme yöneticilerinin %52'si 5 yıllık iş deneyimine sahip olan ve %60'i ilk okul ve lise mezunu olan yöneticilerdir. Bu nedenle yöneticiler işletme yönetimini ve insan yönetmeyi deneme yanılma yöntemi ile uygulamaktadırlar. Bu durumda liderlik özelliğinin gelişmediği yerine merkeziyetçi ve otoriter bir yönetici özelliğinin gelişmesi kaçınılmazdır. Yönetici kontrolü kaybetmekten korktuğu için çalışanları gereksiz yere zorlamakta ve kendinden korkmalarını sağlamaktadır. Bu tip yöneticiler yetki devrinden kaçınmakta ve her işi kendisi yapmaya çalışmaktadır.

Kaliteye gereken önem verilmemektedir. Kalite belgeleri sadece müşterilerin istedikleri evrak olarak görülmekte ve normal çalışma yaşamında gerekli güç kalite birimlerine verilememektedir. Bu durum işletmede kalitesiz üretime sebep olmakta ve müşteri beklentileri çoğu zaman karşılanamamaktadır.

Bölge KOBİ'leri için belirtilmiş sorunların çözümü için KOBİ yönetiminin yapmaması veya dikkat etmesi gerekenler öneiler şu şekilde sıralanabilir:

Çalışanların yetki ve sorumlulukları çok iyi bir şekilde belirlenip dökümanite edilmelidir. Bu çalışanın görev tanımı ve yetkileri bu belgede yazılmalı ve diğer çalışanların görev tanımları ile çakışmaması sağlanmalıdır. Bu şekilde herkes görevinin ne olduğunu bilip ve görev paylaşımlarında sıkıntı yaşanmayacaktır. Hazırlanan görev tanımları organizasyon şemasında belirtilmeli kimin alt kimin üst olduğu çok açık bir şekilde ifade edilmelidir. Bu sayede çalışanlar arasındaki iş ilişkileri daha kolay bir şekilde dönüşecektir, herkes kimden emir alması gerektiğini ve kime emir vermesi gerektiğini bilebilecektir..

İşletmede çalışan herkesin görev tanımında belirtilmiş işler başka çalışanların görev tanımındaki sorumluluklarla çakışmamalıdır. Bu düzenlemenin çok iyi bir şekilde yapılmış olması gereklidir. Böylelikle çalışanlar hep aynı işi yapacak ve o konuda uzmanlaşacaklardır. Uzmanlaşma çalışanın konusunda daha verimli çalışmasını sağlayacak ve hataları azaltacaktır. Çalışanlar konusunda ne kadar fazla tecrübe ve bilgi kazanırsa o kadar başarılı olurlar. İşletmede çalışan herkesin görev tanımı olmalı ve herkesin görevlerini bilmesi sağlanmalıdır. Yeni işe giren çalışanlara o konuda uzmanlaşmış kişilerin eğitim vermesi sağlanarak çalışanın daha çabuk işi öğrenmesi sağlanabilir.

Tüm çalışanların işletme vizyon, misyon ve politikalarını bilmeleri sağlanmalı ve bu hedeflere ulaşılması için çalışanların ne yapmaları gerektiği anlatılmalıdır. Çalışanların hedefleri yakalaması sağlanmalı ve hedeflere ulaşma oranları takip edilmeli, ulaşamadığı zaman nedenleri sorgulanmalıdır. İşletme hedeflerine ulaşılması için gerekli performans göstergeleri takip edilmeli, kayıtlanmalı ve ulaşamadığı zaman hedefin altında kalan sonuçların nedenlerinin araştırılması gerekmektedir.

İşletmede planlanın hayati bir önemi bulunmaktadır. İşletmeler hedeflere minimum zaman, maliyet ve maksimum kalite ile ulaşabilmek için nelere gereksinimleri olduklarını anca planlama yaparak saptayabilirler. Bu sayede gelecek zaman ihtiyaçları ve fırsatları net bir şekilde anlaşılabilir. Özellikle günümüzde siparişe dayalı üretim yapan KOBİ'lerde üretim zamanlarını çok iyi bir şekilde ayarlamak gereklidir. Bu nedenle de ya uzman bir planlamacı istihdam edilmeli yada verilecek eğitimler ile yetiştirilmelidir. Kısa ve uzun vadeli planlar belgelenmeli ve değişen koşullar ışığında değiştirilebilmelidir. İşletmenin finansal planlama da dahil tüm planlama fonksiyonları uzman kişilerce gerçekleştirilmeli ve doğrulukları uzman kişilerce denetlenmelidir.

İşletmeler nitelikli personel teminini sağlamak için iş e işçi bulma kurumunu kullanabilirler veya işletmeye gelen çalışan adaylarını bilgilendirme ve yeterliliğini ölme yöntemleri kullanarak değerlendirebilirler. Bu sayede işe almadan önce çalışanın yeterliliğini bilip eğer iş için bilgi yada fiziksel kapasitesi yetersiz ise işe almazlar. İşe alınan çalışan iş ile ilgili hiçbir şey bilmese de, çalışanın en kısa sürede işletme politikalarını, kurallarını ve işi öğrenmesini sağlayacak bir oryantasyon programı sağlanmalıdır. Bu sayede çalışanın yabancılaşma çekmesinin önüne geçilebilir. Çalışanın yeterliliğinin sağlanıncaya kadar ürettiği ürünlerin takip edilmesi ve yanlış yaptığı uygulamaları kendisine diğer operatörler tarafından gösterilmesini sağlayacak bir eğitim programı hazırlanmalıdır.

İşletme yönetimi eğitim ihtiyaçların karşılanması için eğitimcileri işletmeye getirebilir yada işletme içinden bir grubu eğitim için göndererek bu eğitim tüm çalışanlara yayılmasını sağlayabilir. Bu şekilde tüm ilgili çalışanlar eğitim almış olacaklardır. Eğitimler masraf ve zaman kaybı olarak görülmemeli ve amortismanda olduğu gibi geleceğe yatırım gözü ile bakılmalıdır. Günümüzde teknolojilerin ve yöntemlerin çok hızlı bir şekilde değiştiğini göz önünde bulundurursak, eğitimin rekabet ortamında ayakta kalmak için ne kadar gerekli olduğu anlaşılabilir. İnsana yapılan yatırım makineye yapılan gibi değildir insan sürekli gelişir ve diğer

insanları geliştirir bu sayede bilgi daha geniş bir kısma yayılacaktır. En önemlisi bilgi eksikliği nedenli yapılan hatalar ortadan kalkacaktır. Yeni yöntemler daha kolay, çabuk ve doğru bir şekilde uygulanabilecek ve daha kesin sonuçlar alınacaktır.

İşletmelerde profesyonel yönetici istihdamı sağlanmalı veya işletme yöneticisinin daha profesyonel olması için gerekli eğitimleri alması sağlanmalıdır. İşletme yönetimi tecrübesiz kişilerin eline bırakılmamalı ve işin uzmanının iş başına getirilmesi gereklidir. Bu sayede işletme içi huzur ve verimlilik sağlanabilir. Verimlilikte tek neden insan olmadığı için işletme yöneticisinin işin özelliklerini ve işletme yönetimini çok iyi bilmesi gerekmektedir. Bu sayede emri altındakilere liderlik ederek onların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacaktır. Klasik yönetimin eksiklikleri yıllardır bilinmektedir bu nedenle işletme yöneticisi durma en uygun ve modern yaklaşımı kendine seçmelidir.

Günümüzde rekabet çok daha zorlaşmıştır bu nedenle müşteri memnuniyetinin sağlanması çok önemli bir fonksiyon haline gelmiştir. KOBİ'lerin bu konuda en çok kaliteyi sağlamada zorlandıkları söylenilebilir. Kalite günümüzde TS 16949 yada ISO 9000 gibi belgeler yardımı kanıtlanmaktadır ve sürekli olarak müşterinin gözlemi altındadır. Bu durumda işletme kendi içindeki kaliteyi sağlamak için çok güçlü bir kalite sistemi oluşturulmalı ve hatalı ürün veya hizmetin müşteriye ulaşmasını engellemelidir. İşletme ürettiği ürünün müşterisine ulaşmaya kadarki tüm proseslerden sorumlu olduğu için her prosesteki kaliteyi sağlamalıdır. Kalite birimlerinin yetkileri artırılıp istediği zaman üretim akışının durdurabilmesi bazen de geri akmasını sağlayabilmesi gerekmektedir. Tüm işlemlerde önce kalite prensibi benimsenmelidir.

En güncel yönetim modellerinin bile bazı noktalarda eksiklikleri bulunması ve diğer yönetim modelleri ile birleştirilmesi ihtiyacı araştırma yapılan Batı Karadeniz KOBİ'leri için ortak bir model ihtiyacı doğurmuştur. Bu amaçla da "Batı Karadeniz Modeli" oluşturulmuş olup güncel ve modern öncesi yaklaşımların işletmelere uyumlu özellikleri bir araya getirilmiştir. İşletmelerin sorun yaşadıkları konularda iyileştirmeler ve sorunların çözümünü amaçlayan bu modelde sorunların çözümü için izlenecek yol anlatılmıştır. Rekabetin hızla zorlaştığı, işletmelerin çok daha kaliteli, düzenli, istikrarlı ve verimli bir üretim yapması gerektiği son zamanlarda yönetim yaklaşımlarının sabit kalması düşünülemez. Bu nedenle de tüm işletmelerin değişen şartlara göre kendisine en uygun modeli/modelleri seçmesi, oluşturması ve uygulaması gerekmektedir.

KAYNAKLAR DİZİNİ

- [1] Anonim, 2007, www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Yayin/7%5CTA.pdf.
- [2] Özgen H., Kılıç C.K. ve Karademir B., 2000, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Bir Örgütlenme Modeli Olarak Ağ Organizasyonları Önerisi.
- [3] Kaya N., 2001, KOBİ'lerde Stratejik Hedeflerin İşletme Performansına Etkileri ve Bir Uygulama.
- [4] Oktay E. ve Güney A., 2002, Türkiye'de KOBİ'lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri.
- [5] Aslan Ö., 2000, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Bazı Finansal Yönetim Uygulamaları.
- [6] Güleş K., Bülbül H. ve Çelebi A. , 2003, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Elektronik Ticaret Uygulamaları.
- [7] Ögüt A., 2003, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları, Tekstil Sektörü Örneği.
- [8] İraz R. , 2003, Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Ulusal Sosyo-Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Değerlendirilmesi.
- [9] Paksoy T., Ürkmez G.N. Ve Arıcıoğlu M.A., 2004, E-Ticaretin KOBİ'ler Tarafından Algılanışı ve Rekabette Bir Araç Olarak Kullanımı.
- [10] Akyüz Y. ve Bektaş Ç. , 2005, Global Gelişmeler Perspektifinde Uşak Deri Sanayinin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri.
- [11] Ölmez S. , 2006, KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Süreçleri, Adana İli Üzerine Bir Uygulama.
- [12] Özdemir L., 2005, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli Örneği.
- [13] Bernard W. ve Thomas G., 2006, www.oecd.org/dataoecd/37/37/33705673.pdf, Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Mevcut Durum Ve Politikalar.
- [14] Çelik A. ve Erkan O., 2006, KOBİ'lerde Yeniden Yapılanma Stratejileri Araştırması, Kahramanmaraş Örneği.
- [15] Aydoğan,E. ve Altuğ M., 2006, Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Rekabet Gücünün Artırılmasında İleri Yönetim Teknolojilerinin Rolü, Makine İmalat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama.
- [16] Uludağ, İ. ve Serin V., 1990, Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, İstanbul: İTO Yay.No. 1990/25, İstanbul, 148 s.

KAYNAKLAR DİZİNİ (devam)

- [17] Akgeçici, T., 2001, KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, KOSGEB yayını, 248 s.
- [18] Meier, F. ve George M., 1996, Yine Envanter(Çev. Eray T.), Dünya Gazetesi, 35-36 p.
- [19-a] Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği: Bürokrasi Yaklaşımı. Arıkan,Yayınevi, İstanbul 760 s.
- [20] Anonim, 2007, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/24478.html>
- [21] İş Bankası, 2003, Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ Tanımları, 12-14.
- [19-b] Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği: Bürokrasi Yaklaşımı. Arıkan,Yayınevi, İstanbul 760 s.
- [19-c] Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği: Bürokrasi Yaklaşımı. Arıkan,Yayınevi, İstanbul 760 s.
- [22] Luthans, F., 1973, Organizational Behavior, 3. Ed. McGrawhill, 130 p.
- [23] Şengezer, E., 1992, Türk KOBİ'si İçin Uygun Büyüklük Tanımı, Ankara Sanayi Odası Dergisi. Sayı. 115, s.25.
- [24] Nadir, B., 2000, Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ Tanımları, 110 s.
- [19-d] Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği: Bürokrasi Yaklaşımı. Arıkan,Yayınevi, İstanbul 760 s.
- [25] MİLES, R., 1980, Macro Organizational Behaviour, Godyear Pub. Co., Santa Monica, California, 189 s.
- [19-e] Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği: Bürokrasi Yaklaşımı. Arıkan,Yayınevi, İstanbul 760 s.
- [26] -a[12-a] Luthans, F., 1981, Organizational Behavior, 3. Ed. McGrawhill, 346 p.
- [27] David, R. Hampton, 1986,Management, McGraw Hill, International Editions, 430 s.
- [19-f] Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği: Bürokrasi Yaklaşımı. Arıkan,Yayınevi, İstanbul 760 s.
- [19-g] Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği: Bürokrasi Yaklaşımı. Arıkan,Yayınevi, İstanbul 760 s.
- [19-h] Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği: Bürokrasi Yaklaşımı. Arıkan,Yayınevi, İstanbul 760 s.
- [19-ı] Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği: Bürokrasi Yaklaşımı. Arıkan,Yayınevi, İstanbul 760 s.

KAYNAKLAR DİZİNİ (devam)

- [28] Ross, F. and Murdick R., 2002, People Productivity and Organizational Structure, Contemporary Radings in Oragnizational behavior, 227 p
- [19-i] Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği: Bürokrasi Yaklaşımı. Arıkan,Yayınevi, İstanbul 760 s.
- [19-j] Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği: Bürokrasi Yaklaşımı. Arıkan,Yayınevi, İstanbul 760 s.
- [29-a] Davis, K., 2003, Human Behavior at Work, Organizational Behavior, 6th Ed., McGraw Hill, 191, 178-180 p.
- [19-k] Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği: Bürokrasi Yaklaşımı. Arıkan,Yayınevi, İstanbul 760 s.
- [29-b] Davis, K., 2003, Human Behavior at Work, Organizational Behavior, 6th Ed., McGraw Hill, 191, 185-190 p.
- [19-l] Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği: Bürokrasi Yaklaşımı. Arıkan,Yayınevi, İstanbul 760 s.
- [26-b] Luthans, F., 1981, Organizational Behavior, 3. Ed. McGrawhill, 478 p.
- [19-m] Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği: Bürokrasi Yaklaşımı. Arıkan,Yayınevi, İstanbul 760 s.
- [19-n] Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği: Bürokrasi Yaklaşımı. Arıkan,Yayınevi, İstanbul 760 s.
- [19-o] Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği: Bürokrasi Yaklaşımı. Arıkan,Yayınevi, İstanbul 760 s.
- [30] Dessler, G., 1979, Management Fundamentals, A Framework, 2nd Ed., Reston Pub. 235 p.
- [19-ö] Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği: Bürokrasi Yaklaşımı. Arıkan,Yayınevi, İstanbul 760 s.
- [31-a] Anonim, 2007, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/sistem.htm>.
- [31-b] Anonim, 2007, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/sistem.htm>
- [31-c] Anonim, 2007, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/sistem.htm>.
- [31-d] Anonim, 2007, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/sistem.htm>.

KAYNAKLAR DİZİNİ (devam)

- [32] Flood, R. ve Johnson M., 1991, [http://www.ies.luth.se/%7Ebail/iea324/GST\(All-2\)/sld003htm](http://www.ies.luth.se/%7Ebail/iea324/GST(All-2)/sld003htm), 168 p.
- [31-e] Anonim, 2007, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/sistem.htm>.
- [31-f] Anonim, 2007, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/sistem.htm>.
- [29-p] Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği: Bürokrasi Yaklaşımı. Arıkan,Yayınevi, İstanbul 760 s.
- [31-g] Anonim, 2007, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/sistem.htm>.
- [31-h] Anonim, 2007, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/sistem.htm>.
- [26-b] Luthans, F., 1981, Organizational Behavior, 3. Ed. McGrawhill, 425 p.
- [26-c] Luthans, F., 1981, Organizational Behavior, 3. Ed. McGrawhill, 426 p.
- [33] Justin, G. and Charles D., 1981, Management, 5.Baskı, Charles E.Merril Publishing Co., U.S.A, 202 p.
- [19-t] Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği: Bürokrasi Yaklaşımı. Arıkan,Yayınevi, İstanbul, 760 s.
- [19-u] Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği: Bürokrasi Yaklaşımı. Arıkan,Yayınevi, İstanbul, 760 s.
- [34] Thompson, J., 1996, Organizations In Action, 152 p.
- [19-v] Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği: Bürokrasi Yaklaşımı. Arıkan,Yayınevi, İstanbul 760 s.
- [35] Anonim, 2007, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/durumtop.htm>.
- [36-a] Anonim, 2007, www.baskent.edu.tr/~ahalici/ybs451-7.doc.
- [36-b] Anonim, 2007, www.baskent.edu.tr/~ahalici/ybs451-7.doc.
- [37-a] Anonim, 2007, www.humanresourcesfocus.com/tky.asp.
- [38] Besim, A., Çetin, C. ve Vedat, E., 2001, Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, Beta Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 281 s.
- [39] Ataman, G., 2001, İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 138 s.
- [40] Anonim, 2007, http://www.geocities.com/edication2000/kalite_guvence_sistemleri.htm.

KAYNAKLAR DİZİNİ (devam)

- [36-c] Anonim, 2007, www.baskent.edu.tr/~ahalici/ybs451-7.doc.
- [37-b] Anonim, 2007, <http://www.humanresourcesfocus.com/tky01.asp>.
- [41] Yenersoy, G., 1997, Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul, 121 s.
- [36-d] Anonim, 2007, www.baskent.edu.tr/~ahalici/ybs451-7.doc
- [42] Hamel, G. and Prahalad, C., 1990, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, Vol.58, No.7, 79-91 p.
- [36-e] Anonim, 2007, www.baskent.edu.tr/~ahalici/ybs451-7.doc.
- [36-f] Anonim, 2007, www.baskent.edu.tr/~ahalici/ybs451-7.doc.
- [43-a] Anonim, 2007, <http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/degisim-muhendis.htm>.
- [43-b] Anonim, 2007, <http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/mukemmel-organizasyon.htm>, 4-8.
- [44] Acar, N., 1999, Malzeme İhtiyaç Planlaması, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:323, Ankara, 11-64.
- [45] Düzcükoğlu, H., 2002, Malzeme İhtiyaç Planlaması Yazılım Geliştirme ve Huğlu Uygulaması, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 24-40.
- [43-c] Anonim, 2007, <http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/benchmarking.htm>, 8-10.
- [46] Demirdöğen, O. ve Küçük O., 2003, Kıyaslama (Benchmarking) Süreci ve Ürün Odaklı Kıyaslamanın İmalatçı İşletmelerde Uygulanmasının Verimliliğe Etkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17 (3,4), 303-320.
- [47-a] Anonim, 2007, [Http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CEnver %20AYDO%20-%20Mehmet%20ALTU%20-%20Enver.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CEnver%20AYDO%20-%20Mehmet%20ALTU%20-%20Enver.pdf), 9-12.
- [47-b] Anonim, 2007, [Http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CEnver %20AYDO%20-%20Mehmet%20ALTU%20-%20Enver.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CEnver%20AYDO%20-%20Mehmet%20ALTU%20-%20Enver.pdf), 9-12.
- [48] Cesur, N., 2000, İşletmelerde Yeni İlke: Yalın Üretim, Verimlilik Dergisi, (4), 7-16.
- [47-c] Anonim, 2007, [Http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CEnver %20AYDO%20-%20Mehmet%20ALTU%20-%20Enver.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CEnver%20AYDO%20-%20Mehmet%20ALTU%20-%20Enver.pdf), 9-12.

