

**T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME (YÖNETİM ORGANİZASYON) ANA BİLİM DALI

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE
STRATEJİK YÖNETİM**

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mustafa TÜRENGÜL

Ş. İlhan AYALP

Kütahya, 1998

Şevket İlhan AYALP'in hazırladığı "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetim" başlıklı yüksek lisans tez çalışması jüri tarafından oy çokluğu ile lisansüstü yönetmeliği ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

24.1.9.1.1998

Doç. Dr. Bülent TOKAT

Yard. Doç. Dr. Mustafa TÜRENGÜL

Yard. Doç. Dr. Orhan ELMACI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yrd. Doç. Dr. N. K. ANSARYAR
Müdür V.

ÖZGEÇMİŞ

1973 yılında Şanlıurfa'nın Birecik ilçesinde doğdum. İlköğrenimi mi Gaziantep'te Akyol İlkokulu'nda, orta öğrenimimi Birecik Lisesi'nde tamamladım. Dumlupınar Üniversitesi Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinden 1996 yılında yüksek öğrenimimi tamamlayarak mezun oldum. 1996 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim-Organizasyon ABD'da yüksek lisansa başladım. Halen "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetim" konulu tez çalışmamla yüksek lisans eğitimimi sürdürmekteyim.



ÖZET

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomiye yaptıkları katkının daha da artırılması ve varlıklarını sürdürebilmeleri buldukları ekonomik ortamla uyumlu faaliyet gösterebilmelerine bağlıdır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin çevreye uyum sağlama faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için kullanabilecekleri yöntemlerden biri de stratejik yönetim düşüncesidir.

Stratejik yönetim düşüncesi genel yönetim sürecinden farklı bir süreç olmayıp işletmeyi daha çok gelecek ve çevre konularıyla ilgili bir halde faaliyetlerini sürdürmesini amaçlayan bir yönetim düşüncesidir.

Stratejik yönetim düşüncesi, işletmelerin mevcut ekonomik ortama uyum sağlamalarını, gelecek ile ilgili konularda eksik bilgi ile karar almasını ve rekabet gücünü arttırmaya yönelik daha çok büyük işletmelerce uygulanan bir yönetim düşüncesidir.

Değişime uyum sağlamaya müsait yapılarıyla küçük ve orta ölçekli işletmeler daha çok büyük işletmeler tarafından kullanılan bu yönetim düşüncesini uygulamada büyük işletmeler nazaran daha başarılı olacakları ve uygulamak zorunda oldukları açıktır.

Yaptığımız teorik araştırmalar sonucu ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerde hemen hemen uygulanmayan stratejik yönetim düşüncesinin, bu işletmelerin mevcut ekonomik ortama uyum sağlama ve gelecek ile ilgili beklentilerini gerçekleştirebilmesi açısından uygulanması büyük önem taşımaktadır.

ABSTRACT

The contribution to the national economy of medium and small enterprises can be further increased and their survival can be secured if they can conduct themselves in accordance with the prevailing economic conditions.

One of the instruments that the Medium and Small Size Enterprises (MSSE) make use of in adapting themselves to the economic environment is the CONCEPT OF STRATEGICAL MANAGEMENT.

The Concept of Strategical Management is not a process totally different from the general process of management. It is a managerial concept aimed at securing the continuation of the business in harmony with the present and future environmental circumstances.

The Concept of Strategical Management is more employed by the larger firms with the aim of securing a better adaptation with the current economic conditions as well as securing an ability to make decisions for the future with inadequate data. It is also used for strengthening competitiveness.

It is obvious that the MSSE, with their structures suitable for immediate adaptation with changed conditions, should be more successful in employing this management concept, customarily used by bigger companies; it is also obvious that they are bound to use it.

The result of the theoretical research work carried out by us shows that the MSSE must immediately employ this method of management if they are to be successful and survive. In satisfactory adaptation with the current situation and satisfy their expectations.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
TABLolar.....	xi
ŞEKİLLER.....	x
KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE İLİŞKİN GENEL AÇIKLAMALAR

1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEK KAVRAMI.....	4
2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TÜRKİYE'DE VE AVRUPA BİRLİĞİ'NDEKİ TANIMI.....	5
2.1. TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TANIMI.....	5
2.2. AVRUPA BİRLİĞİ'NDE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TANIMI.....	10
3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ	11
4. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN KURULUŞ NEDENLERİ VE AMAÇLARI.....	13
4.1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN KURULUŞ NEDENLERİ.....	13
4.2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN AMAÇLARI.....	15

5. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TÜRKİYE'DE VE DÜNYA'DA TARİHSEL GELİŞİMİ.....	17
5.1. TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	17
5.2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN DÜNYA'DA TARİHSEL GELİŞİMİ.....	20
6. TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ.....	21

İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN GÜNÜMÜZDEKİ DURUMU

1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN SORUNLARI.....	26
1.1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN YÖNETİM SORUNLARI.....	26
1.2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN FİNANSAL SORUNLARI.....	29
1.3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN PAZARLAMA SORUNLARI.....	30
1.4. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN KARŞILAŞTIKLARI YASAL, BÜROKRATİK VE DİĞER SORUNLAR	32
1.5. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN ÜRETİM SORUNLARI.....	32
2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN GELİŞMESİNE YÖNELİK YENİ DÜŞÜNCE VE STRATEJİLER.....	34
2.1. KOBİ BORSASI.....	34

2.2. SEKTÖREL DIŞ TİCARET ŞİRKETLERİ.....	35
2.3. KOBİ AŞ.....	36
2.4. ENFORMASYON.....	37
2.5. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE YÖNELİK YENİ FİNANSAL ARAÇLAR.....	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN ÖNEMİ VE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE YÖNETİM İŞLEVİ

1. YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN ÖNEMİ.....	42
2. YÖNETİM KAVRAMI.....	43
3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE YÖNETİM İŞLEVİ.....	44
3.1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE PLANLAMA.....	46
3.1.1. Planlama Süreci Aşamaları.....	47
3.2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÖRGÜTLEME.....	49
3.2.1. Örgütleme Süreci Aşamaları.....	53
3.3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE KOORDİNASYON...56	
3.4. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE YÖNELTME.....	57
3.4.1. İletişim.....	58
3.4.2. Liderlik.....	58
3.5. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE DENETİM.....	59

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1. STRATEJİNİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	61
1.1. STRATEJİNİN TANIMI.....	61
1.2. STRATEJİNİN ÖZELLİKLERİ.....	61
1.3. STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	63
1.3.1. Strateji ve Politika.....	63
1.3.2. Strateji ve Taktik.....	65
1.3.3. Strateji ve Program.....	66
1.3.4. Strateji ve Yöntem.....	66
1.3.5. Strateji ve Plan.....	67
2. İŞLETME İÇİN STRATEJİNİN ÖNEMİ.....	69
2.1. STRATEJİYE SAHİP OLMANIN YARARLARI.....	70
2.2. STRATEJİ YOKLUĞUNUN DOĞURDUĞU OLUMSUZ SONUÇLA.....	71
3. STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	72
3.1. STRATEJİK YÖNETİMİ ÖZELLİKLERİ.....	74
4. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ.....	76
4.1. STRATEJİLERİN GELİŞTİRİLMESİ.....	77
4.2. STRATEJİLERİN UYGULANMASI.....	78
4.3. STRATEJİK KONTROL VE DEĞERLENDİRME.....	78

BEŞİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM

1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM	81
2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN YAPISINA YÖNELİK SWOT ANALİZİ.....	83
2.1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN STRATEJİK ÜSTÜNLÜKLERİ.....	84
2.2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN STRATEJİK ZAYIFLIKLARI.....	87
3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ.....	90
4. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK PLANLAMA.....	93
5. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM.....	95
5.1. STRATEJİNİN BELİRLENMESİ.....	96
5.1.1. Dış Çevrenin Analizi.....	96
5.1.2. İşletmenin Analizi.....	97
5.1.3. Amaç ve Politikanın Belirlenmesi.....	98
5.2. STRATEJİLERİN UYGULANMASI.....	99
5.3. STRATEJİK SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE KONTROLÜ.....	101

ALTINCI BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	105
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI.....	105
3. SORULARIN NİTELİĞİ.....	106
4. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN VERİLER VE BUNLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	108
4.1. Ankete Katılan Sanayi Sektörlerinin Dağılımı.....	108
4.2. Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi.....	109
4.3. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışan İşçinin Dağılımı.....	110
4.4. Büyüme Düşünen İşletmelerin Dağılımı.....	111
4.5. İşletmelerin Büyüme Nedenlerinin Dağılımı.....	111
4.6 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları.....	112
4.7. Başarılı Olma Etkenlerinin Dağılımı.....	113
4.8. Yönetim Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesinde Bilgi Yardımında Bulunan Kuruluşların Dağılımı.....	114
4.9. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Stratejik Yönetim Hakkında Bilgileri.....	115
5. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNE İLİŞKİN SORULAR.....	115
6. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	118
SONUÇ.....	120
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	124

TABLÖLAR

1.1.	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ölçeksel Dağılımı	24
2.1.	İşletme Büyüklüklerine Göre Finansal Sorunların Dağılımı	30
2.2.	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Pazarlama Sorunları	32
3.1.	Küçük Sanayi İşletmelerinde Girişimcilerin Yerine Getirdikleri İşlevler	51
5.1.	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kriz Anında Uyguladıkları Stratejilerin Durumu	102



ŞEKİLLER

3.1.	İki Ortaklı Bir Küçük Sanayi İşletmesinin Örgüt Yapısı	52
3.2.	Fonksiyonel İşbölümüne Gidilmesini Gerektiren Büyüklükteki Bir Küçük İşletmenin Örgüt Yapısı	53
4.1.	Kavramlar Arası İlişkiler	69
4.2.	Stratejik Yönetim Süreci	77
5.1.	Küçük İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreci	96



KISALTMALAR

A.g.e.	Adı geçen eser
A.Ş.	Anonim Şirketi
B.k.z.	Bakınız
C	Cilt
Çev.	Çeviren
DİE	Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
İ.İ.B.F.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KOBİ	Küçük ve Orta Boy İşletmeler
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiye Geliştirme Başkanlığı
S	Sayı
SDTŞ	Sektörel Dış Ticaret Şirketleri
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TOSYÖV	Türkiye Orta ölçekli Sanayi Yönlendirme Vakfı

GİRİŞ

1970'li yıllardan itibaren dünyada yaşanan ekonomik kriz, tüketicilerin tutum ve davranışlarındaki değişiklikler ve teknolojik gelişmeler küçük ve orta ölçekli işletmelerin öneminin kavranmasına neden olmuştur. 1980'li yıllardan itibaren de ülkeler bu işletmelerin sorunlarının iyileştirilmesine ve geliştirilmelerine yönelik çalışmalara başlamış ve bu işletmelere karşı bakış açılarını değiştirmek zorunda kalmışlardır. Bunun yanı sıra, küçük ve orta ölçekli işletmeler de mevcut ekonomik ortamda varlıklarını koruyabilmek ve sürdürebilmek amacıyla gerek yönetim düşüncelerinde gerekse üretim düşüncelerinde bazı değişikliklere gitmek zorunda kalmışlardır.

Daha çok büyük işletmeler tarafından uygulanan stratejik yönetim düşüncesi yapılarındaki esneklik itibarıyla küçük ve orta ölçekli işletmelerin de kullanması gereken bir yönetim düşüncesidir. Stratejik yönetim düşüncesi işletmelerin değişim ve belirsizlik ortamında gelecek ve çevresel koşulları gözönüne alarak karar almasını sağlayan bir yönetim düşüncesidir.

Ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerinde rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve çevreye uyum yeteneklerinin artırılması için bu yönetim düşüncesini benimsemeleri gerekmektedir.

Bu çalışmamızda küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejik yönetim konusunun incelenmesi amaçlanmış ve konu altı bölümde ele alınmıştır.

Birinci bölümde küçük ve orta ölçekli işletme kavramı, tanımı, özellikleri ve bu işletmelerin kuruluş nedenleri ve amaçları incelenmiş ve yine bu işletmelerin tarihsel gelişimi ve ekonomi içerisindeki önemine değinilmiştir.

İkinci bölümde küçük ve orta ölçekli işletmelerin sorunları ve bu işletmelerin geliştirilmesine yönelik yeni düşünce ve stratejiler ele alınmıştır.

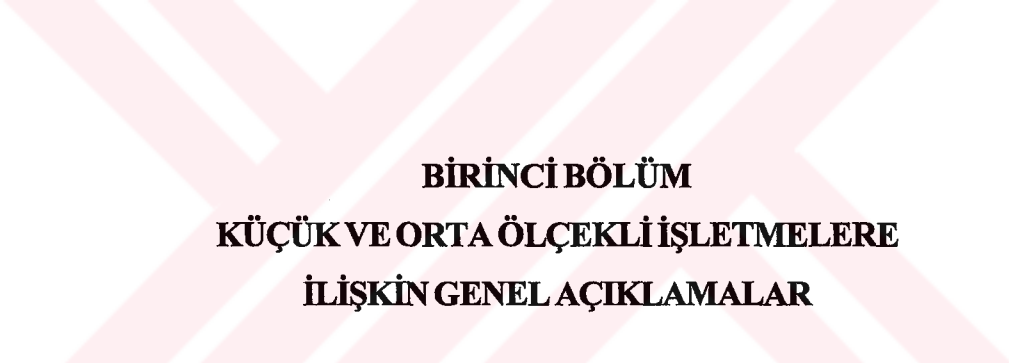
Üçüncü bölümde küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetim işlevi ve yönetim sürecini oluşturan planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim aşamaları incelenmiştir.

Dördüncü bölümde stratejinin tanımı, özellikleri, önemi ve benzer kavramlarla ilişkisine yer verilerek, stratejik yönetim konusu ile ilgili genel bilgiler anlatılmıştır.

Beşinci bölümde ise küçük ve orta işletmelerde stratejinin önemi, bu işletmelerin stratejik üstünlükleri ve zayıflıklarına değinildikten sonra bu işletmelerde stratejik yönetim uygulanmasının gerekliliğine ve stratejik yönetim süreci ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Altıncı bölümde ise Gaziantep yöresinde çeşitli sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli 68 işletme ile yapılan görüşmelerle ilgili araştırma yer almaktadır.

Çalışma elde edilen sonuçlar ve önerilerle tamamlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE
İLİŞKİN GENEL AÇIKLAMALAR

1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEK KAVRAMI

İşletmeler, tüketicinin gereksinmelerini karşılamak üzere mal ve hizmet üreten ekonomik birimlerdir. Bu tanım küçük, orta ve büyük işletmelerin tümü için geçerlidir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımlanması oldukça güç bir konudur. Bu tanım, zamana, ekonomiye, sektörlere, kurumlara, gelişmişlik düzeyine göre değişim göstermektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler kavramı genelde ekonomik bir kavramdır. Ükelerin büyüklüğüne, ekonomik yapılarına göre değişiklik gösterdiği gibi, aynı ülke içinde bölgeye ve sektörler göre de farklılıklar sergileyebilir.

Ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımlanmasında çoğunlukla çalışan işçi sayısı kullanılmasına rağmen genelde ortak bir tanımlamaya gidilmesinde tek başına hiçbir ölçüt anlamlı olmamaktadır. Birden fazla ölçüt kullanılarak yapılacak bir tanımlama ise çok karmaşık teknik ve idari sorunlara yol açmaktadır. Çoğunlukla, uygulanan tanımlama ölçütü işçi sayısı ve sermaye temeline dayanmaktadır.¹

Ekonomi içindeki önemleri ve ağırlıklarının tüm kesimlerce kabul edilmesine rağmen ortak bir tanımlama yapmak üzere işletmelerin sınıflandırılmasının diğer bir pratik yararı da her ölçekte ve nitelikteki işletmeler geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik tedbirlerin ve politikaların belirlenmesinin sağladığı kolaylıklardır.²

¹ KAYALAR Hakan, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Koordinasyon Sistemleri ve Araçları**, Ankara Genç İşadamları Derneği Yay., Ankara, 1997 s. 7

² OKTAV Mete ve diğerleri, **Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri**, TOBB Yay. 176, Ankara, 1990, s. 2

2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TÜRKİYE'DE VE AVRUPA BİRLİĞİ'NDEKİ TANIMI

2.1. Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı

Küçük ve orta ölçekli işletme kavramı, işletmecilik literatüründe sık kullanılan bir kavram olmasına karşın henüz bu kavramın karşısına yazılacak genel bir tanım üzerinde görüş birliğine varılamamıştır. Şu an literatürde küçük ve orta ölçekli işletme kavramı ile ilgili bilim adamları, araştırmacılar, konuyla ilgili kuruluşlar ve yasaların yaptığı birçok tanım bulunmaktadır. Bu kavram üzerinde bir tanım birliğine varılamamasının ve bunun neden bu kadar önemli olduğunu şöyle açıklayabiliriz.

Öncelikle ülkemizde bu konudaki tanım birliğinin olmamasının nedeni amaç çokluğundan değil, amacın belirsizliğinden kaynaklandığı görüşü hakimdir. Bu konuda, özellikle çeşitli devlet kurumlarınca yapılan yayınlarda, her yerde geçerli olması gereken bir tanımın mevcut olmamasından kaynaklanan bir hoşnutsuzluk açık veya kapalı bir biçimde dile getirilmektedir.³ Ülkemizde ve diğer dünya ülkelerinde bu tanım farklılığına yol açan görüşlerden bir tanesi de küçük işletme kavramının daha çok görece bir büyüklüğü ifade etmesi ve bu kavramın ifade ettiği büyüklüğün; sanayileşme düzeyine, pazarın büyüklüğüne, çalışılan işkoluna ve kullanılan üretim yöntemine bağlı olarak ülkeler arası farklılıklar göstermesi sayılabilir.⁴

Küçük ve orta ölçekli işletmelerle ilgili ortak bir tanımın önemi ise daha çok devlet tarafından belirli büyüklükteki işletmelere mali ve teknik konularda yardım yapılmasının ya

³ MÜFTÜOĞLU Tamer, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler-Sorunlar-Öneriler*, SBF Yay., Ankara, 1989, s. 95

⁴ ALPUGAN Oktay, *Küçük İşletmeler Kavramı-Kuruluşu ve Yönetimi*, DER Yay., Ankara, 1994, s. 3

da kimi ayrıcalıklar (vergi muafiyeti, teşvik gibi) tanınmasının sözkonusu olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bunun yanısıra böyle bir tanımlı gerçekleştirilmekle devlet veya yardım gerçekleştirecek devlet kuruluşu yardım dışı bırakılacak işletmeleri ayırabilmektedir.⁵

Ülkemizde ve diğer dünya ülkelerinde küçük ve orta ölçekli işletmelere ilişkin genel bir tanım bulunmamaktadır. Ortak bir tanım ve sınıflandırma yapılmasını engelleyen en önemli unsurlardan biri ülkelerin farklı gelişmişlik düzeylerine sahip olmalarıdır. Ayrıca tanımlamada hangi ölçütlerin kullanılacağı da önemlidir.⁶

İşletmeler içinde yapılan bir sınıflandırma, farklı ölçeklerdeki işletmelerin farklı nitelikler taşıyan sorunlarının daha kolay teşhis edilebilmesi ve çözümler geliştirilmesinde de önemli üstünlükler sağlamaktadır. Bu aşamada karşımıza ölçeklerin belirlenmesi sorunu ortaya çıkmaktadır. Aynı özellik ve niteliklere sahip firmaların, belirli gruplar halinde sınıflandırılması için bir takım ölçütler kullanılmaya başlanmıştır.⁷

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sınıflandırılmasında ve tanımlanmasında hemen hemen tüm ülkelerde kullanılan başlıca nitel ve nicel ölçütleri şu şekilde sıralamak olanaklıdır.

a) Nitelik Yönünden Tanımlama Ölçütleri

Bu işletmelerin tanımlanmasında başvurulan başlıca nitel ölçütleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁸

- Yönetim bağımsızdır, genellikle yöneticiler mal sahibidirler.
- Sermaye genelde sahipler ve küçük gruplar tarafından sağlanır.

⁵ ÖZ-ALP Şan, *Küçük İşletmeler*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1971, s. 41

⁶ OKTAV Mete ve diğerleri, *a.g.e.*, s. 1

⁷ KAYALAR, *a.g.e.*, s. 8

⁸ KAYALAR, *a.g.e.*, s. 14

- Girişimciler işletme içinde fiilen çalışırlar.
- İşbölümü ve uzmanlaşma yeterli değildir.
- Sınırlı sermaye zaman zaman finansal yetersizliklere neden olur.
- Yönetim teknikleri uygulanmaz veya yetersizdir.
- Yönetim biçiminin bireysel nitelikte olması.
- Pazar payının küçük olması.
- Pazardaki etkinliğin düşük olması.
- Sermaye ve para piyasalarına katılamaması.
- Aile bireylerinin ya fiilen çalışması, ya da potansiyel katkılarının düşünülmesi.
- Finansmanın bireysel veya küçük sermaye grupları tarafından sağlanması.
- İşveren ve işçi arasında yakın bir ilişkinin bulunması.
- İşletme sahibinin işletmeyle özdeşleşmesi, tüm riski üstlenmesi.

b) Nicelik Yönünden Tanımlama Ölçütleri

İşletme büyüklüğünü belirlemede kullanılan nicel ölçütlerin başlıcaları şunlardır.⁹

- Yıllık satışlar (çoğunlukla gelir-ciro).
- Yıllık üretim miktarı.
- Öz sermaye miktarı.
- Yatırım toplamı.
- Çalışanların sayısı.
- Çalışanlara ödenen toplam ücret miktarı.
- Kullanılan hammadde miktarı.
- Kullanılan makina ve tezgah sayısı veya gücü.

⁹ MUCUK İsmet, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, 6. Baskı, İstanbul, 1996, s. 98

-İşlenilen veya yararlanılan toprağın genişliği.

-Sektördeki pazar payı.

Hangi ölçütünün esas alınacağı işletmenin çeşidine göre değişir. Birçok sanayi ve ticaret işletmesinde satış hasılatı (yıllık cirosu), hizmet işletmelerinde çalışanların sayısı ve tarım işletmelerinde toprağın genişliği genellikle kullanılan büyüklük ölçütleridir. Ama tek ölçüt yerine, iki veya daha fazla somut ölçütü esas almak, ya da nicel ölçütlerle bazı nitel ölçütleri kombine etmek daha yararlı büyüklük ölçüsü sağlar.

Türkiye'de KOSGEB, DİE, Halkbank, TOSYÖV ve EXIMBANK tarafından yapılan küçük, orta ve büyük ölçekli işletme tanımları aşağıda verilmektedir;¹⁰

KOSGEB'in 12 Nisan 1990 tarihinde TBMM'nde kabul edilen 3624 no'lu Kuruluş Yasası'nda küçük ve orta ölçekli işletme tanımı verilmiştir. Buna göre, imalat sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük sanayi işletmeleri, 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri orta ölçekli sanayi işletmeleri olarak tanımlanmıştır. KOSGEB 150 işçinin üzerinde işçi çalıştıran işletmeleri ise büyük ölçekli işletmeler olarak kabul etmektedir.

Devlet İstatistik Enstitüsü de küçük ve orta ölçekli işletmeleri tanımlarken, KOSGEB gibi istihdam edilen kişi sayısını ölçütler olarak almıştır. 1-9 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri çok küçük ölçekli imalat sanayi işletmeleri, 10-49 arası küçük ölçekli imalat sanayi işletmeleri, 50-99 arası orta ölçekli imalat sanayi işletmeleri, 100'ün üzerinde işçi çalıştıran sanayi işletmeleri büyük ölçekli imalat sanayi işletmeleri olarak tanımlanmaktadır.

¹⁰ EGE Ayşe, EĞİTİM Şule, ACAR Ufuk, **Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği Muhtemel Etkileri ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, KOSGEB Yay., Ankara, 1995, s. 78

Halkbank ise tanımını yaparken hem istihdam edilen kişi sayısını, hem de toplam sabit yatırım tutarını ele almaktadır. En çok 100 işçiye kadar işçi istihdam eden ve sabit yatırım tutarları 10 milyara kadar olan işletmeler küçük ölçekli işletme, en çok 250 işçi istihdam eden ve sabit yatırım tutarları 20 milyara kadar olan işletmeler orta ölçekli işletme, 250 işçinin üzerinde işçi istihdam eden ve sabit yatırım tutarları 20 milyardan üzerinde olan işletmeler ise büyük ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Küçük ölçekli işletmelerin sabit yatırım tutarlarında bina ve arsa hariç tutulmuş, orta ve büyük ölçekli işletmelerin sabit yatırım tutarlarına ise dahil edilmiştir.

TOSYÖV'ün ülkemizle ilgili tanımında ise;

1-10 arası işçi istihdam eden işletmeler çok küçük,

10-100 arası işçi istihdam eden işletmeler küçük ve orta ölçekli

100 ve daha fazla işçi istihdam eden işletmeler ise büyük işletmeler sayılmaktadır.

EXIMBANK da küçük ve orta ölçekli imalatçı-ihracatçı firmalara yönelik kredi teşvik programında bu işletmeleri 200 işçiye kadar istihdam yapan işletmeler olarak tanımlamaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletme tanımı üzerine çalışmalar yapan kuruluşların, ilgili yasaların, bankaların ve sanayi odalarının yaptıkları çalışmalarda tanımlarını nicel ölçütlere dayandırdıklarını bunların içinde sadece İstanbul

Sanayi Odasının nitel ölçütlere dayalı tanım yaptığını görmekteyiz.

İstanbul Ticaret odası yaptığı tanımda, işletmenin bağımsız mülkiyet ve bağımsız yönetim yapılarına sahip olmasını ve pazardaki payının küçük olması gerektiği savunulmuştur.¹¹

2.2. Avrupa Birliği'nde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı

Günümüzde küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemi yadsınmaz. Bu nedenle hükümetler yardımı en çok gereksinimi olan işletmeleri saptamak ve genel olarak tüm küçük ve orta ölçekli işletmelerin verimliliklerini ve etkililiklerini artırmak amacıyla çeşitli politikalar üretmeye başlamışlardır.

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız amaçlara katkıda bulunmak ve topluluk düzeyinde kobi tanımı konusunda karışıklığa yer vermemek amacıyla Avrupa Komisyonu 7 Şubat'ta kabul ettiği bir tavsiye kararıyla KOBİ'ler için ilk kez belirgin bir tanım önermiştir. Yeni tanıma göre 250'den az işçi çalıştıran firmaların KOBİ olduğu kabul edilmiştir. Orta ölçekli bir işletme ise 50 ile 250 arasında işçi çalıştıran ve yıllık cirosu 40 milyon ECU'nün altında olan veya yıllık bilançosu 27 milyon ECU'yü aşmayan bir işletme olarak tanımlanıyor. Küçük işletmeye ilişkin ölçütler ise şöyle: 50'den az işçi, 7 milyon ECU'yü aşmayan yıllık cirosu veya 5 milyon ECU'nün altında bir yıllık bilanço değerinin olması gerekiyor. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin bir başka ölçütü ise sahip oldukları bağımsızlığın ölçüsü olarak gösterilmektedir.¹²

¹¹ ÇETİN Canan, a.g.e. s. 50

¹² KOSGEB, ABM. AB Mayıs 96 Bülteni/ Avrupa Birliği Merkezleri <http://linuxs.ada.com.tr/eic/mayis.1.htm>.

3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

Küçük ve orta ölçekli işletmeleri tanımlama konusunda bir tanım birliği karşı bu işletmelerin genel özellikleri konusunda, bir fikir birliğine varıldığı görülmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde genellikle işletme sahibi, aynı zamanda yöneticisi olmaktadır. Bu nedenle bu işletmelerin özellikleri genel olarak sahiplerinin özellikleri ile özdeşleştirilir. ABD'nde yapılan araştırma sonuçlarına göre küçük bir işletme kurarak başarıyla yöneten işletme sahiplerinin özellikleri konusunda yapılan bir araştırmaya göre genel olarak aşağıdaki özellikleri taşımaktadırlar.¹³

- Bağımsız çalışmayı arzu etmektedirler.
- Kuvvetli bir girişim hissine sahiptirler.
- Kişisel ve ailevi nedenlerle güdülenmişlerdir.
- Çabuk ve somut sonuçlar beklemektedirler.
- Çok çabuk karşılık verme yeteneklerine sahiptirler.
- Kendilerini işlerine adanmışlardır.
- Planlı olduğu kadar şans eseri olarak da işe girişmişlerdir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibinin, işletmenin kimliğini belirleyen temel unsur olduğunu ve işletme sahibinin özelliklerinin bu işletmelerin belirgin özelliklerinin ortaya konmasında önemli bir rolü vardır.

¹³ SARIASLAN Halil, Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, TOBB Yay., Ankara, 1996, s.8

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin özelliklerinin ortaya konmasında işletme sahibinin kimliğine başvurulmadan da bazı çalışmalar yapılmaktadır. Bu açıdan; küçük ve orta ölçekli işletmelerin özellikleri ¹⁴;

- Bağımsız olmak (dışarıdan kontrol edilememek): Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, büyük işletmelerde olduğu gibi işletme sahibinden veya hissedarlardan gelen direkt bir kontrol mevcut değildir.

- Girişim (teşebbüs) niteliği : Kişilerin başkalarına bağımlı olmadan hayallerini gerçekleştirmeyi veya yeteneklerini kanıtlmayı ya da yaratıcılıklarını ortaya koymayı amaçlamaları ve bu amaçlarını gerçekleştirmek için de bir işletme kurmaları, bir girişimde bulunmayı zorunlu kılar. Böylece, kurulan her küçük işletme bir girişim sonucudur ve girişim nitelikleri taşır.

- Kişisel ilişkiler : Küçük işletme sahiplerinin müşterileri ve işçileriyle olan ilişkileri formel olmayan biçimde olmayan biçimde oluşur ve yürütülür. Bu ilişkiler, çoğu zaman, iş ilişkilerinden de öteye, kişisel ilişkileri dayanır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin özellikleri anlatılmaya çalışılırken gerek işletme sahibine gerekse bu işletmelerin belirgin özellikleri ortaya konarak yapılan anlatımların birbirinden pek farklı olmadığını görmekteyiz.

¹⁴ ALPUGAN, a.g.e, s. 13

4. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN KURULUŞ NEDENLERİ VE AMAÇLARI

4.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kuruluş Nedenleri

İnsanların işletme kurmalarına yol açan çeşitli nedenler vardır. Bu nedenleri şöyle sıralayabiliriz:

-Bağımsızlık İsteği: Bireyin kendi adına bir işletme kurup çalıştırmak isteğinin en güçlü nedeni, o bireyin kendi işinin olması isteğinden kaynaklanmaktadır.

Yüksek gelir, güven, sosyal saygınlık gibi nedenler bağımsız çalışmanın temel yararları olarak kabul edilirse de, bağımsız olmanın ve kendini kanıtlamanın kişiye sağladığı psikolojik tatminin verilen karardaki asıl etkenler olduğu görülür.¹⁵

-Sosyal Saygınlık: Küçük ve orta ölçekli işletme kurmanın önemli nedenlerinden bir tanesi de kişinin işletmeyi kurduğu zaman toplumdan göreceğini umduğu saygı olmaktadır. Bireyin içerisinde yaşadığı sosyal çevrenin bir işyeri sahibi olarak kendisine göstereceği yakınlık, kişinin bazı psikolojik gereksinmelerini doyurabilmektedir.

-Kazanç Sağlama İsteği: İşletme kurmanın en önemli nedenlerinden biri de kişinin kazanç elde etme isteğidir. Bireyin bağımsız olma, sosyal saygınlık vb. hususların yanısıra bir iş kurarken işe kâr elde etme düşüncesi ile yatırım yapmaktadır.

¹⁵ a.g.e., s. 81

-Fırsat Yetersizliği: Bazı bireyler, isteklerine uygun bir iş bulamayabilmektedir. Bu durum, ya ülkenin içerisinde bulunduğu işsizlik sorunu, ya kişinin yaşadığı bölgenin iş olanaklarının yetersizliği veya yaşadığı yerden ayrılmama isteği, ya da bireyin aradığı işin gerektirdiği fiziksel ve düşünsel yeteneklere sahip olmaması bireyi kendi başına iş kurma düşünçesine yöneltmektedir.

-Miras: Çok sık rastlanmamakla birlikte daha önce kurulmuş bir işletmeye o işletmeyi kuran kişinin ölümü, yaşlanması vb. nedenlerden dolayı bu işletmeye, o işletmeyi kuran kişinin çocukları ya da akrabaları sahip olmaktadır. Ülkemizde bir çok mesleğin özellikle sanatkârlığa dayanan mesleklerin babadan oğula geçmesi kültürümüzün bir parçası olarak gösterilmektedir.

-Kişinin sahip olduğu maddi olanakları ancak küçük bir işletme kurmaya yetmesi kişiyi başlangıçta satışları ve sermayesi sınırlı küçük bir işletme kurmaya yöneltmektedir.

-Kişinin kendi işinde elde ettiği bilgiyi, deneyimini, yeni düşünçelerini ve yeteneğini kendi kurduğu bir işletmede daha çok kazanma arzusu ile değerlendirme isteği işletme kurmaya yöneltmektedir.

-Kişilerin işletme kurmaya çalışmalarındaki bir diğer amaç ise kurulacak işletmede aile bireyleri ile birlikte çalışma arzusu yatmaktadır. Çok sık rastlanmakla birlikte kişinin çocukları, kardeşleri ya da diğer akrabaları ile bir araya gelip olanaklarını birleştirecek bir iş kurmaya çalıştıkları görülmektedir.

-Kişileri işletme kurmaya yönelten nedenlerden biri de kişinin kurduğu işletmeyi başarıya ulaştırarak zengin olma isteğidir.

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız nedenler, kişileri işletme kurmaya yönelten nedenlerin başlıcalarıdır. Kişileri işletme kurmaya yönelten onlarca neden sayılabilmesine karşın bu düşüncenin temelinde bağımsız olma arzusu, sosyal saygınlığı elde etme, zengin olma isteği ve miras gibi etkenlerin daha etkin rol oynadığı söylenebilir.

4.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Amaçları

Genel olarak işletmelerin amaçları, genel amaçlar ve özel amaçlar olmak üzere ikiye ayrılır.

Genel Amaçlar: Küçük ve orta ölçekli işletmelerin başlıca genel amaçları şöyle sıralanabilir.

- Kar
- Topluma Hizmet
- İşletme Varlığını Sürekli Kılma

Bu amaçların öncelik sırası işletme sahibine göre değişmektedir. İşletmenin sahibi bu amaçlardan birini temel amaç olarak seçse dahi diğer amaçlara yeterince katkıda bulunamayacağı görüşü yersizdir. Çünkü işletme eğer kârı temel amaç olarak seçmiş ise bu

amacı gerçekleştirmeye çalışırken diğer amaçlara da katkıda bulunacaktır. Çünkü işletmelerin, hitap ettikleri ya da talep yaratmayı umdukları kitleye kaliteli mal ve hizmet sunmadan kâr elde etme olasılığı hemen hemen yoktur. Eğer işletme sahibi kendisine temel amaç olarak topluma hizmeti seçmiş ise, bu işletmeler topluma sundukları mal ya da hizmeti işletmeciliğin doğası gereği belirli bir ekonomiklik içerisinde ve yüksek verimlilikte yapabilirse kâr da elde edecektir.

Sonuç olarak, işletme sahibinin temel amaç belirlemesi konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır. Fakat unutulmamalıdır ki topluma hizmet etmeyen bir işletmenin ve kâr elde etmeyen bir işletmenin varlığını sürdürmesi mümkün değildir. Bu nedenle küçük ve orta ölçekli işletme sahibi bu amaçların hepsine katkıda bulunacak kararlar vermelidir.

Özel Amaçlar: Küçük ve orta ölçekli işletmelerin özel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

-İşletmede çalıştırılan işgörelere daha iyi ücret ödemek ve daha iyi sosyal olanaklar yaratmak istemeleri.

-Tüketicilere kaliteli mal ve hizmet sunmayı sürekli hale getirmek ya da tüketicilere sundukları mal ya da hizmeti ucuza mal edip ucuza satmaya çalışmak, bu tür faaliyetler işletmenin genel amaçlarına da katkıda bulunacaktır.

-İşletmede istihdamı sürekli kılmak, Bu durum kuşkusuz, çalışanlar bakımından da istenen bir durum olmaktadır. Ayrıca, işletme masraflarının azalmasına da neden olmaktadır.

-Topluma ve Devlete hizmet, Hizmet toplumun bazı özel isteklerini doyurma biçiminde olabileceği gibi, harp araçları üreterek, okul, hastane vb. çalışmaları sayesinde devlete de hizmet olabilmektedir.

5. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TÜRKİYE'DE VE DÜNYA'DA TARİHSEL GELİŞİMİ

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin buldukları ülkelerin ekonomik ve sosyal sistemlerine yaptığı katkıların ve bu işletmelerin varlığının öneminin daha iyi kavranabilmesi için bu işletmeleri tarihsel gelişimleri içerisinde ele almak gerekmektedir.

5.1. Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tarihsel Gelişimi

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tarihsel gelişimine bakıldığında bu işletmelerin geliştirilmesine ve iyileştirilmesine yönelik düşünce ve fikirlerin var olduğunu fakat uygulamada pek bir şey yapılmadığı görülmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler devletçi politikalar sayesinde her kalkınma planında kendine yer bulmuştur. Bu nedenle bu gelişimi kalkınma planlarında incelemek daha uygun olacaktır.

Girişimciliğin ve küçük ve orta ölçekli işletmeciliğin devlet tarafından ele alınıp bunlarla ilgili politikaların belirlenmesinde 1963 yılından itibaren her beş yılda bir hazırlanmakta olan Kalkınma Planları'nın küçük sanayi, esnaf ve sanatkarların durumları ile ilgili bölümlerinde kalkısı olmuştur. Bu planlar sırasıyla şöyle özetlenebilir.

1963-1967 yılları kapsayan I. Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemi'nde küçük sanayici, esnaf ve sanatkarların sorunları ile ilgilenecek ve çözüm önerileri üretecek merkezi bir örgütün kurulması öngörülmüştür. Bu merkezi örgütün, küçük ve orta ölçekli işletmeler için hem bir koordinasyon birimi olması ve hem de bu işletmelerin çeşitli sorunlarının çözümüne yardımcı olması ve yol göstermesi gerektiği belirtilmektedir.

1968-1972 yıllarını kapsayan ikinci plan döneminde; küçük işletmelerin piyasa şartlarında yaşayabilir olmasına ve büyük sanayinin yan sanayi hizmetlerini görebilecek duruma gelmesi gerektiğine işaret edilerek, üretimde kalite düşüklüğü, atıl kapasite, yan sözleşme sisteminin gelişmemiş olması ve üretimin sistemli olarak pazarlanabilmesi için gerekli teşkilatlanmanın bulunmaması başlıca sorunlar olarak ifade edilmiştir.¹⁶

Ayrıca bu planda küçük sanayiye ilişkin olarak gerçekleştirilen en önemli çalışma, faaliyete geçmesi beklenen Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi'nin (KÜSGEM). II: Plan başlarında Gaziantep'te faaliyet geçmiş olmasıdır.¹⁷

1973-1977 yıllarını kapsayan üçüncü plan döneminde; küçük sanayi, esnaf ve sanatkarlar konusunda öngörülen önlemler ve hedefler ile saptanan politikalar ilk iki plan dönemindekilerle benzerlik göstermektedir. KÜSGEM'in kurulduğuna fakat yetersiz kaldığına, el sanatları için kurulması öngörülen merkezin gerçekleştirilemediğine işaret edilmiştir.¹⁸

¹⁶ MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s.169

¹⁷ ÇETİN, a.g.e., s.139

¹⁸ MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s.170

1979-1983 yıllarını kapsayan dördüncü plan döneminde; ilk kez esnaf ve sanatkarlar ile küçük kesimin ayrı ayrı tanımı yapılarak bu ayırım getirilmiştir. Buna göre esnaf, ticaret ve diğer hizmet dalında çalışanları, sanatkar ise; imalat dalında daha ziyade el emeğine dayalı olarak çalışan ve henüz küçük sanayi kapsamına girmeyen iş sahiplerini, küçük sanayide bir dereceye kadar makinalaşmış veya modern araç gereçlere ve makinalara sahip küçük imalat birimleri olarak tanımlanmıştır. Bu plan döneminde Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı (KÜSGET)'in faaliyete geçirilmesi küçük sanayi açısından önemli bir gelişmedir.

1985-1989 yıllarını kapsayan beşinci plan döneminde; küçük ve orta ölçekli işletmeler politikası belirlenmiştir. Bu politika; esnaf ve sanatkar tanımının yenilenmesi, küçük sanayinin üretim gücünün artırılması, dış pazarlama konusunda mali ve özellikle teknik danışmanlık hizmetlerinin yaygınlaştırılması, dış satım için özel teşvik sisteminin geliştirilmesi, küçük sanayinin geliştirilmesinde öncü sektörlerin belirlenmesi, küçük ve orta ölçekli işletmelerin, büyük ölçekli işletmelerle entegrasyonu için teşvik programlarının hazırlanması, üretimde kalite kontrolün yapılmasında gerekli organizasyonun sağlanması, küçük sanayi sitelerinin yaygınlaştırılması ve bu sitelerde nitelikli işgücü için eğitim desteğinin sağlanması, bölgesel farklılıkların ortadan kaldırılması vb. hususları kapsamaktadır.

1990-1994 yıllarını kapsayan altıncı dönemde; küçük ve orta ölçekli sanayiye geniş yer verilmesi, bu kesimin güçlendirilmesi hedef olarak alınmıştır. Bu amaçla devletin belirgin ve kapsamlı bir küçük ve orta sanayi politikası oluşturması, bu politika ışığında somut önerilerin oluşturulması amaçlanmıştır. Bunun yanısıra küçük ve orta ölçekli işletmelerin piyasanın gelişme özelliklerine uygun nitelikteki istihdam yaratma potansiyellerinden yararlanılmasını sağlamaya yönelik çalışmalara başlanmıştır. Esnaf ve Sanatkarlar Odalarıca tutulan esnaf sicillerinden, iş kollarına, üretime, istihdama ve işyeri çalışma şartlarına yönelik istatistiki bilgilerin elde edilmesine imkan verecek çalışmalara başlanması kararlaştırılmıştır.¹⁹

¹⁹ ÇETİN, a.g.e., s.140

1995-2000 yıllarını kapsayan yedinci dönemde; bu plan döneminde Avrupa modeli esas alınarak oluşturulan sanayileşme stratejisi daha ziyade küçük ve orta ölçekli işletmenin yer aldığı yeni sanayileşme stratejisi olup, bu işletmelerin dış piyasalara açılabilmesi için yeni teknolojilere açık, pazara uyumlu, dış satıma dönük bir yapıya kavuşturulmasını öngörmektedir. Ayrıca küçük ve orta ölçekli işletmelerin dış satıma yöneltilmesi ile geniş bir potansiyelin harekete geçmesi ve dış ticaret gelirlerinin hızla artması tahmin edilmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelere dayalı bir sanayileşme sürecinde patent yasası, kalite ve ölçü sisteminin yeniden oluşturulması, teşvik sisteminin değiştirilmesi ile ilgili hukuksal yapının kurulması da öngörülen hususlar arasındadır.²⁰

5.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Dünya'da Tarihsel Gelişimi

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki yirmi yıl boyunca sanayinin giderek merkezileşmesi ve bunun hızlı ve istikrarlı bir süreç ile gerçekleşmesi, sermaye birikimini gelişmenin temel koşulu olduğu fikrini doğrular nitelikteydi. Bu dönemde merkez ülkelerin devlet politikaları da bu büyük işletme anlayışının giderek güçlenen egemenliğini yansıtıyordu. Üretimin birim maliyeti düşürülerek, ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanılacak ve rekabet gücü artacaktı. Bunun sonucu olarak sanayiciler daha fazla merkezileşmeye yönettildiler. Şirket birleşmeleri teşvik edildi. Ancak 60'lı yılların sonlarına gelindiğinde, "Büyük işletmelerin ekonomik gelişmenin motor olduğu" tezi yavaş yavaş geçerliliğini yitirmeye başladı.

²⁰ ÇETİN Canan, *Yeniden Yapılanma - Girişimcilik - Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, Der Yayınları:202. İstanbul,1996 , s.141

Büyük işletmelerin yenilikler yaratmada en başarılı işletmeler olmadığı anlaşıldı. Öte yandan, küçük işletmelerin yenilikler bakımından önemli bir rol oynadıkları ortaya çıktı. 70'li yıllarda iktisatçı Prais, ticari birimlerdeki büyümenin temel olarak fabrika ve imalathanelerin büyümesine bağlı olmadığı görüşünü destekleyen bulguları ortaya koydu. Daha sonraki iktisat araştırmaları, bir işletmenin başka işletmelerle birleşme politikası gereği devrolunmasının her zaman o firmanın mali durumu üzerinde olumlu etki yapmadığı yönünde sonuçlar çıkardı. İşletme birleşmelerinden sonra, birleşmiş olan işletmelerin karlılığının genel olarak düştüğü gözlemlenmiştir.²¹

Tüm bu nedenlerle optimal ölçek ekonomileri kavramında 70'li yıllardan itibaren bir değişim gözlenmeye başladı. Petrol bunalımı ve bunalımı aşmak için tepki esnekliğinin ön plana çıkması, teknoloji ve bilgisayar sektöründeki gelişim, sabit faktörlerin ve tesislerin küçük ve orta ölçekli işletmelere maliyet ve verimlilik açısından büyük işletmeler gibi üretim yapmalarını sağlayacak olanaklar yaratmasını meydana getirdi. Tüketici tercihlerinin giderek çeşitlenmesi, kitlesel üretim yanında küçük ve orta ölçekli üretimin de gerekliliğini ortaya çıkardı.²²

6. TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Tüm ekonomilerin vazgeçilmez temel bir bileşeni olan KOBİ'ler istihdam ettikleri işgücünden, gerçekleştirdikleri yatırımlara, yarattıkları katma değere ve ödedikleri vergilere kadar pek çok yönleri ile her ekonomide önemli bir yere sahiptirler. Çünkü KOBİ'ler yalnızca bağımsız ekonomik birimler olarak mal ve hizmet üreten işletmeler değil aynı zamanda

²¹ FATHİL Fatih, "Kobiler Dünyaya Açılıyor", Asomedy, Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, Eylül-1996, s.27

²² a.g.e., s.28

büyük işletmelerin kullandıkları mamül ya da yarı mamül girdileri üreterek büyük işletmelerin gelişimini de tamamlarlar.²³

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin dünya ekonomisinde öneminin anlaşılması üzerine çeşitli ülkelerin ve uluslararası kuruluşların bu konuya ilişkin çalışmaları son yıllarda büyük artış göstermiştir. Artan bu ilginin birçok nedenleri bulunmaktadır. Bunlar arasında;

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik ve sosyal önemlerinin anlaşılmaya başlanması,

- Büyük ve küçük işletmelerin birbirlerine bağlı olmaları,

- Büyük işletmelerin çoğunun bir zamanlar küçük işletme olarak kurulmuş olmaları,

- Bazı işletmelerin ekonomiyi etileyecek kadar büyümeleri ve rekabeti ortadan kaldırmaları endişesi sayılabilmektedir.²⁴

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük işletmelerin ihtiyacı olan hammadde ve yardımcı maddeleri sağlayarak; onların acentalık ve bayiliğini alarak; büyük işletmelerin mallarını perakende satarak faaliyette bulunmaktadırlar. Bundan başka, büyük işletmelerin faaliyetlerini belirli konulara teksif etmelerini sağlayarak ve ilerde büyük işletmelerde görev alacak yöneticileri yetiştirerek ekonomiye yardımcı olmaktadırlar.³³ Yani, KOBİ'ler bir yandan büyük işletmelerle rekabet içinde kendi başlarına nihai ürün ya da hizmet üreterek ekonomiye katkıda bulunurken diğer yandan da büyük işletmeleri yan sanayi biçiminde tamamlayarak onların daha fazla üretken olmalarına ve ekonomiye katkılarının daha da artmasına yardımcı olurlar.²⁵

²³ SARIASLAN, a.g.e., s.9

²⁴ ÖZ-ALP, a.g.e., s.70

²⁵ SARIASLAN, a.g.e., s.9

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, teknolojiye ortaya çıkan yeniliklere, konjoktürdeki değişikliklere daha çabuk uyum sağlamaktadırlar. Bu nedenle onlar ortaya çıkacak olumsuz durumları daha az etkilenecek geçirebilmektedirler. Küçük ve orta ölçekli işletmeler bu niteliğin kendilerine sağladığı esneklik dolayısıyla devamlı bir istihdam kaynağı olabilmektedirler. Bunun yanı sıra, küçük işletmelerin ülkenin her yerinde kolaylıkla kurulabilmesi, bireylere işsizlik nedeniyle yaşamlarını sürdürdükleri toplumdan ve ortamdan kopmadan iş olanakları sağlamaktadır.²⁶

İçinde buldukları ekonominin isimsiz kahramanları olarak nitelendirilen küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülke ekonomisine olan katkılarını sayısal verilerle de açıklamak olanaklıdır. Bu işletmelerin toplam işletmeler içerisindeki payını, yarattıkları katma değer ve istihdamı gösteren veriler Tablo: 2.1.'de sunulmuştur.

**Tablo: 1.1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN
ÖLÇEKSEL DAĞILIMI**

	İŞYERİ	%	İSTİHDAM	%	KATMA DEĞER TRİLYON	%
1-9	168.574	94.4	175.809	35.6	20.7	7.7
10-49	7.972	4.0	175.660	11.5	17.2	6.4
KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELER	194.546	98.4	721.469	74.1	37.9	14.1
50-99	1.405	0.7	97.356	6.4	14.6	5.4
100-199	842	0.4	116.319	7.6	21.0	7.8
ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER	2.247	1.1	213.676	14.0	35.6	13.2
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER	196.793	99.5	935.144	61.1	73.5	27.3
200+	982	0.5	595.601	38.9	194.9	72.7
TOPLAMA İMALAT SANAYİ	197.775	100	1.530.745	100	268.4	100

KAYNAK: KOSGEB, Yatırım Planlama ve Koordinasyon Grup Başkanlığı Ankara, 1996, s.1.

²⁶ ALPUGAN, a.g.e, s.21

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yukarıda sayılan nedenlerden başka ülke ekonomisine yaptıkları başka olumlu katkıları da bulunmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz.²⁷

-KOBİ'ler ekonomik yapının çeşitlenmesini sağlarlar,

-KOBİ'ler, ülkede gelir yelpazesinin denge ögesinin kuvvetini sağlarlar.

-KOBİ'ler, yeni fikir ve buluşların kaynağı olup, sanayide gerekli olan esnekliğin sağlanmasına katkıda bulunurlar,

-Çabuk karar verme esnekliği nedeni ile KOBİ'ler, daha az yönetim ve işletme gideri ile çalışırlar,

-Ülkede refah seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunurlar.

-Küçük birikimlerle, aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara kanalize edilmesini sağlarlar,

-Teknolojik gelişmelerin kırsal yörelere ulaşmasını sağlayarak, üretim teknolojisini tamamlarlar,

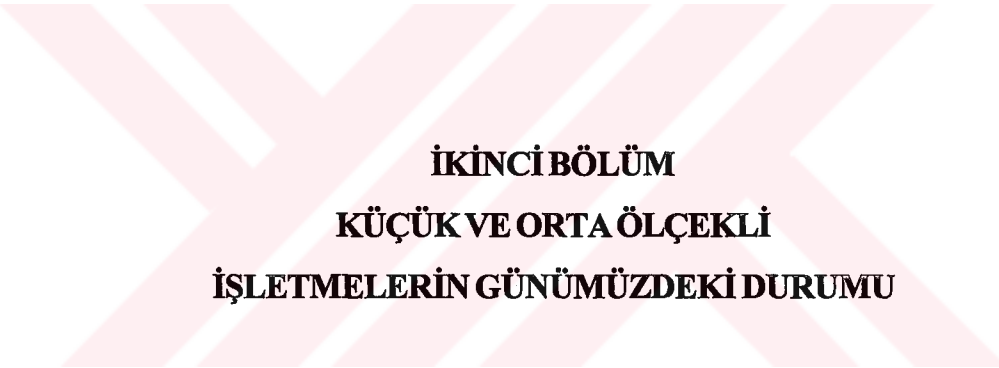
-Bölgesel kalkınmaya katkıda bulunurlar,

-Bu tür işletmelerde işçi-işveren ilişkileri daha yakın olduğundan, sosyal huzursuzluklara sık sık rastlanmamaktadır.

-Savaş ekonomisinde, büyük sanayiler zarar görürken, bu tür işletmeler küçük çapta da olsa üretimlerine devam ederek, toplumun belirli ihtiyaçlarını karşılayabilirler.

-KOBİ'ler tekelciliği önlerler.

²⁷ ÖZGEN Hüseyin-DOĞAN Selen, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlama Açılımda Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri, KOSGEB Yay., Ankara, 1997.



İKİNCİ BÖLÜM
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ
İŞLETMELERİN GÜNÜMÜZDEKİ DURUMU

1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN SORUNLARI

Ülke ekonomisine yaptıkları olumlu katkılara rağmen bu işletmelerin bir çok sorunu bulunmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin başlıca yaşadıkları sorunları yönetim, üretim, pazarlama, finansman ve yasal, bürokratik ve diğer sorunlar başlıkları altında toplayabiliriz.

1.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, işletmenin varoluş nedeni işletme sahibidir. İşletme sahibinin hayalleri, yaptırım gücü ve yeteneği işletme başarısında kesin belirleyicidir. Dolayısıyla işletme sahibinin başarısı, işletmenin başarısı ile özdeşleşmektedir.

Bu işletmelerde, yönetimde uzmanlaşmanın çok düşük düzeylerde kalması, işletmede etkin ve verimli çalışma sonuçlarının yaratılamaması yönetimde istenilen kalite düzeyinin gerçekleştirilememesi ile sonuçlanmaktadır.

Diğer yandan, küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibi için işletmesi, onun sadece geçim kaynağı değil aynı zamanda yaşam tarzının da temsilcisidir. İşletme sahibi çoğunlukla büyük özveri ve emek gerektiren çalışmalar sonucunda bu işletmeyi kurabilmiştir. Dolayısıyla, maddi nedenlerin ötesinde manevi yönden de bağımlıdır. Çoğunlukla bu bağımlılık işletme sahibi ile sınırlı kalmamakta ve ailenin tümünü etkilemektedir. Ancak işletmeye olan bağımlılık yükseldikçe yönetimde subjektif değerlendirme yapma olasılığı da artmakta ve "işletme körlüğü" tehlikesi ortaya çıkmaktadır.²⁸

²⁸ SAVRAN Özcan, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları", *Dünya Gazetesi*, 23 Kasım 1993, s.6.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, işletme sahibi tüm işleri yürüten kişidir. İşgörenine işi öğretmekten, hammadde ve malzeme teminine, pazarlamaya, borç-alacak takibine kadar işletmenin tüm faaliyetlerini doğrudan kendisinin yürüttüğü görülmektedir. Dolayısıyla, işletme sahibinin bu faaliyetlerle ilgili karar verme yeteneği, işletmenin hedeflerine başarıya ulaşmasında önemli rol oynamaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin aynı kişide veya kişilerde toplanması aynı zamanda bu işletmelerin en önemli sorunu olan yönetim darboğazının da kaynağı olabilmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletme sahiplerinin işletme kurabilmek için gereken sermayeye sahip olmaları iyi bir girişimci ve yönetici olmak için yeterli değildir.²⁹ Dolayısıyla bu üç önemli faktörün işletme sahibinde tatmin edici bir ölçüde bütünleşmesi gerekir. Bugün ülkemizdeki hakim düşünce bu üç faktör içerisinde belirleyici unsurun mülkiyet olduğudur. Yani kişinin girişimci ruhu ve yöneticilik yeteneği iş kurma aşamasında pek dikkate alınmamaktadır. Halbuki sağlıklı ve güçlü bir küçük ve orta ölçekli işletme yapısında, tam tersine en önemli faktörün girişimcilik, sonra yöneticilik ve sonra da işletme sahipliği gelmektedir. Bunun tersinin düşünülmesi başarısız ve verimsiz yönetilen bir işletmeye yol açacağı açıktır.³⁰

Bunun yanısıra, küçük ve orta ölçekli işletmelerin en önemli yönetim sorunlarından biri de sahip-yöneticinin; yönetimin en önemli işlevlerinden biri olan planlamaya gereken önemi vermemesidir. Sahip-yönetici işletme ile ilgili planları genelde kafasında tasarladığı ve bunu işgörenleriyle pek paylaşmadığı görülmektedir. Bunun sonucu olarak sahip-yöneticinin yaptığı planın başarısı sadece kendi bilgi ve deneyimine bağlı olmakta buna ek olarak yönetimin diğer bir işlevi olan denetim işlevine fazla katkı yapmasına engel olmaktadır. Zira planlama ve denetim birbirini tamamlayan iki yönetim işlevidir. Yeterli planlamanın

²⁹ ÇETİN, a.g.e., s.157.

³⁰ MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s.32.

yapılamadığı yerde denetimden söz etmek olanaksızdır. Bu ilişki şöyle açıklanabilir, sahip-yönetici yaptığı planı kafasında tasarlarken ulaştığı sonuçları denetleyecek standartlardan mahrumdur.

Ayrıca bu işletmelerin yönetim sorunlarını, nitelikli işgören bulamama, sahip-yöneticinin teknik kökenli olması, sahip-yöneticinin ve işgörenin eğitim sorunları, uzmanlaşma, enformasyon eksikliği, idari ve teknik danışmanlık, rehberlik hizmetlerinden yoksunluk, örgüt ve örgütlenme sorunları başlıkları altında da incelemek olanaklıdır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahibi veya yöneticisinin piyasa verilerinin temini veya değerlendirilmesi konusunda eksikliği, mesleki ve teknik bilgilerinin yetersizliği işletmeyi olumsuz yönde etkiler.

Genelde aile şirketi niteliğinde olmaları, aile içindeki düzensizlik ve problemlerin işe yansımaya neden olur.³¹

Sonuç olarak, küçük ve orta ölçekli işletmelerin başarısı, işletmenin yöneticisi durumunda bulunan işletme sahibinin şahsi başarısı ile doğru orantılıdır. İşletme sahibi, yönetim özelliklerine bakılmaksızın işletme politikasını tek başına belirleyici faktördür. Dolayısıyla, işletme sahibinin yöneticilik konusunda eğitilmesi veya yönetimde uzmanlaşma sağlanması, işletmelerin başarısı açısından hayati önem taşımaktadır.³²

³¹ KAYALAR, a.g.e., s.27.

³² SAVRAN, a.g.e., s.6.

1.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları

Finansman güçlüğü küçük ve orta ölçekli işletmeler için çoğu kez daha kuruluş aşamasında başlamakta ve yaşamları boyunca faaliyetleri ve gelişmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sorunların bir kısmı işletme yöneticilerinin yönetsel yeteneklerinin, özellikle finansal yönetim konusundaki bilgi ve deneyimlerinin eksikliğinden kaynaklanmakta, bir bölüm ise genel olarak izlenen ekonomik politikalara bağlı bulunmaktadır.³³

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, öz sermaye yetersizliğinden, finansal kurumlardan uygun koşullarda fon sağlama konusunda karşılaştıkları güçlükler bulunmaktadır. Bu işletmelerin yaşadıkları finansal sorunlar Tablo 3.1.'de sunulmuştur.³⁴

Tablo 2.1: İşletme Büyüklüklerine Göre Finansal Sorunların Dağılımı (%)

Sorunlar	Küçük	Orta	Büyük
Kredi Bulamamak	12.43	10.82	-
Kredi Maliyetinin Yüksek Olması	25.99	30.22	32.23
Öz Kaynak Yaratamamak	18.64	15.49	18.91
İşletme Sermayesi İhtiyacının Hızlı Artışı	23.45	20.34	24.37
Finansal Alandaki Teşviklerin Azalması	9.89	10.82	11.80
Personel Tasarrufu	5.08	3.36	4.57
Yatırımlar	4.52	8.96	8.12

Kaynak: ŞENYURT, a.g.e., s. 112.

³³ CANBAŞ Serpil, *Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerinin Finansal Sorunları ve Türkiye'de ve Avrupa Topluluğunda Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerine Sağlanan Finansal Destekler*, III. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 30 Kasım-3 Aralık, 1989 Kapadokya, Ankara, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F., s.11.

³⁴ Daha Detaylı Bilgi için bkz. ŞENYURT, a.g.e., s.112.

1.3. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Pazarlama Sorunları

Pazarlama konusu küçük ve orta ölçekli işletmeler için hem iç hem de dış pazarlara yönelik olarak daha çok işletme sahibini şahsi yeteneği ile yürütülmeye çalışılan, ancak üzerinde önemle durulması gereken bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerin en zorlandıkları konulardan birisi de pazarlama olayıdır. Bu işletmeler, ekonomik yetersizlikleri nedeniyle gerekli kaynağı pazarlama elemanı istihdamına ve harcamalarına ayıramamaktadırlar. Uzman pazarlama elemanı istihdam edememeleri işletmede de modern pazarlama ilke ve tekniklerinin uygulanmasına engel olmakta bu da küçük ve orta ölçekli işletmelerin işlem hacimlerinin büyümesine engel olmaktadır.

Bir pazarlama planı geliştirilmesi küçük ve orta ölçekli işletmelerin öncelikli amacı olmalıdır. Ne var ki genelde bu tarz işletme sahipleri bir işyeri açmanın ve müşteri beklemenin yeterli olduğunu düşünürler. Pazarlama konusunda başarısız olmaları ise gerçekte pazarlamanın kompleks bir iş olmasından kaynaklanmaktadır. Küçük işletme sahipleri başarının iç ve dış etkenlere bağımlı olduğunu asla unutmamalı ve başarılarını iç ve dış etkenlere bağılı olarak pazarlama aktivitelerini planlama, organize etme, istihdam, yönlendirme ve kontrol etmeye dayandığını göz önünde bulundurmalıdırlar.³⁵

Pazarlamada karşılaşılan sorunlar ise ayrıntılı olarak Tablo 3.2'de verilmiştir.

³⁵ KAYALAR, a.g.e., s.54.

Tablo 2.2: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Pazarlama Sorunları

		Düşük	Orta	Yüksek
Pazara ilişkin sorunlar	Rekabet avantajı yaratamama Rakiplerini tanımama Rekabetin yapısını bilmeme	x x	x	
Mamule ilişkin sorunlar	Yeni Mamul kararı Mamul çeşitlendirme Mamul farklılaştırma Kalite Marka imajı Mamul imajı Standart ürün ambalajlama etiketleme Garanti Satış sonrası hizmet		x x x x x x x x	x x x x
Fiyat/Fiyatlandırma	Fiyat ayarlamaları Vadeler İskonto oranları Ödeme şekilleri Krediler Fiyat değişiklikleri bildirim		x x x x	x x x
Tanıtım	Broşür, katalog vb. hazırlama		x	
	Ajansla çalışma olanaklarının kısıtlılığı Fuar, sergi vb. katılmama Yeterli ve nitelikli satış elemanı olmayışı Yüz yüze satış olanaklarını kısıtlılığı Yeterli tanıtım bütçesini oluşturamama		x x	x x x
Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım	Dağıtım kanallarının yetersizliği Kanalda çatışma Kanalda güç birliği güçlükleri İmalatçı-distribütör-acente ilişkileri Etkin envanter kontrolün olmayışı depolama olanaklarının kısıtlılığı Müşteri hizmetlerini yetersizliği Taşıma sorunları Teslim sorunları Sipariş karşılama ve itirazlar	x x x x x x	x x x x	

Kaynak: GÜRDAL Sahavet, USLU Aypar, "Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Pazarlama Sorunları" **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, C. XII, S. 2, Eskişehir, 1995, s. 87.

1.4. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Karşılaştıkları Yasal, Bürokratik ve Diğer Sorunlar

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, gerek kuruluş, gerekse de faaliyetler sırasında, kamu kuruluşları ile olan ilişkilerinde bürokratik engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu işletmelerle ilgilenen kamu kuruluşları arasında, tam bir işbirliği ve koordinasyon sağlanmaması kavram kargaşasına, işlerin uzamasına ve sonuçta para ve zaman kaybına neden olmaktadır. Küçük işletmeler devlet daireleri ile olan ilişkilerinde daha çok, gereksiz muamelelerin çokluğundan yakınmaktadırlar. Buna ek olarak, yönetmelik ve benzer mevzuatın yarattığı sorunlar ile, sistemin çok yavaş çalışması gibi durumlar en çok şikayetçi olunan konular arasındadır. Orta ölçekli işletmeler ise, daha çok belediyelerle olan ilişkilerinde, yerel yönetimin karar ve uygulamalarından doğan sorunlar ve memurların tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunları dile getirmektedir.³⁶

Bu tür sorunlardan en çok yeni kurulan işletmelerin etkilendiği görülmektedir. Diğer sorunlar içinde ise, bilgi eksikliği, yasal hakların savunulamaması, üniversite- küçük sanayi işbirliğinin geliştirilememesi sayılabilir.

1.5. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Üretim Sorunları

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, üretim sürecinde karşılaştıkları sorunlardan biri, yenilik ve değişiklikler konusunda üretim teknolojisindeki eksiklikler, yani kısaca teknoloji sorunudur. Bugün, KOBİ'lerin yatırım yaparken alan ve teknoloji seçimi konusunda bilgi alabilecekleri herhangi bir kurum bulunmamaktadır. Üretim yönetimi ve teknolojisindeki büyük bilgi eksikliğinin neden olduğu sorunları çözümlenememesi, kalitesiz üretim, yüksek

³⁶ ÖZGEN H-DOĞAN., a.g.e., S.43.

maliyet, hammadde, işgücü, makina, tezgah kapasitesi israfının daha da artmasına sebep olmaktadır.³⁷

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, ortalama olarak kapasitelerinin yüzde 50'siyle üretim yapmaktadırlar. Küçük işletmelerin kapasite kullanım oranları orta ölçeklilerden daha düşük olarak seyrederken, tam kapasite çalışmaya en büyük engelin talep yetersizliği ve mali sorunlar olduğu görülmektedir.

İstanbul Sanayi Odası'nın 1 ile 100 çalışanı olan 6500 üyesi arasında yaptığı araştırmaya göre 1992 yılında ve 1993 yılının ilk üç ayında küçük işletmelerin kapasite kullanım oranı sırasıyla yüzde 49.3 ve yüzde 50.6 olarak gerçekleşirken, orta boy işletmelerinki sırasıyla yüzde 57.4 ve yüzde 53 oldu. Ağırlıklı toplamda ise 1992 yılında KOBİ'lerin kapasite kullanım oranı 55.6 iken, 1993 yılının ilk çeyreğinde bu oran yüzde 51.8'e düşmüştür. Kapasite kullanım oranları böyle iken bu işletmelerin tam kapasite ile çalışamamaları şöyle açıklanmaktadır. Küçük işletmelerin yüzde 45'i, tam kapasite ile çalışamamalarının nedeni olarak talep yetersizliğini, yüzde 22'si ise mali sorunları göstermektedir. Orta ölçekli işletmelerin yüzde 51.5'i talep yetersizliğini, yüzde 16.5'i de mali sorunları buna sebep olarak göstermektedir.³⁸

³⁷ a.g.e., s.40.

³⁸ ULAGAY Osman, "Küçükler Yarım Kapasite Çalışıyor", *Milliyet Gazetesi*, Kobi-Vizyon Köşesi, 15 Kasım 1996.

2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN GELİŞMESİNE YÖNELİK YENİ DÜŞÜNCE VE STRATEJİLER

2.1. KOBİ Borsası

İstihdam ve ihracattaki paylarına karşın kredi pastasından aldıkları pay yüzde beşleri geçmeyen küçük ve orta ölçekli işletmelerin, hem büyük işletmelerle hem de ülke ekonomisi ile rekabet koşulları içinde entegrasyonu, sermaye piyasasından yararlanmalarına, bunun için de bu tür işletmelerin hisse senedi ve borçlanma araçlarının işlem görebileceği KOBİ Borsasının kurulmasına bağlıdır.

Bugüne kadar İMKB, KOBİ konumundaki işletmelerin sermaye piyasasından yararlanmaları için borsa bünyesinde yeni şirketler pazarı kurmuş bu pazara ilişkin kotasyon koşullarını hafifletmiştir. Kotasyon koşulları hafifletilmekle birlikte, halka arzedilen senedin piyasa fiyatı üzerinden teminat veya teminat mektubu verilmesi zorunluluğunun getirilmesi KOBİ'lerin yeni şirketler pazarına girmesini engellemiştir.

Ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin kaynak bulmakta güçlük çektikleri, mal ve hizmet sunumundan elde ettikleri gelirlerin bu işletmelere ancak işletme sermayesi sağlayabildiği, fakat yeni yatırımların gerçekleşmesinde yetersiz kalmaktadır. Vergi mevzuatımız yönünden bakıldığında ise küçük ve orta ölçekli işletmelerin sermaye piyasasına tabi büyük işletmelere göre daha fazla vergi yüküne haizdir. Bu durum küçük ve orta ölçekli işletmelerin ağır ve eşit olmayan koşullar altında olduğunun bir göstergesidir.³⁹

³⁹ AKIŞ Teoman, "Kobi'lerin Üzerindeki Haksız Vergi Yükleri", Asomedy, Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, Nisan 1996, s.31

2.2. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDTŞ)

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, üretimi dış pazarlara yönelmesi ve bu işletmelerin global pazarlarda rekabet gücünün artması için pozitif yönlerini biraraya getirecek negatif yönlerine ise katkıda bulunacak oluşumlara ihtiyaçları vardır. Günümüzde bu oluşumların adı Sektörel Dış Ticaret Şirketleridir.

22.12.1995 tarihli 95/7623 sayılı İhracat Rejimi Kanunu'nun üçüncü maddesinin II. bendine istinaden küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ihracaat sektörü içinde bir organizasyon altında toplanarak dünya pazarlarına yönlendirilmesi amacıyla ihracat ve ilgili konularda finansman, tedarik, nakliye, sigorta, gümrükleme vb. hizmet sağlayarak dış ticarete uzmanlaşmalarını ve bu suretle etkin faaliyet göstermelerini teminen kurulan şirketlere Dış Ticaret Müsteşarlığı'nca "Sektörel Dış Ticaret Şirketi" statüsü verilmesi kararlaştırılmıştır.⁴⁰

Bu şirketlerin ana amaçları ise şöyle özetlenebilir.⁴¹

-Küçük ve orta ölçekli ortaklarına dış pazarlarda faaliyet göstermek suretiyle yeni pazarlar temin etmek; yani, tek başına yapamayacağı işi toplu olarak gidip, birkaç ülkede hedef pazarlar ve müşteriler temin etmek,

-Toplu alım suretiyle, hem ithalat yoluyla hem de iç piyasadan almak suretiyle toplu alımla ucuz hammadde girdisi sağlamak,

⁴⁰ FATHİL, a.g.e., s.37.

⁴¹ PİRALİ Fuat, **Sektörel Dış Ticaret Şirketleri**, Vakıfbank Araştırma Dizisi, Vakıflar Bankası Genel Müdürlüğü Yay., No. 6 Ankara, -Talihsiz-, s.4.

-Mümkün olduğu kadar ucuz, dünya fiyatlarına uygun finansal destek sağlamak,

Bugün ülkemizde, 4'ü İstanbul, ikisi Gaziantep, ikisi İzmir, birer tane de Samsun, Ankara ve Bursa'da olmak üzere faaliyet gösteren 11 SDTŞ bulunmaktadır. Bunlar içerisinde en başarılısı 1995 yılında ihracat rekortmeni olan EGS'dir. Ege Giyim Sanayicileri tarafından kurulan bu şirket 1995 yılında 650 milyon dolarlık ihracat gerçekleştirmiştir.⁴²

2.3. KOBİ AŞ

Halkbank, TOBB, ASO ve İSO ortaklığıyla 1 Ağustos 1996 tarihinde KOBİ Yatırımlarına ortaklık AŞ (kısa adıyla KOBİ AŞ) adıyla kurulan bu şirketin yapmayı tasarladığı faaliyetler arasında küçük ve orta ölçekli işletmelere proje bazında faizsiz kredi vererek bu işletmelerin yatırımlarına ortak olmak suretiyle bu işletmeleri desteklemek sayılabilir.

Kâr amacı gütmeyen bir şirket olarak kurulan bu şirketin birincil kuruluş amacı olarak; Avrupa Birliği içinde maddi teşviklerin yakında kaldırılacak olması ve gümrük birliği bağlamında bunun Türkiye'yi de doğrudan etkileyeceği düşünülerek küçük ve orta ölçekli işletmeler için yeni finansman teknikleri bulunması gerektiği yönünde yapılan bir girişim olduğu ifade edilmektedir.⁴³

⁴² Finansal Forum, "Sektörel Dış ticaret Şirketleri Çoğalıyor" *Finansal Forum Gazetesi*, 21 Ocak 1997, s.7.

⁴³ ÇAĞLAYAN Zafer, "Kobi AŞ Hâlâ İşlemiyor" *Kobi-Vizyon Köşesi, Milliyet Gazetesi*, 20 Aralık, 1996, s.9

2.4. Enformasyon

Günümüz şartlarında ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerden söz açıldığında bu işletmelerin hep finansal sorunlarından bahsedilmektedir. Fakat elinde sermayesi ne yapacağını bilmeyen ya da en rasyonel yatırımın nasıl gerçekleştirileceğini bilemeyen yatırımcılarla dolu olan ülkemizde girişimciler bilgi'den çok finansal desteği arzulamaktadırlar.

Fakat, günümüzde parayı en iyi değerlendiren değil de, bilgiyi en iyi değerlendirenin başarılı olacağını söyleyen düşüncelerin sayısı hızla artmaktadır. Bugüne kadar devlet'ten beklediği finansal desteği bulamayan bu işletmelerin devlet'ten bilginin üç ayağı olan, eğitim, danışmanlık ve enformasyon hizmetlerini istemesi daha uygun olacaktır. Bu yönde yapılabilecek faaliyetler ise şöyle özetlenmektedir.⁴⁴

-KOBİ'ler kalıcı olabilmek için ihracata yönlendirilmeli; sektörel veya bölgesel dış ticaret şirketleri teşvik edilmeli.

-Bürokrasi, bu gibi hizmetlerden yararlananlardan "feedback" almaya ve hizmetlerini etkinleştirmeye dikkat etmeli.

-Ticari bankaların, kredilerinin belirli bir bölümünü bu işletmelere ve genç girişimciye vermesi yasal zorunluluk haline getirilmeli.

-KOBİ'lerin nitelikli elemanlarının (mühendis, vs) SSK masraflarını devlet ödemeli.

⁴⁴ YALÇIN Candan, "Sübvansiyonu Bırak, Enformasyona Bak!", Kobi-Vizyon Köşesi, **Milliyet Gazetesi**, 31 Ocak 1997, s.9.

-Bankalar Kanunu'nda değişiklik yapılarak teminat zorunluluğu esnekleştirilmeli; böylece KOBİ'lerin kredi almasının kolaylaştırılması.

-Özellikleri farklı olan değişik büyüklükteki KOBİ'lere (1-20 çalışan, 21-50 çalışan, 51-100 çalışan, 100'ün üzerinde çalışan gibi) farklı destek paketleri verilmeli.

-Girişimciliğe sıcak bakan bir vergi düzeni oturtulmalı. Yeni kurulan işleme iki yıl dokunulmamalı. Doğu, Güneydoğu ve geri kalmış tüm bölgelerde yapılacak yatırımlara sıfır vergi teşviki getirilmeli.

-Eğitimin ve kalifiye eleman yetiştirilmesinin üzerinde durulmalı; üniversite-sanayi işbirliği gerçekleştirilmelidir.

2.5. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Yönelik Yeni Finansal Araçlar

Türkiye ekonomisinin belkemiğini oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmelerin sorunlarının çözümüne yönelik olarak KOSGEB bünyesinde yeni bir finansman modeli oluşturulmuştur. Model, asıl olarak finansman sorununun çözümünü amaçlasa da, bir bütün olarak KOBİ'lerin yeni yatırımlarından üretimlerine, pazarlama ve satış olanaklarına kadar faaliyetlerinin bütün aşamalarını ilgilendiriyor. Finansmanın ön plana çıkarılması ise, "KOBİ'lerin üretim kapasitelerinin artması, yeni teknolojilere uyum sağlamaları, ürünü geliştirmeleri, yatırım yapmaları, iç ve dış piyasalara satışta bulunmaları, rekabet güçlerinin yönetim ve çalışma verimliliklerinin artması her şeyden önce finansman sorununun çözümüne bağlıdır" görüşüyle açıklanıyor.

KOSGEB'in KOBİ Eylem Planı çerçevesinde oluşturulan "KOBİ Finanman Modeli" taslağında yer alan mali yapılanmalarından bazıları ışınları.⁴⁵

-Finansman Yatırım ortaklığı (FYO): FYO, anonim şirket şeklinde kurulacak ve KOBİ'lerin uzun vadeli fon gereksinmelerini karşılayacaktır. Ayrıca, KOBİ'lerin ihraç edeceği hisse senedi, tahvil gibi mali araçları satın alarak, bu işletmeleri finanse edecektir. FYO, hisse senetleri dışında, KOBİ'lerin çıkaracağı oydan yoksun hisse senedi ve kar-zarar ortaklığı belgelerinin de alınması suretiyle, yatırım ve faaliyetin finansmanına katkıda bulunmayı tasarlamaktadır.

-Finansman Şirketleri (FŞT) : FŞT'nin temel amacı, KOBİ konumundaki şirketlerin satışlarının finansmanı olacaktır. KOBİ'lerin kısa vadeli fon gereksinimleri bu şirket vasıtasıyla karşılanacak ve FŞT, satış finansmanı yanında, kısa dönemli üretimin ve belli ölçekteki yatırımların finansmanı için de kullanılabilir.

-Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı (GMYO): Kuruluş veya faaliyetin genişletilmesi aşamasında gayrimenkul yatırım maliyetinin düşürülmesi veya KOBİ'nin faaliyeti esnasında işletmeye gelir sağlayıcı olabilmesi için kullanılacak bir mali kurum olarak organize edilmesi öngörülmektedir.

-Gayrimenkul Finansman Şirketi (GMFŞT): GMFŞT, KOBİ'lerin işletme akifindeki gayrimenkullar karşılığında çıkarılmış senetleri alan bir şirket olacak ve hem gayrimenkulün likidite kazanmasına hem de işletmenin fon temin etmesine yardımcı olacaktır.

⁴⁵ ÖNGEOĞLU Mehmet, "Küçük Şirketlere Büyük Kolaylık", Para Dergisi, 21 Aralık 1997, s.48.

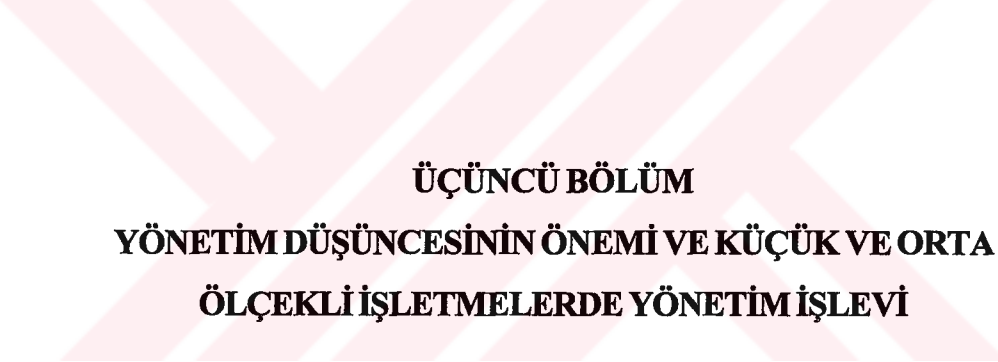
-KOBİ Finansman Holding (KFH): Aynı sektörde faaliyet gösteren KOBİ konumundaki şirketlerin eşit sermaye ve oy hakkı ile kuracakları bir finansman şirkettir. Bu şirket, tek başlarına hisse senedi veya tahvil ihraç edemeyecek olan KOBİ'lerin, belli bir sermaye katılım payı ile kuracakları KFH aracılığıyla finanse edilmesine yönelik bir şirkettir.

-Risk Sermayesi Şirketi (RSS): RSS, istikbal vadeden projeleri finanse eden bir anonim şirket olacaktır.

-Kredi Garanti Fonu (KGF) . KOBİ'lerin kullanacakları krediler için garanti veren bir teminat kurumu olarak faaliyet gösterecektir.

-KOBİ Factoring Şirketi (KOBİ- FAC) :Asıl olarak KOBİ'lerin alacaklarını izlemek ve tahsil etmek görevini üstlenecektir.

-KOBİ Leasing Şirketi (KOBİLE-AŞ): KOBİ'lerin sabit kıymet finansmanlarında yararlanacakları bir şirket olacaktır. Bu şirket, KOBİ'lerin ihtiyacı için daha fazla fon bırakacak, hem de kira giderinin matrahtan düşülmesi yoluyla vergisel avantaj sağlayacaktır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN ÖNEMİ VE KÜÇÜK VE ORTA
ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE YÖNETİM İŞLEVİ

1. YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN ÖNEMİ

İnsanların ideallerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla bir insan grubunu bir araya getirerek aralarında koordinasyon sağlamaya yönelik çabalardan oluşan yönetim faaliyetleri insanlığın doğuşu kadar eskidir.

Günümüzde milyarlarca insan mal ve hizmet üretmek amacıyla çalışırken yüzbinlerce insan da bu faaliyetleri yürütmektedir. Bütün bu faaliyetler örgüt adı verilen, iktisadi, sosyal, kültürel, askeri, dini ve siyasi amaçlı, işbirliği sistemleri içinde yerine getirilmektedir.

Örgütler, insanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlara ulaşmalarını: gerçekleştirebildiklerini de, daha etkili ve verimli bir biçimde başarımlarını sağlayan toplumsal yaşam kadar eski "sosyal bir bulgu ve araç" niteliğini taşır. İnsanlar, toplumsal yaşamın başlangıcında doğaya ve düşmana karşı korunmak, güçlenmek için örgütlenmişler: tarih boyunca: iktisadi, sosyal ve siyasi amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla örgütler kurmuşlardır.⁴⁶

Günümüzde örgütlerin ekonomik ve sosyal yaşamdaki önemleri giderek artmaktadır. Çalışan kişiler günün yirmi dört saatinin üçte birini örgütlerin içinde geçirmekte, bunun yanısıra bireyler günlük yaşantıların da gereksinimlerini karşılamak için iktisadi, sosyal, kültürel ve dini kurumlarla ilişki kurmaktadır.

Ekonomik ve sosyal yaşamdaki rollerine ve önemlerine rağmen örgütler amaçların gerçekleştirilmesinde araç rolü oynar. Bu nedenle örgütlerin yukarıda belirtilen rol ve önemleri etkin bir biçimde yönetilmelerine bağlıdır.

⁴⁶BARANSEL Atilla, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No: 73, İstanbul, 1979, s.23.

Bu nedenle de yönetim düşünürleri bilimsel çalışma ve çabalarını örgütlerin etkin bir biçimde yönetilmelerini sağlayacak "bilgi toplumunun birikimine" yöneltmektedirler.⁴⁷

2. YÖNETİM KAVRAMI

Gelişen dünyada insanların gereksinimleri, her geçen gün artma ve çeşitlenme eğilimi göstermektedir. Ancak gerek kaynakları etkin kullanıma zorunluluğu ve gerekse insanın fiziksel, ruhi ve biyolojik sınırlamaları nedeniyle bazı işleri tek başına gerçekleştirememesi, grup halinde çalışmayı zorunlu kılmıştır. İnsanların kendi yetersizliklerini yenmek için bu biraraya gelişlerinde amaçlara yönelik olarak ortak çalışma sırasında ne yapacakları, ne gibi görevleri yerine getirecekleri konusundaki belirsizlikler, yönetim olgusunu ortaya çıkarmıştır.⁴⁸

İnsanlığın doğuşu kadar eski olan yönetim bilimi ancak 1900'lü yıllardan sonra incelenmeye başlanmıştır. Asırlarca önsezi ve tecrübeye dayalı olarak gerçekleştirilen bu faaliyetin kendine özgü bazı ilke ve kuralları olduğu ancak içinde yaşadığımız yüzyılda kabul edilmiştir.

Yönetim biliminin temel ögesini ve konusunu oluşturan yönetim kavramı, en geniş anlamda; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdüm sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder⁴⁹

"... Örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla: planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori,

⁴⁷ BARANSEL, a.g.e., s.7.

⁴⁸ AKDOĞAN Şükrü-AKDOĞAN Asuman, "Büyüyen İşletmelerde Yönetim Sorunları", a.g.k, s, 101

⁴⁹ TOSUN Kemal, İşletme Yönetimi Genel Esaslar, Mars Yay., İstanbul, 1984, s. 5.

model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü..." olarak tanımlamakta olanaklıdır.⁵⁰

3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE YÖNETİM İŞLEVİ

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yönetim yapısı incelendiğinde işletme yönetiminde aile bireylerinin hakim olduğu görülmektedir. Büyük bir çoğunlukla aile şirketi gibi kurulan bu işletmelerin gerek ölçek olarak küçüklüğü gerek olanaklarının profesyonel bir yönetici tutmaya yetmemesi nedeniyle ailesel yönetim bu işletmelerin yönetimindeki en belirgin özelliklerdendir.

Bir işletme yönetiminde, sahipliğin temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapısının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim söz konusudur. Bu yönetim şeklinin en önemli özelliği, üst yönetim kademelerinin belirli aile bireylerine veya akrabalara açık olmasıdır. Bu tür yönetime, ekonomik gelişme çabalarının başlangıcında geniş ölçüde rastlanmaktadır.

Ekonomik gelişme sürecine yeni giren ve eğitilmiş insan gücü kıt olan toplumlarda, ekonomik gücü elinde tutan aile bireylerinin, genellikle, eğitim görmüş olmaları nedeniyle bu tür yönetimin maliyeti düşük olabilmiş ve özellikle küçük sanayi ile perakendecilik ve toptancılık gibi küçük ve basit organizasyonlarda bu tür yönetim etkili olmuştur.⁵¹

Günümüzde büyük işletmelerde yönetim faaliyetini yürüten bir yöneticinin görevi işletmenin sahip olduğu kaynakları örgütlemek ve genel amaçları saptamaktır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise sahip-yöneticiler genel amaçları saptadıkları gibi kendilerine

⁵⁰ BARANSEL, a.g.e., s.25.

⁵¹ KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yay., İstanbul, 1995, s.10

bağlı çalışan yöneticiler için amaçları saptamak zorunda ve yönetim ile ilgili tüm kararları kendisi vermek zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla işletme ile ilgili finansal, üretim, pazarlama, personel ve tedarik yönetimi ile ilgili tüm kararları sahip-yöneticinin verdiği görülmektedir.

Başkalarına iş yaptırma süreci olarak tanımlanan yönetim bu tanımın gereği olarak küçük ve orta ölçekli işletme sahip-yöneticisini başka bir sorunla karşı karşıya getirir. Bu sorun, yapılması gereken işlerin hangilerini işgörenlerin yapacağı ve mevcut işlerin zaten işletmede aynı zamanda bir işgören gibi çalışan sahip-yöneticinin ne kadarını yapacağıdır

Çünkü bir kişinin tek başına yapabileceği işlerin bir sınırı vardır. Özellikle küçük işletme büyümeye başladığı zaman her işin düzenli ve tam zamanında yapılabilmesi için sahip-yönetici kendisine en uygun işi seçip geriye kalan işleri ise çalışanlarına devretmelidir. Aksi halde kendisi aşırı iş yükü altında ezilecek ve işletmenin büyümesine ve gelişmesine yarayacak fırsatlardan uzak kalma tehlikesi yaşayacaktır.

Diğer taraftan yönetim faaliyetleri iki gruba ayrılabilir. Bunlar yapılması gereken faaliyetler ve düşünsel faaliyetlerdir. Yapılması gereken faaliyetler telefonları cevaplama, gelen mektupları okuma ve işyerindeki düzenin sağlanması gibi faaliyetlerdir. Düşünsel faaliyetler ise yöneticinin sorunlara çözüm üretmesini gerektiren zaman alıcı görevlerdir. Tüm işletme faaliyetlerinin örgütlenmesi, örgüt yapısının belirlenmesi, görev tanımlarının yapılması, işgöreni yönlendirme ve denetim gibi faaliyetler ise düşünsel faaliyetler olarak sınıflandırılabilir. Araştırmalar bir çok sahip-yöneticinin fiilen iş yapmaya ayırdığı zamanın

gereğinden çok fazla olduğunu göstermektedir. Oysa, etkin sahip-yöneticilerin düşünsel faaliyetlere fazla zaman ayırması gerekmektedir.⁵²

Sahip-yöneticilerin bu sorunla çokça karşı karşıya gelmelerinin sebebi ise kendilerinin işi fiilen yapmaya yatkın olmalarından kaynaklanmaktadır. Çünkü birçok sahip-yönetici içinde bulunduğu konuma işi kendisi yaparak gelmiştir.

Yönetimin, başkaları aracılığıyla iş yapma ve düşünsel faaliyetlere öncelik verme şeklinde özetlenebilen bu iki ilkesi küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetim işlevlerini doğrudan etkilemektedir.

3.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Planlama

Planlama, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için işlevleri sürdürmek bakımından ne gibi işlerin hangi sıraya göre, nasıl, ne zaman ve hangi sürede yapılacağını önceden tasarlanmasıdır. Planlama, işletmenin gerçekçi olan bir görüşle sonuçları seçmesinde, hedeflere ulaşabilmek için izlenmesi gereken yöntemlerin belirlenmesinde yöneticilere yardımcı olur.⁵³

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, planlama işlevine dair belirgin özellikler şöyle özetlenebilir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde daha ziyade kısa ve orta vadeli planlar yapılır. Genellikle uzun vadeli plan yapma yoluna gidilmez. Başka bir deyişle bu işletmelerde taktik

⁵² BÜYÜKOKUTAN Melek, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunlarının Çözümünde Etkin Bir Araç Olarak Franchising Sistemi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1995, s.40

⁵³ ALPUGAN, a.g.e., s.245

planlar büyük önem taşır. Büyük işletmelere yaklaştıkça stratejik planlamanın önemi artar; küçük işletmelere yaklaştıkça taktik planlar ağırlık kazanır.⁵⁴

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, sahip-yöneticinin genelde yazılı bir plan yapmadığı, yapacağı işleri aklında tutarak bir planlamaya gittiği sıkça görülmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yönetiminde improvisasyon (doğaçlama) faktörü de önemli bir başarı faktörü olarak karşımıza çıkar. Bu işletmelerde sahip-yöneticinin improvisasyona daha çok yer verdiği görülmektedir. İşletme büyüdükçe improvisasyonun yerini planlama almaya başlar.⁵⁵

3.1.1. Planlama Süreci Aşamaları

a) Fırsatlardan Haberdar Olma: İşletmenin ölçeği ne olursa olsun bir yöneticinin plan yaparken dikkat edeceği konulardan bir tanesi işletmenin dış çevresindeki fırsatların varlığıdır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin başarısı büyük ölçüde tüketicilerin büyük bir hızla değişen zevk ve ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetleri sunabilmekteki başarısına bağlıdır. Bu nedenle sahip-yönetici bu gelişmeleri dikkatle takip ederek bu fırsatlardan yararlanmalıdır.

Planlama sürecinin ilk aşamasında sahip-yönetici şu sorulara cevap aramalıdır: Müşteriler bundan beş yıl sonra ne tür mal ve hizmetler isteyecekler? Bundan iki yıl sonra veya gelecek yıl talepleri ne yönde değişecek? Bu sorulara cevap ararken, sahip-yönetici potansiyel fırsatlara odaklaşabilecektir.

⁵⁴ MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s.43

⁵⁵ a.g.e., s.44

b) Amaçları Belirleme: Mevcut ve gelecekteki fırsatlar belirlendikten sonra bu fırsatlar doğrultusunda amaçların belirlenmesi gerekir. Amaçlar belirlenirken de bu amaçların işletmenin büyümesine ve gelişmesine yön verici amaçlar olmasına dikkat edilmelidir. Örnek olarak hem amaç niteliği taşıması hem de işgörenleri motive edeceği düşüncesiyle bir ciro tespit edilmesi bu işletmelerde sıkça görülmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme amacını işletme sahibi kendisi bizzat belirlemektedir. İşletme amacının oluşturulmasında başka bir kişi veya organın müdahalesi söz konusu değildir. Bu nedenle bu işletmelerde amaç çatışmasından kaynaklanan bir koordinasyon problemi ortaya çıkmaz.⁵⁶

c) Çevresel Değişimi Tahmin Etme: Günümüzde hızını iyice arttıran değişim dalgası işletmelerin kararlarına birincil derecede etki eden faktörler arasında ilk sırada yer almaktadır. Bu sebeple sahip-yönetici planlama yaparken işletmenin çevresindeki mevcut ve olası değişimleri dikkate alarak plan yapmalıdır. Örneğin sahip-yönetici hitap ettiği ya da talep yaratmayı umduğu pazar hakkında bilgi toplamalı ve bu pazarda olası değişimleri takip etmelidir. Çünkü yapılan araştırmalar küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahibinden kaynaklanan sorunların başında, sahip-yöneticinin pazar hakkında yeterince bilgiye sahip olmaması, hedef pazarlar hakkında bilgi eksikliği, pazara hitap eden ürünün geliştirilmesinde eksiklik gibi sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir.⁵⁷

d) Alternatif Planları Belirleme: Planlama sürecinde diğer bir aşama, olası değişimlere karşılık alternatif planların hazırlanmasıdır. Başka bir anlatımla, gelişebilecek her olay karşısında sahip-yöneticinin bir planı ya da stratejisi olmalıdır. Örneğin gerçekleşecek x durumuna karşılık bir planı, y durumuna karşılık başka bir planı olmalıdır.

⁵⁶ MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s.42

⁵⁷ ÇETİN, a.g.e., s.160.

e) Uygun Planın Seçilmesi ve Destek Planlarının Hazırlanması: Bu aşamada alternatif planlar değerlendirilerek bu planların faydaları, zararları ve uygunluk dereceleri araştırılmalı ve birinin seçilmesi neticesinde bu plana uygun destek planlar geliştirilmelidir. Örneğin planın gerçekleştirilmesi halinde ilave personel ve finansman ihtiyacının nasıl karşılanacağı bu destek planlarla ortaya konur.

f) Plan Bütçesinin Hazırlanması: Son olarak, sahip-yönetici hazırladığı planı uygulama açısından gerekli finansman ihtiyacını haftalık ve aylık olarak ortaya koyan bir bütçe yapmalıdır.

Özet olarak bir planlama sürecinde sahip-yönetici bu önerilerin yanısıra, planlamanın önceliğine ve önemine inanıyor olmalıdır. Yönetim sürecinin ilk aşamasını oluşturan planlama sürecinin gerçekleşmeden diğer yönetim faaliyetlerinin sağlıklı gerçekleştirilemeyeceğine inanmalı ve her işe bir plan ile başlamalı ve yaptığı her planın belirlediği amaçlara katkıda bulunmasına dikkat etmelidir. Bunun yanısıra yaptığı her planın verimliliğini sürekli ölçmelidir. Yani yaptığı planın maliyetinin getirisinden az olmasına dikkat etmelidir. Sahip-yöneticinin, yaptığı planın uygulayıcılar tarafından da anlaşılıyor olmasına dikkat etmeli, planı sınırlayıcı faktörleri öngörüp bununla ilgili önlemleri önceden almış olmaya dikkat etmelidir. Ve en önemlisi yaptığı planın esnek olmasına olası değişikliklerde uygun alternatiflerin uygulanmasına imkan tanınmasına dikkat etmelidir.

3.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Örgütlenme

Örgütlenme, bir örgüt oluşturma veya örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen işler, kişiler ve işyerleri arasındaki yetki ilişkilerinin kurulması çalışmalarının tümü olarak tanımlanabilir.⁵⁸

⁵⁸ ÖZGEN H.-DOĞAN S., a.g.e., s.52

Örgütlenme sürecinin temelinde işbölümü, işlerin bölümlere ayrılması ve bu işleri yapacak işgörenlerin belirlenmesi yatar.

Planlanan amacın gerçekleştirilmesi için bir işletme örgütünün kurulması zorunludur. Örgütlenme işleri bu amaca ulaşılmasında yardımcı olan bir araçtır. Küçük işletmelerin çoğunluğu basit ve formel olmayan bir örgüt yapısına sahip olduklarından, işletme sahiplerinin bu konuda önemli sorunlarla karşılaştıkları pek söylenemez. DPT'nin çeşitli illerdeki küçük sanayi işletmelerini kapsayan bir araştırmasının sonuçları (Tablo 4.1.) küçük sanayi girişimcilerinin önemli bir bölümünün üretim işinde bilfiil çalışmalarının yanı sıra, işletmelerinin yönetim sorumluluğunu da üstlendiklerini göstermektedir. Bu durum, küçük işletmelerin önemli bir bölümünde işbölümüne gidilmediğine ve formel bir örgütlenmenin oluşmadığını göstermektedir. Bunun böyle olmasında doğaldır.⁵⁹

Tablo 3.1.: Küçük Sanayi İşletmelerinde Girişimcilerin Yerine Getirdikleri İşlevler

Yerine Getirilen İşlevler	KONYA	KARABÜK	BURSA	İZMİR
Yalnızca Üretim İşlevini Yerine Getirenler	4.06	--	0.36	5.71
Yalnızca Yönetim İşlevini Yerine Getirenler	6.09	10.00	8.90	10.48
Her İki İşlevi Yerine Getirenler	84.77	86.66	90.38	82.86
Yanıt Alınamayanlar	5.08	3.36	0.36	0.95
TOPLAM (%)	100.00	100.00	100.00	100.00

Kaynak: ALPUGAN, a.g.e., s. 250.

⁵⁹ ALPUGAN, a.g.e., s.250

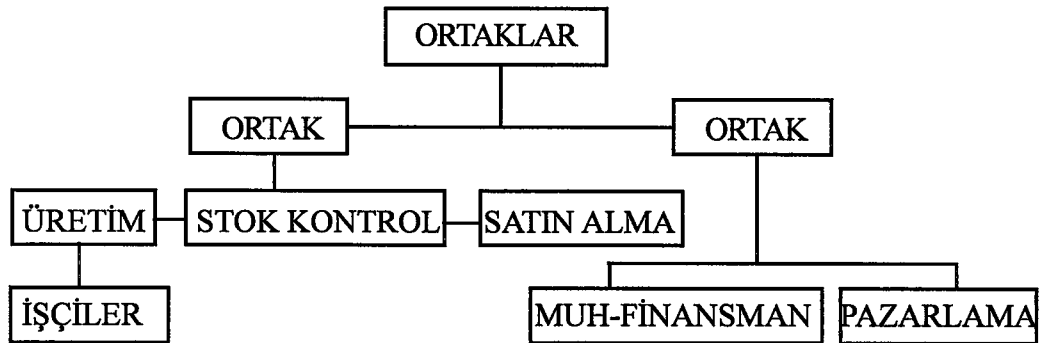
İşgören sayısının fazla olması, işletme ölçeğinin büyümesi, işletmede yüz-yüze ilişkilerin kaybolmaya başlaması işletmenin amaçlarına ulaşması için örgütlemeye gitmesi zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

Küçük ölçekli işletmelerde, genelde bir örgütlemeye gidilmediği, yapılacak işlerin ve bu işleri yapacak işgörenleri, sahip-yönetici iş yoğunluğuna bağlı olarak kendisi belirlemektedir. İşin yapılması sırasında paylaşılacak yetki ve sorumlulukları yine yapılan işleri gözönüne alarak sahip-yönetici belirlemektedir. İşin yapılması için gerekli fiziksel araç ve gereçleri sahip-yönetici hazırlamaktadır.

Küçük ölçekli işletmelerde örgütleme sürecinin yeterince kullanılmadığı görülmektedir. Bu sürecin temel taşları olan yetki ve sorumluluk devretme konusunda sahip-yöneticinin pek istekli davranmadığı ve işin her aşamasında bulunarak yapılan her işin kendi kontrolünden geçmesini istemektedir.

Örgütleme yapısına gereksinim duyan küçük işletmeler ise genelde ortaklı kurulan işletmelerdir. Bu tip işletmelerde ortakların bir kısmının yapılan işleri paylaştığı görülmektedir. Böyle işletmenin örgüt yapısı aşağıda Şekil 4.1.' de gösterilmiştir.

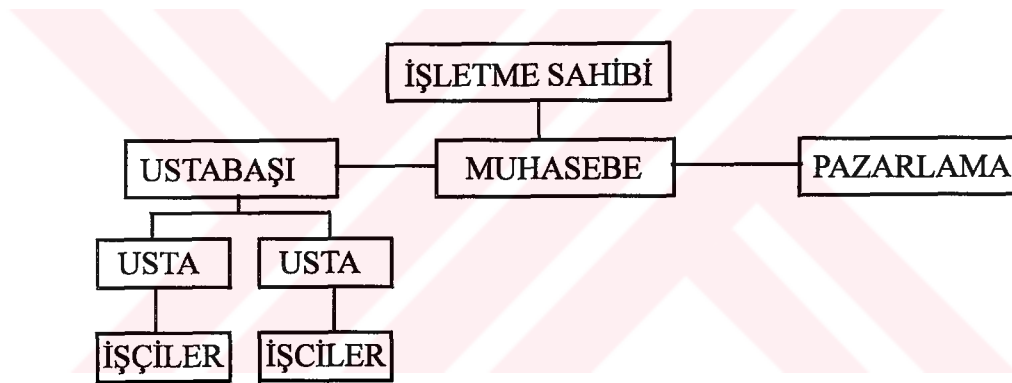
Şekil 3.1.: İki Ortaklı Bir Küçük Sanayi İşletmesinin Örgüt Yapısı



Kaynak: ALPUGAN, a.g.e., s. 251

Tüm işletme işlevlerinin işletme sahibi tarafından yerine getirilemediği büyüklükteki küçük ölçekli işletmelerde işletme sahibi, işletme işlevlerine ilişkin kimi yetkilerini devretmeyi temel tutan bir örgütlemeye gitmelidir. Bu durumda örgütleme, işletmede çalışanlara verilen yetki ve sorumlulukların sınırlarının belirlenmesini sağlaması açısından da önem taşır. Belirli ölçüde fonksiyonel işbölümüne gidilmesini gerektiren büyüklükteki küçük ölçekli bir sanayi işletmesinin örgüt şeması ise Şekil 4.2.'de gösterilmiştir.

Şekil 3.2.: İşlevsel İşbölümüne Gidilmesini Gerektiren Büyüklükteki Bir Küçük İşletmenin Örgüt Şeması.



Kaynak: ALPUGAN, a.g.e., s. 252

Orta ölçekli işletmelerde ise genelde bir örgütlenme ihtiyacının hissedildiği görülmektedir. Bu sebeple bu süreç yerine getirilirken sahip-yöneticiye bazı görevler düşmektedir.

3.2.1. Örgütlenme Sürecindeki Görevler

a) İş Tanımları: Öncelikle yapılan işlerin nasıl yapıldığını ve açıklamasını içeren bir iş tanımı hazırlanmalıdır. Her ne kadar küçük ve orta ölçekli işletmelerde işler sahip-yöneticinin emir vermesi ve anlatımı ile yerine getirilsede iş tanımları yapılan işe bilimsellik kazandıracak, uzmanlaşmayı arttıracak ve işletme büyüdüğünde yapılması gereken bir iş gibi görünen bu iş işletme ölçeği büyüdüğünde sorun olmayacaktır.

b) Bölümlendirme: Bölümlendirme faaliyetinden kastedilen şey ise, yerine getirilmesi gereken işlerin işgörenlerin çeşitli gruplara ayrılarak bu işlerin belirlenen işgörelere dağıtılması faaliyetidir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde genellikle işlevlere ve ürünlere göre bölümlendirme faaliyeti yapılmaktadır.

Mal ve hizmet temelli bölümlendirme ayırma en çok uygulanan yöntemlerden birisidir. İşgörenin yaptığı faaliyetler dikkate alınarak bir bölümlendirmeye gidilir. Bu tip bir Bölümlendirme fazla sayıda ürünü pazarlayan toptancılarda görülür. Bu faaliyet ayrıca uzmanlaşmayı da teşvik eder.

Bir başka bölümlendirme yolu ürünlere göre bölümlendirmedir. Bu genellikle perakende ticaret alanında faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerce benimsenen bir yoldur. Bu tür bir bölümlendirmenin avantajı ise sahip-yöneticinin işletmenin kar merkezlerini oluşturmasına olanak sağlamasıdır.⁶⁰

c) Denetim Alanı: İşletme içi örgütlenme sürecinin bir diğer aşaması denetim alanıdır. Denetimden anlaşılması gereken şey ise, işgörenin görev sırasındaki davranış ve tutumunun incelenmesidir. Denetim alanından kastedilen şey ise bir üstün kaç tane astın davranışlarını

⁶⁰ BÜYÜKOKUTAN, a.g.e., s.45

konrol edeceğidir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde denetim alanı ile ilgili yerleşmiş doğru bir kanı bulunmamaktadır.⁶¹

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde sahip-yönetici tüm emirleri kendisi vermekte, yetki devretme konusunda direniş göstermekte, tüm astlarını kendisi kontrol etmek istemekte yani geniş bir denetim alanı kurmayı arzulamaktadır. Fakat bu işletmeler büyümeye başladıkça geniş bir denetim alanı kurmayı arzulayan sahip-yöneticinin bazı sorunlarla karşılaştığı görülmektedir. Bu sebeple sahip-yöneticinin maksimum verimliliği sağlayacak şekilde bir denetim alanı kurmak, gerekli yerlerde yetki ve sorumluluk devrine giderek kendi denetim alanını daraltmalıdır. Bu sayede diğer görevlerine daha iyi konsantre olabilecektir.

d) Yetki Devri: İşletme ile ilgili hayati konulara daha fazla zaman ayırmak isteyen bir yönetici bazı yetkilerini astlarına devreder. Böylece işlerin tam zamanında yapılmasını sağlamış ve işgörenine bir anlamda yetki devrederek ona motivasyon ve sorumluluk aşılır. İşgörenlerine yetki devretme konusuna sıcak bakmayan yönetici ise işletme için daha hayati konularla fazla ilgilenme fırsatı bulamamanın yanısıra işgörenine güvenilmediği ve işinde ilerleme olanağı bulunmadığı hissini vererek onun işten soğumasına ve uzaklaşmasına neden olur.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yetki devri konusu önemli bir sorundur. Alınan her kararın bir maliyeti olduğu için sahip-yönetici her kararı kendisi vermek istemektedir. İşletme küçükse pek gündeme gelmeyen bu konu işletme büyüdükçe kendisini göstermektedir. Bu noktada önemli olan yetki devretme konusunda direnç gösteren sahip-yöneticinin sahip olduğu yetkilerin ne kadarını devredeceğidir.

Küçük işletmelerde yetki devrinin en önemli yararlarından biri zaman açısından işletme sahibi üzerindeki baskıyı azaltmasıdır. Küçük işletme sahiplerinin değişik görevleri yerine getirme zorunlulukları, onları zaman açısından önemli ölçüde etkilemekte ve çoğu kez onlar

⁶¹ ALPUGAN, a.g.e., s.256

değişik görevlerini aynı anda gereğince yerine getirmede önemli güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bu durumda izlenecek en akılcı çözüm yollarından biri belli yetkilerin çalışanlara devredilmesidir. Böylece yetki devri, zamandan tasarruf ve daha az iş yapma imkanı doğuracaktır.⁶²

Sahip-yöneticinin yetki devri süreci içerisinde dikkate alması gereken bazı noktalar vardır. Bunlar ;

Büyüklik: İşletmenin büyüklüğü yetki devretme sürecinde önemli rol oynar. Küçük bir işletmede bütün işlere yetişebileceğini düşünen bir sahip-yönetici işletme büyüdükçe tüm kararları kendisinin vermesi hem zorlaşacak hem de riskli olacaktır. Bu sebeple sahip-yönetici maksimum verimliliği sağlamak amacıyla yetkilerinin bir kısmını devretmesi uygun olacaktır.

Maliyet: Alınan her kararın bir maliyeti olduğuna göre parasal karşılığı az olan kararları astlara devretmek daha uygun olacaktır. Ancak alınacak kararın parasal değeri yüksekse sahip-yönetici bu kararda aktif rol oynamalıdır.

Sahip-Yöneticinin Enerjisi: Bazı yöneticiler çok enerjiktir. Ve olanak olduğunca yapılan her işle ilgilenmek ve her kararı kendisinin almasını ister. Bu gibi durumlarda sahip-yöneticinin enerjisi yettiği sürece bu şekilde çalışacak fakat enerjisi yetmemeye başladığı zaman yetki devrine gitmesi daha uygun olacaktır.

İşin Doğası: İşletme içerisinde yapılan işlerin bazıları basit, bazıları karmaşıktır. Sahip-yöneticinin basit işlerde yetki devrine gitmesi daha mantıklıdır. Karmaşık işlerle ilgili kararları kendisinin aldığı ve yetki devrini sınırlı tuttuğu görülmektedir.

⁶² ALPUGAN, a.g.e., s.254

İşgörene Olan Güven: Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işgörenle ilgili en önemli saptamalardan bir tanesi, yüzyüze ilişkilerin hakim olması, az sayıda işgörenin varlığı sonucu işgörenlerin birbirlerini, sahip-yöneticininin işgörenlerini yakından tanınmasına imkan vermesidir. Bunun sonucu olarak sahip-yöneteci güvendiği işgörenine yetki devretme konusunda tereddütsüz olduğu göze çarpmaktadır.

Rekabet: Rekabetin çok yakından hissedildiği sektörlerde hızlı karar alma ve uygulama önem kazanmaktadır. Bu sebeple rekabetin hakim olduğu sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde daha fazla yetki devrine gidildiği görülmektedir.

Bağımsızlık İsteği: İşletme içerisinde çalışan işgörenin inisiyatif kullanma isteği bazen yetki devir oranını arttırmaktadır. Bu gibi durumlarda sahip-yönetici ya yeteneklerine güvendiği işgöreninin bu tutumunu destekleyecek ya da işletme içerisinde yükselme olanağı bulunmadığı fikrine kapılacak işgöreninin hizmetlerini kaybetme riski ile karşı karşıya kalacaktır.

Yukarıda bahsettiğimiz yetki devir sürecindeki önemli noktalardan bazılarıdır. Sahip-yönetici çalıştığı sektörün, işletmenin, işgörenlerin ve işinin özelliklerini de dikkate alarak sağlıklı bir yetki devir süreci sağlamaya çalışmalıdır.

3.3. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Koordinasyon

Dilimizde eşgüdüm olarak ifade edilen koordinasyon işlevi, yönetimin temel unsurlarından biri olan işbirliğinin gerekli kıldığı faaliyetler grubunda oluşur. Planlanan işin en etkin biçimde gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan işbölümüne gitme zorunluluğu, parçalara ayrılan ve farklı kişilere tahsis edilen bu işler arasında bir uyum sağlanmasını

gerekli kılmaktadır. İşletme büyüdükçe işbölümünün derecesi artmakta ve koordinasyon konusu daha büyük bir önem kazanmaktadır.⁶³

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, gerek işletme ölçeğinin küçük olması, gerek amaçların sahip-yönetici tarafından ortaya konması ve işgörenlerin faaliyetlerinin zaman ve öncelik açısından yine sahip-yönetici tarafından uyumlu hale getirilmesi bu işletmelerde koordinasyon probleminin yaşanmamasına neden olur.

Büyük işletmelerde iyi bir haberleşme ve denetim sistemi ile koordinasyon arasında yakın ilişkiler bulunur. Çoğunlukla informel bir yapıya sahip olan küçük işletmelerde ise sözü edilen faktörler koordinasyon açısından pek sorun oluşturmaz. Küçük işletmelerde karşılaşılan en önemli koordinasyon sorunu belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yapılması gereken işlerin sırasıyla ve birbirini tamamlayıcı biçimde işletme sahibi tarafından yerine getirilememesinden kaynaklanır.⁶⁴

3.4. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönelme

Planlama, örgütlenme ve koordinasyon aşamalarından sonra sıra bu yapıyı harekete geçirmeye gelir ki bu hareketi sağlamaya yönelik faaliyetlere yönelme adı verilir.

Planlama ve örgütlenme işlemleri sonucunda oluşturulan işletmenin amaçlarına doğru yönlendirilmesi yürütme işlevinin aslını oluşturur. Yönetim sürecinin bu aşmasında yönetim ile işletmede çalışanlar ilk kez karşı karşıya gelirler. Bu nedenle, planlama ve örgütlenme işlevleriyle kıyaslandığında, yönelme işlevi dinamik bir özelliğe sahiptir.⁶⁵

Yönelme süreci iki alt işlevi kapsamaktadır. Bunlar iletişim ve liderlik işlevleridir. İletişim önemlidir. Çünkü sahip-yönetici işgörenine yön göstermek ve geri besleme almak

⁶³ KAYALAR, a.g.e., s.47

⁶⁴ ALPUGAN, a.g.e., s.255.

⁶⁵ ALPUGAN, a.g.e., s.253.

zorundadır. Bunun yanısıra liderlik önemlidir. Çünkü sahip-yönetici işletmesi adına belirlediği amaçlara katkıda bulunacak işgörenini nasıl etkileyeceğini, nasıl motive edeceğini bilme ve uygulama yeteneğine gereksinimi vardır.

3.4.1. İletişim

İletişim, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır. İşletmelerde iletişimin iki amacı vardır. Birincisi, işletmenin amaçları gerçekleştirmede aracı olur. Planların uygulanması ve belli bir amacın gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin koordinasyonu, görevi başaracak kişiye iletilmelidir. İkincisi, işletme çalışanları iletişim yoluyla planlı, istekli bir biçimde başarmaya yöneltilir.⁶⁶

Küçük işletmelerde çalışan işgören sayısını az oluşu ve hiyerarşik yapılanmanın genelde olmayışı bu işletmelerde iletişimin sağlıklı şekilde gerçekleşmesini sağlarken işletme ölçeği büyüdükçe iletişim üzerinde özellikle durulması gerekmektedir. Sahip-yöneticinin verdiği emirin anlaşılıp anlaşılmadığını sürekli kontrol etmeli ve geri besleme almaya özen göstermelidir.

3.4.2. Liderlik

Liderlik, belirli şartlar altında belirli kişiler ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevkeden kişidir.⁶⁷

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, sahip-yönetici işgören ilişkilerinin yoğunluğunun yüksek olması bu işletmelerde liderlik işlevinin önemli hale getirmektedir. Çünkü liderlik

⁶⁶ CAN Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Ada Yay., Ankara, 1991, s.218

⁶⁷ KOÇEL, a.g.e., s.342.

yöneticilerin astlarını etkileme derecesini ortaya çıkaracağından sahip-yöneticinin bir yöneticiden ziyade lider olması gerektiği daha mantıklıdır.

3.5. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Denetim

Denetim, işletme yönetiminin temel işlevlerinden birisidir. Ve planlama işlevini tamamlayıcı özellik taşır.

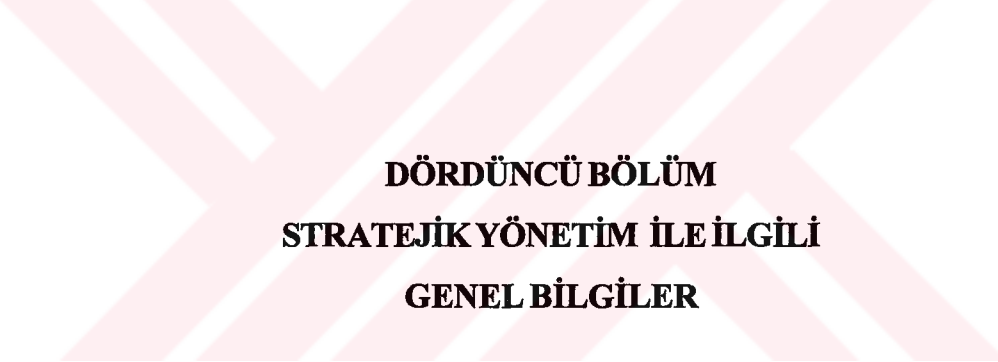
Denetim yoluyla mevcut iş başarısı ölçülür ve planla belirlenen hedefleri gerçekleştirme olasılığı belirlenir. Denetim sırasında mevcut faaliyetlerde elde edilen sonuçların planlama sürecinde belirlenen amaçlara karşı denetlemesi de yapılır. Bu bakımdan planlama ve denetim birbirinden ayrılmaz iki kardeş gibidir.⁶⁸

Sahip-yönetici, yaptığı plana göre kendisine ve işgörenlerine bazı standartlar koyabilir. Bu standartlar fiziki, süreli ya da kalite ile ilgili standartlar olabilir. Örneğin sahip-yönetici işgörenlerine belli bir sayıda mal üretmeyi ya da satmayı hedef koyarak planında fiziksel standartlara yer verebilir. Ya da bir işin önceden öngörülen bir zamanda yapılmasını isteyerek zaman ile ilgili standartlara ihtiyaç duyabilir. Sahip-yöneticinin yaptığı planlarda bu tür standartlara yer vermesinin öncelikli amacı planlama ile denetim işlevi arasında bir ilişki kurma isteğinden kaynaklanmaktadır.

Denetim sürecinde sahip-yönetici bu standartlardan faydalanarak belirlenen amaçlardan sapmalar olup olmadığını kontrol etme ve önleme imkanına sahip olur.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, denetim sürecinde bu standartlardan sıkça faydalandığı görülmektedir. Örneğin, sahip-yöneticinin satıştan sorumlu bir işgörenine bir ciro hedefi vermesi, ya da bir sanayi işletmesinde işgörenine zaman ve adet sınırı koyarak bir standart belirlemesi sıkça görülmektedir.

⁶⁸ CAN, a.g.e., s.193.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ
GENEL BİLGİLER

1. STRATEJİNİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.1. Stratejilerin Tanımı

Literatürde, strateji kelimesi; latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen "stratum" kavramından; eski Mısır'da Ptolemaios'lar devrinde ve Roma'da askeri ve sivil yönetim başkanı anlamına gelen "strategos" kökeninden gelmektedir. Türkçe'de ise strateji, sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır.⁶⁹

Asırlarca askeri bir kavram olarak kullanılan strateji kavramı 20 yy'da işletme, ekonomi ve yönetim bilimleri içerisinde önemli bir yer edinmiştir.

Yönetim bilimi açısından strateji, herhangi bir kurumun amaçlarını ve misyonunu gerçekleştirmek için, uygulanabilir alternatiflerin belirlenmesi ve uygulanabilir olan bir alternatifin seçilmesi işlemidir.⁷⁰

1.2. Stratejinin Özellikleri

Yönetim bilimi açısından işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılan stratejinin özellikleri aşağıda sıralanmıştır.⁷¹

-Strateji bir analiz etme sanatıdır; bu sanat bir düşünme yöntemi olup açık bir sistemde faktörlerarası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş, karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgilidir.

⁶⁹ ÇOBAN Hasan, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, İnkilâp Yay., 1997, s.89.

⁷⁰ AKDEMİR Ali, *AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir, 1992, s.139.

⁷¹ EREN, a.g.e., s.10.

-Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur; bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder, ve glerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.

-Strateji işletmenin çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerini düzenler; ekonomik teknoloji, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerinin giderilmesine ve olumlu etkilerinde zamanında farkına varılarak onlardan faydalanma fırsatına olanak verir.

-Strateji tekrarlanan işlerin aksine geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir; stratejik seçimler, işletmenin uzun bir dönemde izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için benzer karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.

-Strateji işletmenin sahip olduğu finansal ve beşeri kaynakları uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur: Böylece strateji işletmenin günlük hayatı içinde gelişen olaylara ve alınan kararlara yön vermektedir. Yönetmek, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktır. Dolayısıyla, strateji yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamakta, aksine oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kuralları ortaya koymaktadır.

-Strateji karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet alanlarını belirler; işletmenin mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümünü ve takvimini içerir. Bu dağılım, bir pazarda, bir sanayi kolunda veya bir ekonomik faaliyette rakip güçleri ortadan kaldırmak için olasılığa dayanan olayları işletme lehinde esaslar üzerine kurmak için ayrıntılandırılmış bir öngörüdür.

-Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır; bu durumda strateji, yönlendirici ve motive edici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Halbuki onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici veya azaltıcı bilgiler sunuldukça ve ulaşılabacak amaçları kesin bir şekilde belirledikçe çalışma hırsları ve cesaretleri artacaktır. Böylece çalışanlar ve özellikle yöneticiler taktik faaliyetlerinin genel amaçlara uygunluğunu da kolayca belirlemiş olacaklardır.

1.3. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Uygulamada stratejinin bazı kavramlarla eşanlamlı kullanıldığını görmekteyiz. Sözkonusu bu kavramların stratejiden farklı yönleri ve benzer tarafları bulunmaktadır. Bu kavramlar plan, politika, taktik, program ve yöntemdir.

1.3.1. Strateji ve Politika

Literatürde strateji ile politika terimleri birbirleriyle eşanlamlı kullanılmasından dolayı karıştırılmaktadır. Bu iki terimi birbirinden ayırt etmek oldukça zordur.

Politika belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir.⁷²

Strateji ise ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik şartlarında alınan karar türüdür. Halbuki politika yeterli ölçüde tanımlanmış

⁷² a.g.e., s.11.

ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır.⁷³

Strateji ile politika arasındaki bu benzerliklere rağmen içerik ve yaklaşım açısından bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar aşağıdaki gibi özetlenebilir.⁷⁴

-Politikalar, işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtirken; strateji, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar.

-Strateji geleceğin tahminiyle ilgili olduğu için kısmi belirsizlik şartlarıyla ve riskli durumlarla içiçedir. Bu açıdan strateji, sürekli değişen durumlarla ilgilidir. Ve verilerle alınan kararlardan oluşur. Halbuki politikalar açıkça tanımlanabilen ve sık sık değişmeyen durumlarla ilgilidir. Dolayısıyla, politikalar bir kez belirlendikten sonra sık sık değişmez.

-Stratejiler, daha çok işletme ile çevresi arasındaki ilişkiler üzerinde odaklaşır. Değişen her durum ve olay için genellikle özel bir çaba ve kararı gerekli kılar. Halbuki politikalar, her alanda tekrar eden yönetim uygulamalarıyla ilgilidir. Ve bu uygulamayı yapacak yöneticinin davranışlarını yönlendirir. Bu açıdan stratejilerin dinamik, politikaların ise bir takım emir ve kurallardan oluştuğu söylenebilir.

-Strateji ve politikalar, süreç ve amaç bakımından birbirlerine benzemekle birlikte, aralarında küçük farklılıklar da bulunmaktadır. Politikalar daha uzun sürelidir. Ve amaçlarla her zaman doğrudan doğruya ilgili değildir. politika uygulamaları da işletmenin amaçlarına yönelik olmakla beraber, her politik uygulamayı bu amaçların

⁷³ ÇOBAN, a.g.e., s.94

⁷⁴ DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yay., İstanbul, 1994, s.17.

gerçekleştirilmesiyle izah etmek mümkün olmayabilir. Halbuki stratejiler, amaçlarla daha yakından ilgilidir ve eldeki bütün güçleri etkili bir şekilde amaçlarla yöneltme faaliyetlerini kapsar.

Strateji ve politika kavramları, birbirinden farklı anlam ve içeriklere sahiptir. Stratejiler; daha çok geleceğe öngörme ve gelecekte işletmenin nerede olması gerektiğini belirleme sürecidir. Halbuki politiklar, hem stratejik faaliyetler yerine getirilirken, hemde diğer yönetim kademelerindeki kararlar alınırken uygulanması gereken kuralların ortaya konması demektir.

1.3.2. Strateji ve Taktik

Taktik, yöntem ve teknik bakımından stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğu bilinmektedir. Taktik, bu yerleştirilen güçlerin hareket geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir. Bu cümleden hareketle, taktik daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama sanatından oluşur.⁷⁵

Taktikler stratejinin gerçekleştirilmesine yardımcı ayrıntılardır. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlaka bir takım taktikler gereklidir. Taktik, stratejiyi gerçekleştiren bir amaç ve onun vazgeçilmez bir devamıdır. Bu yönden taktik programa benzemektedir.⁷⁶

⁷⁵ EREN Erol, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yay., İstanbul, 1997, s.14

⁷⁶ ÇOBAN, a.g.e., s.97.

1.3.3. Strateji ve Program

Program, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yeri ve zamanları, süreleri ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını belirlemektedir. Program tam belirlilik hallerini ve kısmi riskleri içermektedir. Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, kişi ve usul göstererek belirlemektedir. Program kısa süre ile ilgilidir. Halbuki strateji, kurumda medana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve bunların kurumun amaçları yönünden -değerlendirilmesini ve seçilmesini gerektirir.⁷⁷

Programlar daha alt kademeler ve uygulamalarla ilgilidir. Programların başka bir özelliği bir defa kullanılan planlardan oluşudur, Bu yönü ile de politikalardan ve stratejiden ayrılırlar. Programların esneklik özelliği çok azdır; Bu yüzden de değişmez bir özelliğe sahiptir.⁷⁸

1.3.4. Strateji ve Yöntem

Yöntem en basit şekliyle, "iş görme usulu" demektir. Olası faaliyetlerin yapılış şeklini belirleyen planlardır. Yöntemler, faaliyetler icra edilirken rehberlik ederler. Ve o faaliyetlerin yürütülmesinde içinden geçilecek safhaların ayrıntılarını açıklarlar.⁷⁹

Yöntemin stratejiye nazaran farklılığı yöntemin standartlaşma özelliğinin bulunmasıdır. Bunun yanı sıra yöntem, daha çok politikaların uygulanışı ile ilgili kullanılan bir araçtır.

⁷⁷ a.g.e., s.98.

⁷⁸ EREN, Erol, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İstanbul Üniversitesi Yay., İstanbul, 1990,s.13.

⁷⁹ DİNÇER, a.ga.e., s.19.

1.3.5. Strateji ve Plan

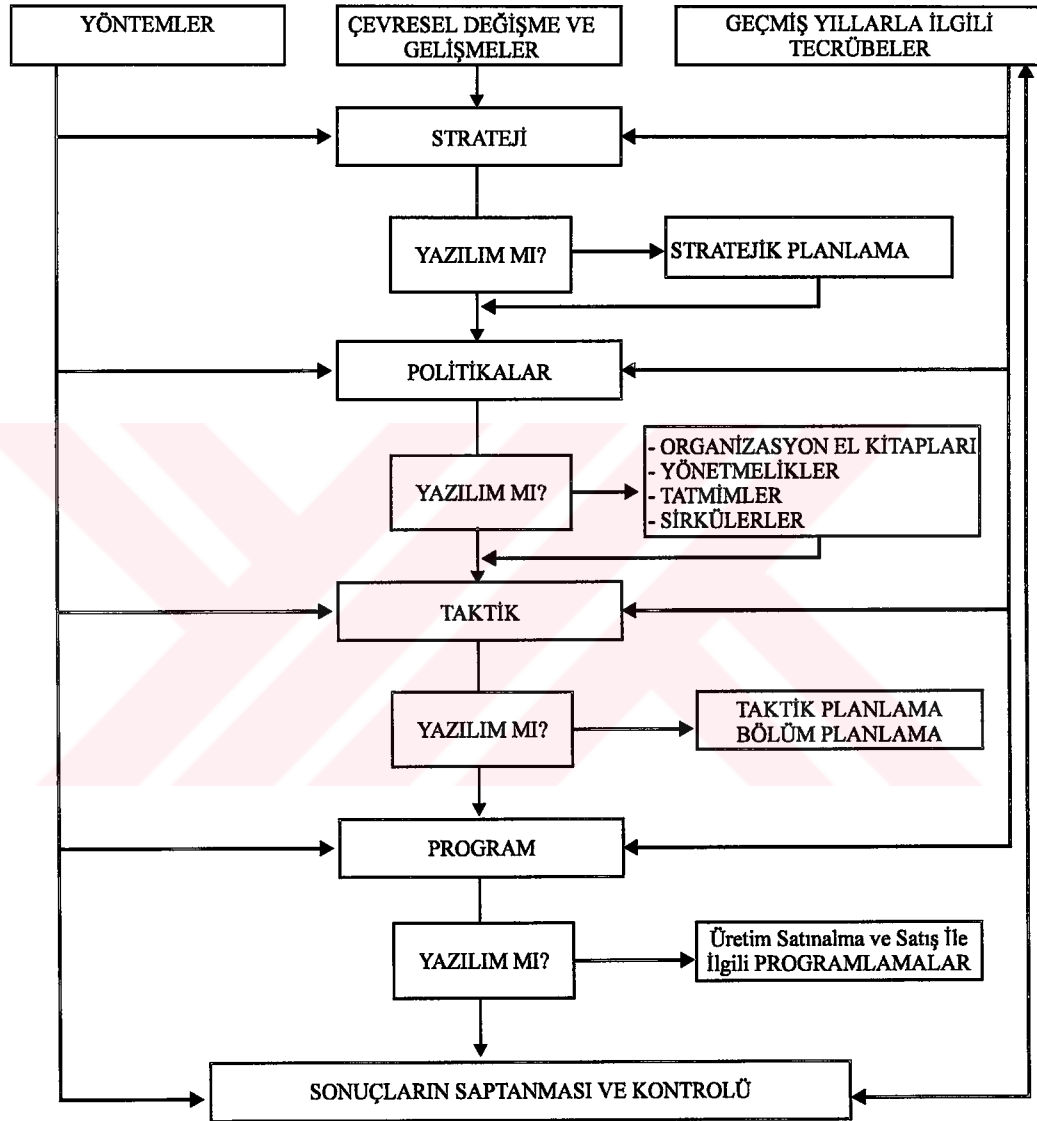
Birbiri ile karıştırılan iki kavramdan biri de strateji ve plandır. Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağıının saptanmasıdır. Görüldüğü üzere plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak açıkladığımız bütün kavramları içermektedir. Çünkü plan kurumun çevresiyle veya çevreye bağlı gelişmesiyle sıkı sıkıya ilgilidir. Bu yönü, onu stratejiye iyice yaklaştırır.⁸⁰

Plan, çoğunlukla hesabedilmiş, rakamlandırılmış ve hedefleri yazılmış bir ileriye tahmin türüdür. Halbuki strateji, bazı hallerde yazılı olmayabilir, bu takdirde genellikle yöneticinin zihninde yerleşmiş bir kavram olacaktır. Bunun yanısıra stratejinin yapılan planın gerçekleştirilmesinde bir araç olarak kullanıldığı düşünülürse bu iki kavramı birbirinden ayıran özellikler daha iyi anlaşılacaktır.

Yönetim literatüründe sık sık kullanılan kavramlar olan politika, taktik, program, yöntem ve planın, strateji ile ilişkisi şematik olarak Tablo 5.1.'de gösterilmiştir.

⁸⁰ EREN, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, s.14.

Şekil 4.1: Kavramlar Arası İlişkiler Tablosu



Kaynak: EREN Erol, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İstanbul Üniversitesi Yay., İstanbul, 1990, s. 13.

2. İŞLETME İÇİN STRATEJİNİN ÖNEMİ

İçinde yaşadığımız dünyanın dinamik bir parçası olan işletmeler, kendi büyüklükleri ve faaliyet sahaları içerisinde seçtikleri bir çevrede yaşamakta ve bu çevre ile sürekli ilişki ve etkileşim içerisinde bulunmaktadır.

Günümüzde işletmeler açısından dış çevre, hızla değişmektedir. Bu hızlı değişim sonucu olarak da; mevcut teknolojilerin büyük bir hızla gelişmesi ve daha karmaşık bir hale gelmesi, pazarların yerel kimliğinden kurtularak ulusal pazarlar haline gelmesi, tüketicilerin yasaların yardımıyla işletmeler üzerinde baskı kurması gibi olayları da beraberinde getirmiş, bu durumda işletmeleri daha dikkatli ve uyumlu olmaya yöneltmiştir.

Dünyada yaşanan bu gelişmeler işletmeleri çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır. Bu nedenle işletmelerin çevreye uyum sağlamak amacıyla yeni yönetim uygulamalarına gereksinimi vardır. Buraya kadar yapılan açıklamalar özetlenirse; rekabete dayanan ekonomik bir sistem içinde strateji, herşeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayan bir yönetim aracıdır.⁸¹

Bunun yanı sıra, değişimin hızlı bir ivme kazandığı ve artan belirsizlik işletmenin dış çevresindeki en önemli verilerdir. Böyle bir ortamda strateji ise işletmenin bir yön ya da hedef tayin etmesinde önemli rol oynamaktadır.

⁸¹ ÇOBAN, a.g.e., s.102.

2.1. Stratejiye Sahip Olmanın Yararları

İşletme için bir stratejiye sahip olmanın bazı yararları vardır. Bu yararlar şöyle özetlenebilir:⁸²

-Strateji, herşeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir. İşletmenin içerisinde yaşadığı çevrenin gelecekte nasıl bir görünüm kazanacağı önceden tahmin edilmeye çalışılarak çeşitli önlemler alma ve hazırlık yapma fırsatı verir. Bu tahminler, yönetim faaliyetlerine rehberlik edecek bilgiler sağlar.

-İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkanı verir: Strateji, işletmeye "nasıl bir işletme olduğu" ve "ne durumda olduğu" hakkında bilgi verir. Bu soruları cevaplayabilmek için de işletmenin bir bütün olarak güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymak, yönetim tarzlarını, yöneticilerin ve çalışanların değerlerini ve arzularını öğrenme fırsatı verecektir.

-Strateji, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar. Strateji, işletmenin her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetler yapmayı mümkün kılar. Çünkü işletmeyi oluşturan farklı birimlerin kendilerine ait bir bağımsız çevresi olduğu için zaman zaman farklı amaçlara yönelebilirler. Bunu önleyebilmek için etkili bir koordinasyona ve hedef birliğine ihtiyaçları vardır. İşte strateji, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturur.

-Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir alana sevkeder ve planlar için bir çerçeve oluşturur. Yönetim faaliyetlerinde etkili olabilmek için işletmenin genel amaçlarından

⁸² DİNCER, a.g.e., s.13.

"civata ve somuna" doğru inildikçe daha ayrıntılı hale gelecek planlar yapmak gerekir. Stratejiler bütün bu planlar için genel bir çerçeve ve kural oluşturur.

Strateji, işletmenin kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir: Strateji, işletmeyi iç ve dış çevresini analiz etmeye yönelttiği için, fırsat ve tehlikelerin önceden tahminini sağlar. Önceden tahmin, problemlerin ayrıntısı ile teşhis edilmesine, alternatiflerin belirlenmesine, en uygun olanının seçilmesine ve uygulanmasına zaman baskısı olmadan fırsat tanır.

2.2. Strateji Yokluğunun Doğurduğu Olumsuz Sonuçlar

İşletmenin bir stratejiye sahip olmamasının işletmeye getirdiği bazı zararlı sonuçları vardır. Bu zararlar şu şekilde özetlenebilir.⁸³

-Stratejinin yokluğu işletmenin yapısından çevresine kadar her yerde kendisini hissettirir: Böyle işletmeler, değişime uyum sağlamada ve belirsizliği azaltmada nasıl araştırma ve analiz yapacaklarını bilmediklerinden pasif kalırlar ve mücadeleleride etkisiz olur.

-Stratejiden yoksun işletmelerin yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelere ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler. Bazı çekingen kişiliğe sahip olan yöneticiler de zarar ve risklere karşı aşırı değer biçerek, o işi yeteri derecede denemeden veya ele almadan bırakırken gözüpek kişiliğe sahip-yöneticiler de maliyet ve risklerin önceden iyi bir hesabını yapmadan risklere düşüncesizce atılarak işletmelerini tehlikeye sokarlar.

⁸³ EREN Erol, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s.20.

-Seyrek fırsatların ve gelecekte ele geçirelecek iyi şansların değerini ölçme kriterinden yoksun kalınacağından ya zamansız yatırım yapma eğilimine giderler, ya da kısa süreli program ve bütçelerin etki ve baskıları nedeniyle yatırımdan vazgeçerek bu fırsatları boşuna harcarlar.

-Dönemsel değerlendirmelerin yokluğu nedeniyle işletme ürün hayat eğrisini gelişimini takip etmeksizin ya ömrün tamamlamış ürünlerin üretimine devam eder, ya da en verimli devresinde olan olan bazı ürünlerin üretimine kaynaklarını yatırma bilgisinden ve güvenliğinden yoksun kalır.

-Stratejiden yoksun bir işletme ileride meydana gelebilecek bazı değişiklikleri bilemediği ya da göremediğinden, bu değişikliklere karşı önlem alma şansı bulamaz.

-Strateji yokluğunun en büyük sakıncaları özellikle sanayi işletmelerinde görülür. Çünkü stratejinin en önemli fonksiyonu üretim, pazarlama ve araştırma-geliştirme departmanları arasındaki uyumu sağlamasıdır.

3. STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI VE AMACI

1980'li yılların başından itibaren stratejik yönetim kavramı işletme literatürüne girmiş bulunmaktadır.

Strateji ve yönetim kelimelerinin birleşmesinden doğmuş bir kavram olan stratejik yönetimin genel yönetim sürecinden farklı bir süreç olmadığı görülmektedir. Stratejik yönetim daha çok işletmenin dış çevresiyle ilişkili veri ve analizleri kapsar. Ve işletmenin gelecekte nerede olacağına ilişkin cevapları bulmaya çalışır. Bu kavramın ortaya çıkmasındaki en

önemli gelişme değişimin hız kazanması ve belirsizliğin artması olmuştur. İşletmelerin ise değişimden işletme adına olumlu sonuçlar çıkarabilme, değişimi yönetmek istemeleri ve mevcut belirsizliği azaltmak istemeleri yeni bir yönetim düşüncesini yani stratejik yönetim kavramını işletme literatürüne sokmuştur.

Bu açıklamalardan hareketle stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir.⁸⁴

Daha basit bir ifadeyle stratejik yönetim, bir işletmenin bakışını geleceğe çevirerek kendisine bir yön vermek demektir. Bu yönetim düşüncesinde önemli olan kavram gelecek kavramıdır.⁸⁵

Buna göre stratejik yönetim, stratejilerin planlaması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetler şöyle özetlenebilir.⁸⁶

-İşletmeyi etkileyen dış çevrenin ve rekabet şartlarının kuvvetlice kavranması ve dış çevrenin dinamiğinin arkasındaki gücün araştırılması,

⁸⁴ DİNÇER, a.g.e., s.23

⁸⁵ ÖZEL Mustafa, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995, s. 27.

⁸⁶ HINTERHUBER Hans H., *Stratejik İşletme Yönetimi*, (Çev. Lale URAZ) Erler Matbaası, İstanbul, 1984, s.1.

-Çeşitli mamül pazar bileşimleri için ayrıntılı stratejilerin oluşturulması, stratejik analizleri kritik olanlar üzerinde yoğunlaştırarak alternatiflerin belirlenmesi ve kaynakların dökümünün yapılması,

-Seçilen stratejilerin, politikalara ve proje yönetimi ile fonksiyonel bölümlerdeki faaliyet programlarına dönüştürülmesi,

-Örgütün stratejiye uygun olarak düzenlenmesi, işletme faaliyetlerinin stratejik iş birimlerine dağıtılması ve temel amaçlara ulaşmada bunların koordine edilmesi,

-Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülmesi için uygun planlama güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulması.

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi stratejik yönetimin genel yönetim sürecinden farklı olmadığı ancak bu yönetim yaklaşımının dış çevre üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu düşünceden hareketle stratejik yönetimin amacını, işletmeyi dış çevresinde yaşanan değişim ve belirsizlikten korumak ve işletmenin gelecek ile ilgili kaygılarını en aza indirmek olarak özetleyebiliriz.

3.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Her ne kadar stratejik yönetim süreci genel yönetim sürecinden farklı bir süreç olmasada yine de bu sürecin kendine özgü birtakım özelliklerinden bahsetmek mümkündür. Fonksiyonel yönetim ve proje veya program yönetiminden farklı olarak, stratejik yönetimi ayırt etmeye yarayan bu özellikler şunlardır.⁸⁷

⁸⁷ DİNÇER, a.g.e., s.24.

-Stratejik yönetim, herşeyden önce tepe yönetiminin bir fonksiyonudur: İşletmenin geleceği ile ilgili olması ve ona bir yön vermeye çalışması nedeniyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur.

-Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir: Belirlenen bir zaman dilimi içerisinde işletmenin ne olmak istediğini ve bu sonuca ulaşmak için nelerin yapılması gerektiğini ortaya koyar.

-Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görür: Bu yönetim düşüncesi işletmeyi birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görür. Dolayısıyla stratejik yönetim, bir bütün olarak ilgilendiği işletmenin onu oluşturan parçalarıyla ilgilidir. Bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçaların üzerindeki etkileri gözönünde bulundurulur.

-Stratejik yönetim, işletmeleri açık bir sistem olarak tanımlar: İşletmeler içerisinde buldukları çevre ile bağımlı bir etkileşim halinde yaşarlar. Çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik işletmeyi etkileyeceği için stratejik yönetim çevreyi yakından takip eder.

-Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır: Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal bir sorumluluk taşır.

-Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder: Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, faaliyetler ve kararlar alt birimlerde çalışanlar içinde hareket noktasını oluşturur.

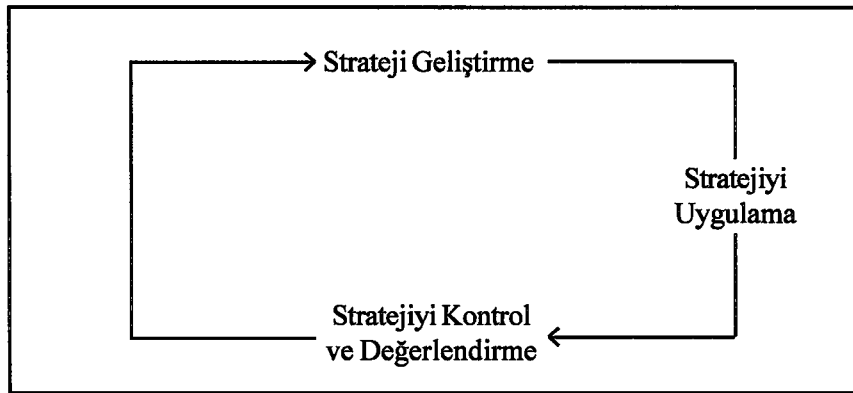
-Stratejik yönetim, işletme kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir: İşletmeni temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları mamül/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.

-Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır: Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir. Ayrıca bu bilgi ve verilerin sayısı oldukça fazladır.

4. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim, oluşturulan planların yerine getirilmesi ve sürekli kontrol halinde tutularak değişen çevresel ve ekonomik koşullara göre biçimlendirilmesi faaliyetlerini kapsar.⁸⁸ Bu faaliyetlerin gerçekleştirildiği stratejik yönetim süreci ise üç aşamadan oluşur. Bu süreç ile ilgili bilgiler Tablo 5.2.'de gösterilmektedir.

Şekil 4.2: Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: DİNÇER, a.g.e., s. 38.

⁸⁸ ÖZGEN Hüseyin, *İşletme Yönetiminde Güncel Konular-I*, Çukurova Üniversitesi İ.İ.B:F., İşletme Bölümü Yay., Yayın No: 1, Adana, 1992, s.14.

Başka bir anlatımla, stratejik yönetim süreci, işletme stratejilerinin geliştirilmesi ve tanımlanması, seçilen stratejilerin uygulanması ve uygulanan stratejilerin değerlendirilmesi yani kontrolü olmak üzere üç safhadan oluşur.

4.1. Stratejilerin Geliştirilmesi

Stratejik yönetim sürecinin ilk safhasında yöneticiler, işletmeni mevcut şartlarını, kaynakları ve yeteneklerini analiz eder ve bu yönde planlar geliştirirler. Bu planların gerçekleştirilebilmesi için de çevredeki değişimin takip edilmesi, fırsat ve tehlikelerin gözönüne alınarak gerçekleştirilmek istenen amaçların belirlenmesi gerekir. Stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planların hazırlanması safhası başlıca üç aşamada gerçekleştirilebilir. Bu aşamalar ise şunlardır.⁸⁹

-Dış çevrenin analizi: İşletmenin dış çevresindeki değişim ve gelişmelere bağlı olarak işletmenin karşılaşılabileceği fırsat veya tehlikeleri önceden tahmin etmeye yönelik çalışmalar yapılır.

-İşletme içi kaynak ve yeteneklerin analizi: dış çevredeki gelişmelerden işletme adına ne kadar olumlu sonuç çıkarabileceğinin belirlenmesi için işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin teşhisine yönelik çalışmalar.

-Stratejik amaçlar ve hedeflerin belirlenmesi: Bu iki analizden sonra işletme içindeki üç stratejik sorumluluk alanına göre ulaşılmak istenen amaçlar ve hedefler tanımlanır.

⁸⁹ DİNÇER, a.g.e., s.39.

4.2. Stratejilerin Uygulanması

Strateji geliştirildikten ve stratejik planlar hazırlandıktan sonra sıra bu stratejilerin başarıyla uygulanabilmeleri için bu stratejilerin organize edilmesine gelmiştir. Çünkü yöneticiler, yapacakları stratejik planları, sürekli değerlendirerek, çevre faktörlerindeki değişikliklerle örgütün kaynakları arasında, uyum sağlamaya çalışırlar. Bu durumda stratejik plan ve uygulaması, başarıyı belirleyen ana faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.⁹⁰

Geliştirilen stratejilerin sadece stratejik planlama için değil, yönetimin her kademesindeki faaliyetleri için organize edilmesi önemlidir. Çünkü en iyi stratejiler bile, eğer seçilen strateji yönetim tarafından onu uygulamak için programlara, politikalara ve öteki uzun ve kısa vadeli planlara aktarılmasında başarılı olunamazsa boşa gidebilir. Kurumdaki yöneticilerin tamamı kurum stratejisini ya da strateji içindeki rollerini iyi kavrayamazlarsa, stratejinin ancak alt bölümlerinden yararlanılacağı bilinmelidir. Stratejinin herhangi bir parçasının başarılamaması, çalışmaların tamamının boşa gitmesine sebep olabilir.⁹¹

4.3. Stratejik Kontrol ve Değerlendirme

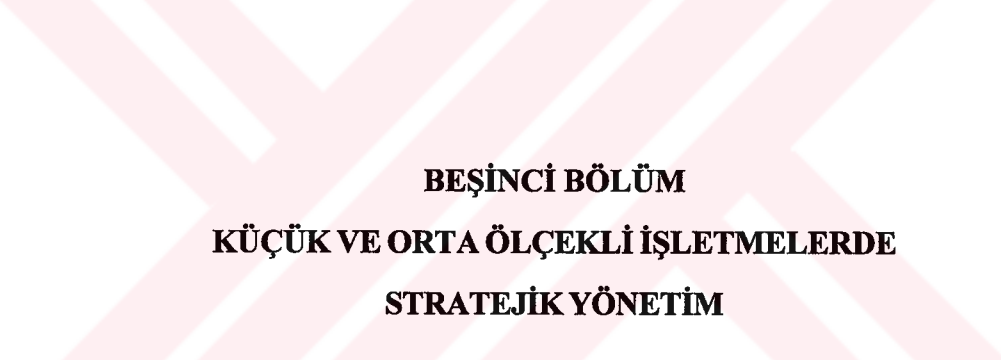
Daha önce de ifade ettiğimiz gibi stratejik yönetim sürecinin genel yönetim sürecinden farklı bir süreç değildir. Bu nedenle stratejik yönetim sürecinin kontrol ve değerlendirme aşamasında genel yönetim sürecinin denetim aşamasında yapılan işler tekrarlanır.

⁹⁰ DİNÇER Ömer, "Kriz Dönemlerinde Yönetim ve Plansız Değişmenin Sonuçları", Adı geçen kongre, s.77

⁹¹ ÇOBAN, a.g.e., s.118.

Stratejik sonuçların kontrolü ve değerlendirmesi aşamasında, uygulanan stratejilerin belirlenen amaçların ve planların ne kadarını gerçekteştirdiğini gösterecek bunun yanısıra stratejiyi uygulayanların verimliliğini ölçecek ve motivasyonunu sağlayacak yeni araçlar sunacaktır.





BEŞİNCİ BÖLÜM
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE
STRATEJİK YÖNETİM

1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİNİN ÖNEMİ

Türkiye ekonomisinde gerek sayı, gerek istihdam olanakları ve gerekse de milli gelire olan katkıları bakımından küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir yeri vardır. Günümüzde, dünya ekonomisinde yaşanan gelişmeler coğrafi sınırların önemini azaltırken, rekabetin şeklini ve boyutunu da etkilemiştir. Dünya piyasalarında görülen bu gelişim ve değişimlere, Türk işletmelerinin de ayak uydurması gerekmektedir. Bu nedenle, başta finansal desteğe gereksinim duyan Türk KOBİ'lerinin , çağdaş yönetim tekniklerini uygulamaları ve yeni teknolojik değişiklikleri yakalamaları için, araştırma ve geliştirme olanaklarından yararlanmalarını sağlayan stratejileri bilmeleri ve uygulamaları adeta bir zorunluluk haline gelmiştir.⁹²

Yoğun rekabet koşulları, tüketicilerin artan istekleri, teknolojik yeniliklerin kısalan süreleri ve globalleşmeye doğru giden sınırları kalkmış bir dünya, işletmeleri yönetim konusunda daha dikkatli olmaya yöneltmiştir. Varlığını sürdürmek isteyen her işletme bu değişikliklere ayak uydurmak zorundadır. Bu nedenlerden dolayı, işletmelerin yönetici kadrosu bu değişikliklere ayak uydurmak zorundadır. Bu nedenlerden dolayı, işletmelerin yönetici kadrosunun bu değişikliklere cevap verebilecek etkili yönetim tekniklerine ihtiyacı vardır. Bu nedenden dolayı bir yönetici işletmenin hem mimarı, hem koordinatörü hem de stratejisti olmalıdır. Bunun için yöneticilerin önce stratejik düşünce tarzını benimsemelerine ve iyi birer stratejist olmasına gerek duyulmaktadır.⁹³

Çevreye hakim olan belirsizlik ve değişim koşullarında eksik bilgi ile karar alma süreci olarak tanımlanan strateji, işletmelerin çevrede meydana gelen değişikliklere karşı

⁹² ÖZGEN Hüseyin-DOĞAN Selen, a.g.e., s.55

⁹³ ÇATALCA Huriye, "Stratejik Düşünce: Eğitimin ve Kişiliğin Etkisi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C. XXII, 1 Nisan 1993, s.129.

çevreye uyum sağlamasını amaçlayan bir araçtır. Bu nedenle öncelikli amacı büyüme ve gelişme olan küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejinin önemi daha büyüktür.

Ekonomik koşullar, çevre koşulları, gelişen teknoloji, gereksinimin artması işletmelerin büyümeye yöneltmekte, bazı işkollarında küçük işletmelerin ayakta kalması zorlaşmaktadır. İşletmeler dinamizm içinde oldukça ve büyümek yolunda aşama kaydettikçe başarıya ulaşır.⁹⁴

Büyümekte olsun veya olmasın işletme yöneticileri strateji konusunu dikkatli düşünmelidir. Strateji sözkonusu işletmenin nasıl ne durumda olduğuna ve ne olmak istediğine bağlıdır. Büyümekte olan işletmeler için strateji özellikle çok önemlidir. Bu tür işletmeler büyüme ve değişmeye yönelik tahminler üzerinde kararlar alan ve sayıları artan yeni yöneticilere sahiptir. Gelişen, büyüyen işletme değişmeye daha çok yatkındır. Çünkü yeni müşterilere, yeni pazarlara ve yeni rekabet yöntemlerine sahiptir.⁹⁵

Tüm dünya ülkelerinde, küçük ve orta ölçekli işletmelerin tüm işletmeler içerisinde neredeyse tamamına yakını oluşturması ve doğal olarak bu işletmelerin günün koşullarının getirdiği bir dayatma ile büyüme ve gelişmeyi öncelikli amaç edinmeleri stratejinin bu işletmeler açısından önemini iyice ortaya koymaktadır. Bu işletmelerin büyüme ve gelişmeyi tercih etmeyip buldukları konumdan memnun olduğu düşünülse dahi yine de strateji geliştirmeye mecbur oldukları açıkça ortadadır. Burada önemli olan bu işletmelerin stratejiye inanmaları ve uygun stratejiler geliştirmesi öneminin kavranmasıdır.

⁹⁴ DİKMEN Çiğdem, "Küçük İşletmelerde Büyüme", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C. XX, S. 1-2, 1 Nisan-Kasım 1991, s.59.

⁹⁵ a.g.e., s.61.

2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN YAPISINA YÖNELİK SWOT ANALİZİ

Swot analizi, kuruluşlarda örgütsel amaçların en iyi şekilde yerine getirilmesini sağlamak üzere hizmetlerin kalitesini artırarak örgütün devamlılığını sağlayan bir süreçtir. Örgüt stratejilerinin gerçekçi olabilmesi açısından örgütün değerlendirilmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması zorunluluğunu da gerektirmektedir. Swot Analizi, bu karşılaştırmayı ortaya koyan sistematik bir incelemedir. Swot Analizi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) birbiriyle ilişkili dört bölümden oluşmaktadır. (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Zorluklar).⁹⁶

İşletmenin mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi, yöneticinin stratejik seçimlerini doğru yapmasına olanak vermektedir. Yönetim, aynı zamanda işletmesinin şimdiki güçlü ve zayıf taraflarını analiz ederek, mevcut ve gelecekteki strateji ve politikaları değerlendirme ve yönlendirme olanaklarına kavuşabileceklerdir.⁹⁷

Bu düşüncelerden hareketle bu bölümde küçük ve orta ölçekli işletmelerin stratejik üstünlüklerini ve zayıflıklarını ortaya koyan özet bir değerlendirme yapılacaktır.

⁹⁶ KOSGEB Yayını, KOSGEB'de Stratejik Yönetim, Araştırma ve Stratejik Planlama Dairesi, Ankara, 1995, s.17.

⁹⁷ EREN Erol, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İşletme Fakültesi Yay., 234, İstanbul, 1990, s. 195.

2.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Stratejik Üstünlükleri

-Esnek bir yapı ve çevreye uyum sağlama yeteneğinin yüksekliği: Küçük ve orta ölçekli işletmeler büyük işletmelerin yapamadığı ya da yapmak istemedikleri yeni fikirlerin, malzemelerin, süreçlerin ve hizmetlerin genellikle temel kaynağını oluştururlar. Çünkü büyük işletmeler ölçek ekonomisinin maliyet avantajından yararlanmak amacı ile makine, araç gereç ve işgücüne yaptıkları büyük yatırımlar nedeni ile aynı ürünü uzun süre üretmeye bağlı kalacaklardır. Halbuki özellikle küçük işletmelerin, büyük ölçekli yatırımlara bağlı kalmak zorunda olmaları gibi bir sorunları yoktur. Çünkü ölçek ekonomileri küçüktür. Dolayısıyla büyük işletmeler küçük işletmeler kadar esnek değildir.⁹⁸

-Bunun yanısıra, esnek yapısının yarattığı avantajla tüketicilerin zevk ve gereksinimlerinde ve üretim teknolojilerindeki hızlı değişim gibi gelişmelere küçük işletmelerin daha kolay uyum sağladıkları görülmektedir.

-Sınırlı pazar alanı: Küçük işletmeler genellikle küçük bir pazara hitap etmektedir. Bu durum küçük işletmelere pazarın ve pazarı oluşturan tüketicilerin özelliklerini daha iyi kavranmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca küçük bir pazara hitap etmelerini

⁹⁸ SARIASLAN, a.g.e., s.20.

avantajıyla tüketici grubunun zevk ve gereksinimlerindeki hızlı değişimi iyi gözlemleyebilmekte ve bunlara cevap verebilmenin yanısıra farklı ve nitelikli mamüllere gereksinim duyanlara da hizmet verebilmektedir.

-Yenilikleri teşvik etme ve yatkın olma: Küçük ve orta ölçekli işletmelerin üretim sürecindeki bu esnekliği ile sahiplik ve yöneticilik fonksiyonlarının birleştiği karar mekanizması büyük ölçekli işletmelerin bürokratik yapısı ile karşılaştırılınca, küçük ve orta ölçekli işletmelerin:

- a) Yeni yönetim ve organizasyon yapılarına,
- b) Yeni üretim yöntemlerine,
- c) Yeni ölçek tekniklerine ve
- d) Yeni pazarlama stratejilerine

kendilerini kolaylıkla uyarlayabilecekleri biçimde yüksek ölçüde esneklik ve yenilik kabiliyetine sahip olacakları açıktır.⁹⁹

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin stratejik üstünlüklerinden sayılan yenilik yaratma, yeniliklere yatkın olma durumu aslında bu tür işletmeler için bir zorunluluktur. Çünkü küçük ya da orta ölçekli bir işletme büyüklerle rekabetinde başarılı olmak istiyorsa, faaliyetlerini yeni ürünler ve hizmetler geliştirme ve pazarlama üzerinde yoğunlaştırmak zorundadır. Yani büyük işletmelerin ürettikleri ürünün aynısını üreterek değil, esneklik üstünlüklerini iyi kullanarak büyüklerin girmediği pazar noktalarına girmek, talep değişmelerine uymak hatta gerektiğinde üretim alanlarını değiştirmek biçiminde stratejiler izlemeye çalışmalıdır. Böylece, yenilikler giderek kendilerine geniş bir hareket alanı geliştirmiş olurlar. Yeniliğe ilişkin bu

⁹⁹ a.g.e., s.118.

strateji eğilimi, günümüzde özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde gelişmeye başlayan bilgisayar alanında belirgin bir biçimde görülmektedir. Bu noktada hemen eklenmelidir ki, yenilikler köklü yenilikler olabileceği gibi çok küçük kimi zaman yapay yeniliklerde olabilir. Önemli olan yeniliğin teknik niteliğinden öte piyasa değeridir. Çünkü bir işletme açısından yeniliğin değeri piyasa değeri ile ölçülür. Bu ise ulaşılan müşteri sayısı olacaktır.¹⁰⁰

Bu yönden konuya bakılınca, küçük ve orta ölçekli işletmelerin genelde pazarın ve talebin özelde ise üretim ve yönetimin değişen koşullarına uyum sağlama bakımından daha yenilikçi olduğu rahatlıkla söylenebilir.

-Çabuk karar verme ve sahip-yöneticinin rekabet fırsatı: Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletmenin başında bulunan işletme yöneticisi başkalarının denetimi altında bulunmadığı için karar almada kendisini daha rahat hisseder. Dolayısıyla daha hızlı karar verme ve esnek olma şansına sahiptir.¹⁰¹

Bunun yanısıra küçük işletmeler sınırlı olanakları sebebiyle fazla kurmay istihdam edememektedirler. Kurmay personelin azlığı, yapılacak değişiklik kararlarının üretim hattındaki işgörenlerle birlikte alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu gerekliliğe işletme içindeki sıkı ve yakın ilişkiler kurabilme imkanı ve haberleşme kolaylıkları da eklenince, hızlı karar verme ve uygulama olanakları doğmaktadır. Başka bir anlatımla küçük işletmelerde rekabet sürecinde geri kalmamak için karar vermek, aynı zamanda uygulamaya geçmek anlamına gelmektedir.¹⁰²

-Gelişmiş Beşeri İlişkiler ve Örgüt iklimi: Küçük ölçekli işletmelerde genellikle sahip-yöneticinin ya üretim hattında ya da başka birimlerde işgörenleriyle birlikte çalışıyor olması, bunun yanısıra işletmede işgören sayısının azlığı sahip-yönetici ile işgören

¹⁰⁰ MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s.199.

¹⁰¹ a.g.e., s. 42.

¹⁰² DİNÇER, a.g.e., s. 258.

arasında yakın ilişkiler kurulmasına yol açmaktadır. Bu yakın ilişkinin yarattığı güven, dayanışma ve sağlıklı iletişim örgüt iklimine de olumlu tesir etmektedir. Bu olumlu etkinin doğal sonucu olarak işgören işletmesi ile bütünleşmekte ve işletmesine kendi adına ekonomik bir fayda yarattığı yer dışında ikinci bir ev gözü ile bakması sonucunu doğurmaktadır.

2.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Stratejik Zayıflıkları

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yukarıda bahsettiğimiz stratejik üstünlüklerinin yanısıra bazı stratejik zayıflıkları da bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

-Nitelikli eleman bulma güçlüğü: Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işgören sorunları konusunda işletmelerin büyük çoğunluğu tarafından dile getirilen en önemli problem istenilen nitelikte işgören bulma sıkıntısıdır. Bu sorunun temelinde ise bu işletmelerin işgörenlerine büyük işletmelerin ödedikleri ücreti ve sosyal hakları işgörenlerine sağlayamamaları yatar. Bunun yanısıra, büyük bir işletmede çalışmanın verdiği güven ve sosyal saygınlığı küçük bir işletmede bulamayacağını düşünen nitelikli elemanların büyük işletmeleri tercih ettikleri görülmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin nitelikli elemanlarla çalışmada yaşadığı bir diğer güçlük ise, bünyelerinde çalıştırdıkları nitelik elemanların biraz deneyim kazandıktan sonra ya da büyük bir işletmeye geçmeleri ya da kendi işlerini kurmalarıdır.

Karar almada sahip-yöneticinin tekeli: Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, işletme sahibi yönetici olarak tüm yönetim yetkilerini kendinde toplar. Bu nedenle bu işletmelerde merkezi bir yönetim vardır. Ve işletme sahibi tüm işletmeye egemendir.¹⁰³

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yaşanan bu durumun, hızlı karar alma gibi yararları yanında bir takım zararları da vardır. Bir sahip-yöneticinin işletmenin, üretim, pazarlama, finansman, işgören yönetimi, muhasebe vb. işleri ile ilgili tüm kararları almaya çalışması hem kendisine ağır bir iş yükü yaratacak hem de işletme ile ilgili önemli ayrıntıları gözden kaçırarak işletme adına önemli fırsatları görme ve tehlikeleri farkedememe riski ile karşı karşıya kalacaktır. Bunun yanısıra işletme büyüdükçe işletme fonksiyonlarının ve faaliyetlerinin daha karmaşık bir görünüm kazanmaya başladığı zaman sahip-yöneticinin karar almadaki bu tekeli devam ettirmesi işletmeyi daha önemli sorunlarla karşı karşıya bırakacaktır.

-Bağımsız hareket edememe: Küçük ve orta ölçekli işletmeler bazı sektörlerde bağımsızlıklarını kolayca kaybederler. Eğer işletme bir ara malı üretiyor ve üretiminin büyük bir kısmını bir işletmeye satıyorsa, küçük ve orta ölçekli işletme zamanla bu işletmeye bağımlı hale gelerek bağımsız hareket etme yetenek ve imkanlarını yitirecektir. Bu duruma örnek olarak Tofaş'a yan sanayide hizmet veren küçük işletmelerin Tofaş'ın zaman zaman üretimin yavaşlatması veya durdurması sonucu bu işletmelerin yaşadıkları sıkıntı gösterilebilir.

-Olumsuz rekabet: Küçük ve orta ölçekli işletmeleri rekabet açısından iki şekilde incelemek olanaklıdır. Bu işletmeler, öncelikle büyük işletmelerin rekabeti ile karşı

¹⁰³ MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 41.

karşıyadırlar. Özellikle sanayi sektöründeki iş kollarında faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin birim maliyetleri dolayısıyla fiyatları büyük işletmelere nazaran daha yüksektir. Bu nedenle küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu işletmelerle rekabete girmesi onları zor durumda bırakmaktadır. İkinci olarak, küçük işletmelerin kendi aralarındaki rekabettir. Bir işletme kurulduktan sonra başarılı olursa, bir kaç yıl içerisinde etrafında benzer nitelikte veya ikame edilebilir ürünler sunan pek çok işletmeyle karşılaşmaktadır.¹⁰⁴

-Finansal sıkıntılar: Küçük ve orta ölçekli işletmeler, gerek yatırım yapmak gerekse işletmenin bazı faaliyetlerini finanse edebilmek amacı ile zaman zaman dış kaynaklara gereksinim duymaktadırlar. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin dış kaynak bulma konusunda ise ülkemizdeki genel görünüm ise, bu işletmelerin kaynak sağlayabilecekleri bir sermaye piyasasının olmayışı, bunun yanısıra bankalardan kredi temin etmek istedikleri zaman karşılıklarına çıkan faizlerin yüksekliği, bürokratik engeller, teminat gösterme zorluğu gibi engellerle karşılaşmalarıdır. Bu durumda bu işletmeler gayriresmi piyasalara yönelip yüksek maliyetli kaynak bulma yoluna yönelmelerine neden olmaktadır. bu da bu işletmeleri daha da zor bir durumda bırakmaktadır. Finansman sorunu küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli stratejik sorunlarından birisidir.

-İşbirliği ve birleşmeye soğuk bakılması: Türkiye'de küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri arasında yatay ve dikey işbirliğinin yeterince sağlanamadığı görülmektedir. Bu durum ülkemizde küçük ve orta sanayinin hem maliyet yapısını olumsuz olarak etkilemekte, hem de sahip olduğu ekonomik potansiyelin tam olarak

¹⁰⁴ DİNÇER, a.g.e., s. 358.

değerlendirilmesine olanak vermemektedir. İşletmeler arasında yeterince işbölümüne gidilmemesi, işbirliği gereksinimler de gündeme getirmemektedir.¹⁰⁵

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, işbirliğine giderek mevcut atıl kapasitelerini değerlendirme ve birleşerek birlikte bir sinerji yaratma yerine, sonucu birbirlerini yıpratmaktan başka bir işe yaramayan bir rekabet ortamına girmekte bu da onları olumsuz etkilemektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yaşadığı bu sorun sahip-yöneticinin bağımsızlık tutkusundan kaynaklanmaktadır. Bu sorunun sahip-yönetici dışındaki diğer bir çıkış noktası ise bilgi noksanlığıdır.

Yukarıda sözü edilen stratejik zayıflıkların yanısıra küçük ve orta ölçekli işletmelerde, sahip-yöneticinin uzun süreli planlama yapmaması, gelecek ile ilgili kararlarını değişen bir dünyada geçmişte yaşanan olaylara göre vermesi, bilgiyi bir materyel olarak algılamaması, yeni teknoloji yaratma yerine bunlara uyum sağlama düşüncesini benimsemesi gibi başka stratejik zayıflıkları da bulunmaktadır.

3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ

Tarihsel gelişimi içerisinde ele alındığında, stratejik yönetim kavramının büyük işletmeler tarafından geliştirildiği ve uygulamaya konulduğu görülmektedir. Bununla beraber, stratejik yönetim küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından da uygulanabilir ve uygulanmalıdır. Çünkü, hızla değişen dış çevre koşulları büyük işletmeleri olduğu kadar küçük işletmelerin çalışmalarını da etkilemektedir. Gerçi, küçük işletmelerin en önemli avantajlarından biri sayılan "esneklik"ten ötürü, genelde küçük işletmeler dış çevrede meydana gelen değişikliklere daha kolay uyum sağlayabilmektedirler. Bununla beraber, kriz kapıyı çalmadan önce,

¹⁰⁵ MÜFTÜOĞLU, a.g.e., s. 228.

dış çevrenin izlenerek, işletme kaynaklarının ve yeteneklerinin bu değişikliklere uyumunun sağlanmasında önemli yararlar bulunmaktadır.¹⁰⁶

Küçük işletmelerde stratejik yönetimin uygulanıp uygulanmayacağı, pek çok işadını ve hatta bilim adamlarının önemli tartışma konularından biridir. Biz küçük işletmelerde stratejik yönetimin uygulanabileceği ve hatta zorunlu olduğu kanaatini taşıyoruz. Nitekim küçük bir bakkal dükkanında bile, dikkatli bir gözle bakıldığı zaman bilimsel ve sistematik politikalara ihtiyaç duyulduğu görülecektir. Örneğin ülkemizde 1950'li yıllarda başlayan bakkal-market mücadelesi, günümüzde süpermarket ve küçük market rekabetine dönüşmek üzeredir ve küçük işletmeler hayatta kalabilmek için uygun stratejiler geliştirmek zorunda kalacaklardır.¹⁰⁷

Stratejik yönetim, rekabetin imhacı bir karakter kazandığı günümüz koşullarında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesi için çevreye uyum yeteneğini arttırmayı amaçlayan bir yönetim düşüncesidir. Bu nedenle küçük, orta veya büyük ölçekli bir işletme ekonomik, politik ve sosyal koşulların dayatmasıyla stratejik sorunlarla uğraşmak zorunda kalmaktadır.

Günümüzde iş dünyasında işletmeler aynı pazara hakim olmanın çabası içindedirler. Bunun için çevre değişiklikleri, bu değişikliğin ortaya çıkış şekli, gelecekte her bir çevrenin alabileceği şekil gözönüne alınıp rakiplerin alternatif davranış tarzları tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Bunun yanısıra değişimin sürekli, hızlı ve frekansının da yüksek olması stratejik yönetimi zorunlu hale getirmektedir.¹⁰⁸

¹⁰⁶ ALPUGAN, a.g.e., s. 261.

¹⁰⁷ DİNÇER, a.g.e., s. 352.

¹⁰⁸ ÖZEL, a.g.e., s. 28.

Daha önce de belirttiğimiz gibi, tarihsel gelişimi içerisinde stratejik yönetim kavramının büyük işletmeler tarafından geliştirildiği ve uygulamaya konulduğu görülmüştür. Gelişmiş ülkelerde ve gelişmekte olan ülkelerin ölçekleri bakımından işletmelerin dağılımına baktığımızda, örneğin gelişmiş olan ülkelerde, Japonya'da küçük işletmelerin tüm işletmeler içerisindeki oranı yüzde 90, bu oran ABD'de yüzde 93, Almanya'da ise bu oran yüzde 97 civarındadır. Gelişmekte olan ülkelerde ise örneğin ülkemizde bu oran yüzde 98'dir. Bu açıklamalardan hareketle günümüzde yaşanan hızlı değişim ve artan belirsizliğin yarattığı stratejik sorunlar, sadece büyük işletmeler için değil, küçük ve orta ölçekli işletmeler içinde geçerlidir. Bu nedenle stratejik yönetim düşüncesi sadece bu kavramı ilk defa geliştiren ve uygulayan büyük işletmeler için değil ya da diğer bir anlatımla yukarıdaki istatistiklerden anlaşılacağı gibi tüm işletmeler içerisindeki yeri yüzde 2 ile yüzde 10 arasında değişen işletmeler için geçerli bir yönetim düşüncesi değildir. Stratejik yönetim düşüncesi yapısındaki esnekliği ve çevreye uyumu yeteneğinin yüksekliği ile küçük ve orta ölçekli işletmelerin de uygulayabileceği bir yönetim düşüncesidir.

Sonuç olarak, daha öncede belirttiğimiz gibi stratejik yönetim sürecinin genel yönetim sürecinden farklı olmadığı sadece, işletmenin rekabet gücünü artırmak ve işletmeyi dış çevre ile daha ilgili bir hale getirmek istemektedir. Buna göre, stratejik yönetim, karmaşık bir örgüt yapısına sahip olmayan küçük işletmeler açısından daha kolay uygulanabilen bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Burada önemli olan dış çevre koşullarını izleyerek, stratejik yönetimin uygulanmasını sağlayacak stratejik planın oluşturulmasıdır.¹⁰⁹

¹⁰⁹ ALPUGAN, a.g.e., s. 262.

4. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama, kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve topyekün hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan yapılan plandır. Başka bir anlatımla, kurumun temel amaçlarına ulaşmak için strateji ve politikaları belirleyip, bunları gerçekleştirmek için detaylı planlar hazırlayan sistemli çalışmaya stratejik planlama denir.¹¹⁰

Bir başka anlatımla, kavram olarak stratejik planlama, işletmenin kesinlikle hangi iş kolunda ya da ekonominin hangi sektöründe yer alması konusunda açık seçik karar verme sürecidir. Ayrıca, tamamlayıcı olarak uzun dönemde takip edilecek amaçların saptanması ve bu amaçlara ulaşmak için hangi alanlara hangi kaynaklardan yatırım yapılacağına karar verilmesidir.¹¹¹

Yapılan araştırmalar, küçük işletmelerin başarısındaki en önemli etkenlerden birinin stratejik planlama olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, küçük işletmelerin rekabet güçlerini korumalarında, dolayısıyla da yaşamlarını sürekli kılmalarında stratejik planlama büyük önem taşır.¹¹²

¹¹⁰ ÇOBAN, a.g.e., s. 101.

¹¹¹ ÖZGEN, a.g.e., s. 1.

¹¹² ALPUGAN, a.g.e., s. 263..

Stratejik bir planın geliştirilmesi, işletmenin durup dururken kendini rakiplerinden dezavantajlı bir konuma getirmekten korur. Aslında, büyük işletmeler karşısında kimi doğal avantajlara sahip olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin stratejik plan yapmadan yönetilmeleri hiç de akılcı bir yol değildir ve pek bir anlamda taşımaz. Çünkü küçük işletmeler daha dar bir ürün çeşidine, daha iyi tanımlanmış bir müşteri grubuna ve sınırları daha iyi belirlenmiş coğrafik bir pazara sahiptirler. Bu açıdan stratejik planlama, büyük işletmelere sağladığı yarardan daha önemli yararlar sağlar ve küçük işletmelerde uygulanması daha kolaydır. Hatta, küçük işletme sahiplerinin hazırlayacakları stratejik planın yazılı bir duruma dönüştürülmesine gerek bile duyulmayabilir. Fakat, planın basit olarak yazılı bir metne dönüştürülmesinde yarar bulunur. Bununla beraber, küçük işletme sahiplerinin stratejik plan hazırlarken dikkat etmesi gereken bazı noktalar vardır. Bunlar plan yaparken ayrıntılı amaçların belirlenmesiyle başlanmamalı, kısa süreyi kapsamalı (genelde iki veya üç yıl), gereğinden daha kapsamlı ve yapısal olmamalı, planın odak noktasını işletmenin müşterileri oluşturmalı ve küçük işletme sahipleri kendi işletmelerinin gereksinmelerine yanıt verebilecek bir plan oluşturmaya çalışmalıdır.

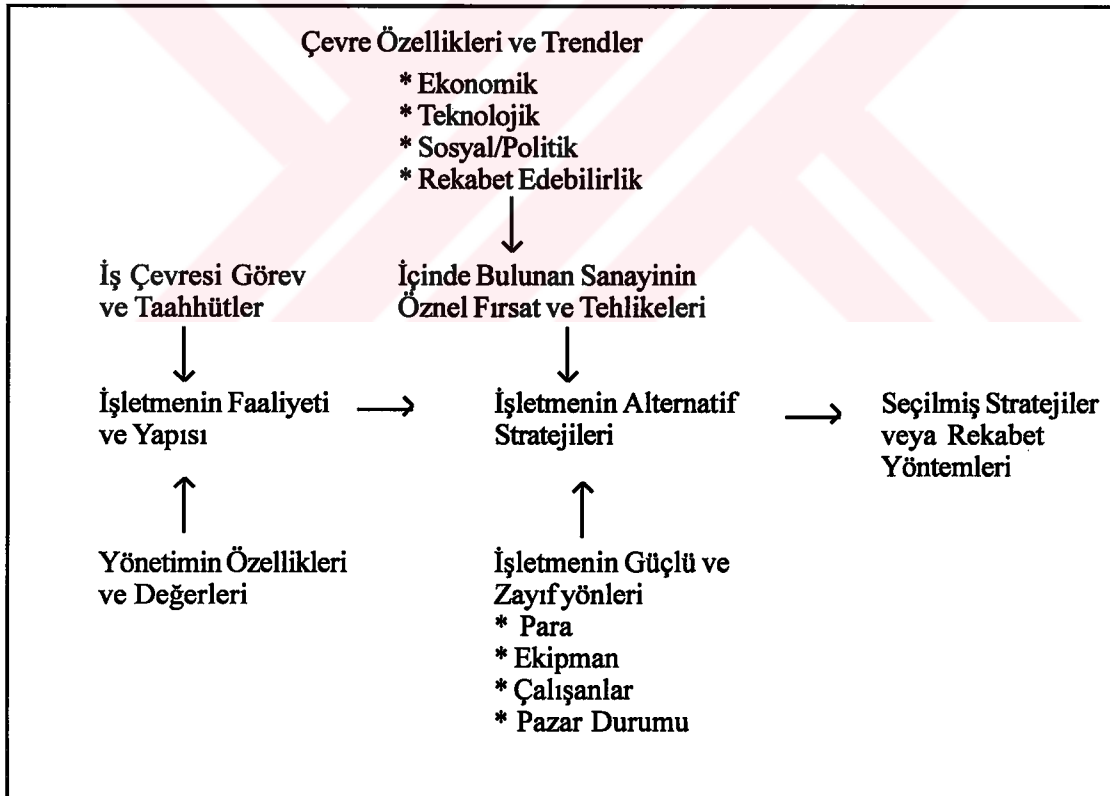
Ülkemizde ise küçük ve orta ölçekli işletmelerin uzmanlıktan ve kaynaktan yoksun olması, günlük işlerin içinde boğulması ve işe başlama güçlüğü çekmeleri gibi nedenlerle, stratejik planlama konusunda başarısız oldukları bir gerçektir. Bu konuda, küçük ve orta ölçekli işletmelerin bilinçlendirilmesi şarttır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejik planlamanın yapılması da, büyük ölçüde sahip-yöneticinin eğitilmesine bağlı olacaktır. Stratejik planlama ile, çevre faktörleri analizi, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, rakiplerin analizi, işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, bunlara uygun stratejilerin tayin edilmesi, planların hazırlanarak uygulanmaya konulması ve kontrolü mümkün olabilecek, bunu gerçekleştiren küçük ve orta ölçekli işletmeler başarılı olabilecektir.¹¹³

¹¹³ ALPUGAN, a.g.e., s. 264.

5. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM

Küçük bir işletmede de stratejik yönetim süreci büyük bir işletmedeki stratejik yönetim süreci ile aynıdır. Dış çevrenin analizi, işletmenin özelliklerinin belirlenmesi, amaç ve stratejilerin geliştirilmesi, geliştirilen stratejilerin uygulanması ve alınan sonuçların değerlendirilmesi ve kontrolü. Ancak işletmenin sahip olduğu ölçek ve içinde bulunduğu pazarın yapısı sebebiyle incelenecek faktörlerin farklı olacağı ve geliştirilecek stratejilerin de değişik olacağı açıktır.¹¹⁴

Şekil 5.1: Küçük İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreci



Kaynak: DİNÇER, a.g.e, s. 353.

¹¹⁴ DİNÇER, a.g.e., s. 353.

5.1. Stratejilerin Belirlenmesi

Strateji belirlemede temel yaklaşım, işletmenin iç yapısının analiz edilerek zayıf ve güçlü yanlarının ortaya konulması ve dış çevresel değişkenlerin kapsamlı bir biçimde incelenmesi ve gelişmelerin doğru tahmin edilmesidir. Bu nedenle işletmeler içinde buldukları durum ile güçlü ve zayıf oldukları yönleri değerlendirdikten sonra kendi koşullarına uygun stratejiyi benimseyecek ve uygulamaya geçeceklerdir. Bir işletmenin çeşitli alt birimlerinde farklı stratejiler benimsenebileceği gibi, koşullar değiştikçe işletme de izlediği stratejiyi değiştirebilecektir.¹¹⁵

Bu sebeple küçük ve orta ölçekli işletmelerin strateji belirleme sürecinde stratejilerini belirlemeden önce dış çevrenin analizi, işletmenin analizi ve stratejik amaç ve politikalarını açıkça ortaya koymaları gerekmektedir.

5.1.1. Dış Çevrenin Analizi

Sınırlı mali ve insan kaynakları ile küçük işletmeler, çevre değişikliklerini tahmin etme ve kontrol etme yerine onlara uyum sağlayamaya daha fazla zaman harcamaktadırlar. Halbuki önceden planlanamayan uyum çabaları zaman kaybını ve daha çok çalışmayı gerektirir. Dolayısıyla önceden yapılacak sistematik çevre analizi hem uyumunu kolaylaştıracak, hem de çalışmaların etkiliğini artıracaktır.¹¹⁶

Günümüz koşulları dikkate alınarak ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerin dış çevredeki değişime ve belirsizliğe kendilerini bıraktıklarını gözlemlemekteyiz. Bunun nedeni küçük ve orta ölçekli işletmelerin dış çevreyi analiz etmede ve kontrol altına almada işlerine yarayacak bilgiyi bir materyal olarak algılamamaları ve bu bilgilerin bu işletmelere

¹¹⁵ BARUTÇUGİL, İsmet Sabit, "2000'li Yıllarda İşletme Stratejileri ve Türk İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme", adı geçen kongre, s. 245

¹¹⁶ DİNÇER, a.g.e., s. 354

hızlı, doğru ve açık bir şekilde ulaşamamasıdır. Bunun yanısıra, bir başka neden küçük ve orta ölçekli işletmelerin yaygın bir şekilde bekle-gör politikası uygulamalarıdır. Yani, bu işletmeler belirsizlik ve değişimin çevreye hakim olduğu durumlarda mevcut ekonomik ortamın durulmasını beklemekte ve kendisini güvenlikte hissettiği an oluşan yeni ekonomik çevreye uyum sağlamaya çalışmaktadır.

Özet olarak, küçük ve orta ölçekli işletmelerin dış çevreyi analiz etmede gerekli çabayı göstermediklerini ve bununla ilgili çalışmalar yapma konusunda eksiklikler taşıdığını söyleyebiliriz.

5.1.2. İşletmenin Analizi

Bu aşama, sahip-yöneticinin işletmesinin ne olduğu sorusuna cevap aradığı ve işletmesinin özelliklerini ortaya koyduğu bir süreçtir. Bu aşamada sahip-yönetici işletmesinin güçlü ve zayıf yönlerini, farklı durumlarda çevreye uyum yeteneğinin derecesini ve işletmesinin özelliklerini ortaya çıkarır.

Küçük ve orta ölçekli bir işletmenin gerek kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemede gerekse işletmenin özelliklerini belirlemede sistematik bir çabaya girişmediği aynen planlama sürecinde olduğu gibi bunları zihninde tasarladığı görülmektedir.

İşletmenin özelliklerinin belirlenmesi konusunda sahip-yöneticinin belirleyici unsur olduğu söylenebilir. Her ne kadar bir işletmenin yapısının oluşturulmasında ekonomik, hukuki, ve politik çevrenin ve bunun yanısıra işletmenin faaliyet gösterdiği pazarın ve pazarı oluşturan tüketicilerin özellikleri etkili olmasına rağmen bu yapıyı işletmenin hem sahibi hem de yöneticisi sıfatıyla kuran sahip-yöneticinin kişiliği bu yapıyı şekillendiren temel unsur olduğu söylenebilir.

Bu nedenle küçük işletmelerde yönetim tarzı, amaç ve varsayımlar, değerler sahip-yönetici tarafından ortaya konmakta ve şekillendirilmektedir. Dolayısıyla, işletme içinde sahip-yöneticinin hırs ve kararlılığı, niyet ve amaçları, varsayımları, ahlaki değerleri ve kişilik yapısı, strateji seçiminde önemli rol oynamaktadır.¹¹⁷

5.1.3. Amaç ve Politikaların Belirlenmesi

Küçük ve orta ölçekli bir işletmede amaç ve politikaların belirlenmesi konusunda sahip-yöneticinin işletme içindeki güçlü pozisyonu, risk yüklenme eğilimi, tecrübesi ve hırsı amaç ve politikaların belirlenmesi konusunda belirleyici bir rol oynamaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, sahip-yönetici işletme yönetiminden bir bütün olarak sorumlu ve işletme politikasını belirleyen tek kişidir. Bunun yanısıra amaç ve politikaların belirlenmesi işletmenin tepe yönetimi tarafından gerçekleştirildiğinden politika seçiminde bu yapı önemli rol oynamaktadır. Küçük işletmelerde tepe yönetiminin yapısı genellikle üç şekilde olmaktadır.¹¹⁸

Monografik: İşletmenin bütün politikaları sahip-yönetici tarafından belirlenmektedir. Yönetici tek hakimdir ve hemen hemen tüm konularda kendisi ilgilenmektedir. Astlarına yapacakları işi, emir ve talimatlarla bildirmektedir.

Oligarşik: Hisselerin çoğunu elinde tutan ortakların desteklediği, bir veya iki uzmanın hakimiyetinde olan bir yapı sözkonusudur. Genellikle ortaklar arasından seçilen bu yöneticiler, daha çok teknik konularda uzmandırlar ve her biri değişik fonksiyonların yerine getirilmesi görevini üstlenirler.

¹¹⁷ ÖZGEN - DOĞAN S., a.g.e., s. 44

¹¹⁸ DİNÇER, a.g.e., s. 355.

Aristokratik: Sahiplerin ve aile bireylerinin yönetime katılmadığı ve dışarıdan bir yöneticinin tayin edildiği bir yönetim yapısıdır. İşletme sahipleri, yöneticiyi tayin etmekle beraber, genel politikaları kendileri belirlemektedirler.

Fırsat ve tehlikelerin tanımlanması, amaç ve politikaların belirlenmesi ve işletmenin i değerlemesi yapıldıktan sonra sıra bu verilerin işığında stratejilerin belirlenmesi ve buna uygun alternatif stratejilerin belirlenmesi işlemine gelmiştir. Bu aşamada sahip-yönetici rakiplerinin stratejilerini de dikkate alarak alternatifleri ile birlikte kendi stratejisini belirlemelidir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde strateji belirleme sürecinde yaşanan en önemli sorunlardan biri sahip-yöneticilerin dış çevreyi analiz etmede yeterli çabayı göstermemeleridir. Çünkü lkemizdeki sahip-yöneticilerin bu konudaki en belirgin özelliği işletmelerinin içerisinde yaşıyor olmaları ve çevreyi sadece müşteriler ve rakip işletmeler olarak algılamaları ve bunun dışında ki faktörlerden gelişebilecek bir olay karşısında çaresiz olduklarını düşünmeleridir. Yani sahip-yöneticilerin bu gibi gelişmeler karşısında belirledikleri bir stratejileri yoktur. Bu konuda sadece umutları ve yeni durum karşısında gösterecekleri uyum sağlama dirençleri vardır. Bunun yanısıra bu işletmelerde kararlara katılımın düşük oranlarda seyretmesi strateji belirleme sürecinde de kendisini göstermektedir. Belirlenen stratejilerin üretim hattında çalışanlarla birlikte alınmamış olması uygulama da da sorunlar çıkarmaktadır.

5.2. Stratejilerin Uygulanması

Stratejilerin uygulanması, geniş çapta orta kademe yönetimiyle paylaşılan ve hatta alt kademelere kadar yayılan bir şekilde tepe yönetiminin sorumluluğunun bir parçasıdır.¹¹⁹

¹¹⁹ a.g.e., s. 127.

İşletme stratejilerinin belirlenmesinde etkin bir rol oynayan sahip-yönetici stratejilerin uygulanmasında da etkin bir rol oynar. Sahip-yöneticinin işletme içerisinde sorumluluğunu üzerine aldığı işlerle ilgili stratejiyi uygulayan kişi olduğu geriye kalan işlerde de kendi inisiyatifinde olmak üzere stratejilerin uygulanması için çalışanlarına yetki devrederek stratejilerin uygulanmasına olanak vermektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde gerek amaç ve politikaların belirlenmesinde gerek stratejilerin belirlenmesinde tepe yönetiminin yani sahip-yöneticinin etkin bir rol oynadığı daha önce ifade edilmişti. Bunun yanısıra küçük ve orta ölçekli işletmelerde sahip-yöneticinin işletmesinin farklı birimlerinde işgörenleriyle birlikte çalıştığı düşünülürse belirlenen stratejilerin uygulanmasında ve bu stratejilerin her birim için organize edilmesinde de önemli bir rol oynadığı sonucuna varılabilir.

Bu aşamada sahip-yöneticinin dikkat etmesi gereken konu ise işletmenin yapısını stratejiye göre düzenlemesi ve uyguladığı stratejilerin örgüt kültürüne uygunluğunu ve uyumunu sağlamasıdır. Çünkü uygulanan strateji örneğin işletmenin pazarlama anlayışına ya da üretim anlayışının değişmesine yönelik olabilir. Bu nedenle uygulanacak stratejinin işletmede çalışanlara iyice anlatılması gerekir.

Bunun yanısıra sahip-yöneticilerin bu noktada dikkat etmeleri gereken bir diğer konu ise izledikleri stratejilerin esiri olmamaları gerektiğidir. Doğal olarak uygulanan her strateji iyi olmayabilir. Ya da uygulanan stratejilerin uygulanan stratejilerin, tahmin edildiği çevresel koşullar gerçekleşmemiş olabilir. Bu nedenle sahip-yöneticilerin bu gibi durumlarda uygulamaya koyacak hazırda bir stratejileri bulunması gerekir.

Yapılan bir araştırmaya göre küçük ve orta ölçekli işletmelerin ani bir kriz karşısında uyguladıkları bir stratejilerin olup olmadığı sorusuna büyük bir çoğunluğu hayır cevabını vermiştir. Bununla ilgili bilgiler Tablo 6.1.'de sunulmuştur.¹²⁰

Tablo 5.1: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uyguladıkları Stratejilerin Durumu

Kriz Anında Uygulanan Strateji	Evet	Hayır	Toplam
İşletme Sayısı	30	45	75
%	40	60	100.000

Kaynak: ÖZGEN H.- DOĞAN S., a.g.e., s. 89.

Tablo 6.1. incelendiğinde 45 işletmenin (% 60 oranla) herhangi bir kriz anında uyguladıkları bir kriz stratejilerinin olmadığı; 30 işletmenin ise (%40 oranla) kriz anında çeşitli stratejiler uyguladıkları cevabını vermiştir. Buna göre, küçük ve orta ölçekli işletmelerin uyguladıkları stratejilerin dışında alternatif bir stratejileri olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

5.3. Stratejik Sonuçların Değerlendirilmesi ve Kontrolü

Uygulanan stratejiler, sonucu belirlenen hedeflere ne kadar yaklaşıldığının tespit edilmesini sağlayan bu süreç genel yönetim sürecindeki planlama-denetleme ilişkisinden farklı bir süreç değildir. Bu aşamada uygulanan stratejilerin işletmeye olan yansımaları strateji uygulayanların verimliliği ölçüldükten sonra elde edilen yeni veriler ışığında yeniden strateji geliştirme çalışmalarına başlanır.

¹²⁰ ÖZGEN H.-DOĞAN S., a.g.e., s. 89

Bu aşamada sahip-yöneticinin dikkat etmesi gereken en önemli konu ise uyguladıkları stratejilerin verimliliğini ölçtükten ve planların ne kadarının başarılı olduğunu ortaya koyduktan sonra elde edilen sonuçların ve yeni verilerin stratejiyi uygulayanlarla paylaşması gerektiğidir.

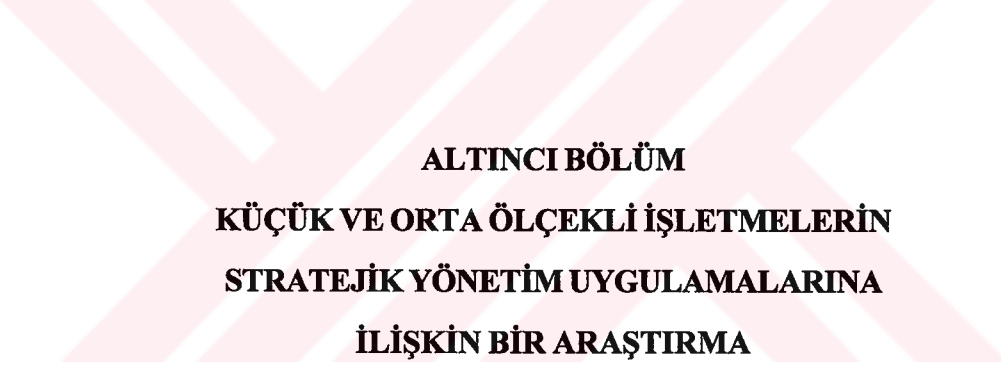
Bunun yanısıra bu aşamada yaşanan bir diğer sorun ise mevcut sonuçların değerlendirilip yeniden strateji geliştirme çalışmalarını başladığı zaman ortaya çıkmaktadır. Çünkü sahip-yöneticiler yeni bir strateji geliştirme süreci aşamasını tekrar etmeyi gereksiz görmektedir. Bunu kanıtlayan en iyi örnek ise sahip-yöneticilerin dış çevrede bilgi toplama ve çevresel koşulları analiz etmede gösterdikleri yetersiz çabalardır. Sahip-yöneticilerin bu aşamada yeniden bilgi toplama süreci ve değerlendirme yerine ilk uyguladıkları stratejilerin başarılı olup olmadığı ile ilgilenmekte eğer stratejileri başarılı ise denetim sürecinden elde ettikleri bilgileri yeterli görmektedirler.

Bunun yanısıra stratejik yönetim sürecinin küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulansa bile günümüz genel küçük ve orta ölçekli işletme profilinde başarılı olacağı ya da istenilen sonuçları vereceği kuşkuludur. Çünkü stratejik yönetim süreci tüm işletmeyi ilgilendiren ve çalışanlarla birlikte yürütülmesi gereken bir faaliyettir. Fakat ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerde kararlara katılım oranının düşük olması, yetki devri sorununun yaşanması bu süreci olumsuz etkileyecek ve sürecin sağlıklı işlemesine engel olabilecek bir sorundur.

Sonuç olarak, tüm dünyada küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından uygulanan ve başarı sağlayan bu yönetim düşüncesi yaptığımız teorik araştırmalar sonucu ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından da uygulanmalıdır. Bunun için de sahip-yöneticinin

işletme içindeki karar almadaki tekeli çalışanlarıyla birlikte paylaşma yönünde kırması, işletmelerinin yapısını ve kültürünü uygulayacağı stratejiye göre düzenlenmeli ve herşeyden önce bu yönetim düşüncesinin işletmenin çevreye uyum sağlama ve rekabet gücünü artırıcı bir süreç olduğunu ve küçük ve orta ölçekli bir işletmede de bilimsel yönetim faaliyetlerinin uygulanabileceğini kabul etmesi gerekir.





ALTINCI BÖLÜM
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN
STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARINA
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde küçük ve orta ölçekli işletmelerin yönetim yapısı, stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin çalışmalarını kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzün hızla değişen ekonomik, sosyal, kültürel ve gelişen teknoloji gibi çevre koşulları, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yeni yönetim tekniklerini bilmelerini ve uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeleri yoğun bir rekabetin yaşandığı ekonomik ortamda başarısızlığa iten bir çok neden bulunmaktadır. Yönetim tecrübesizliği, finansal sorunlar, nitelikli işgören istihdamın da yaşanan sorunlar, teknoloji sorunu, pazarlama sorunları vb. nedenler, sorunların başlıca kaynaklarını oluşturmaktadır. Özellikle işletmenin rekabet edebilirliği üst düzeye çıkarmak için bu işletmelerin iyi yönetilmeleri ve çağdaş yönetim tekniklerinden yararlanmaları günümüz işletmeciliğinde vazgeçilmez bir öneme sahiptir.

Bu araştırmanın amacı da, Türk ekonomisine katkıları yadsınamayacak derecede olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin de yönetim uygulamalarında stratejik yönetime yer verdiklerini göstermeyi amaçlamaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Bu araştırma, 200 küçük ve orta ölçekli işletmeden 68'i esas alınarak yapılmıştır. Araştırma işletme sahip-yöneticileri ile yüz yüze görüşmek suretiyle yapılmıştır.

Bunun yanında, araştırma kapsamına sadece belirli bir faaliyet dalında çalışan işletmeler yerine, genel olarak tüm faaliyet dallarında çalışan işletmeler alınmaya çalışılmıştır. Bunun nedeni ise, kanunun tüm faaliyet dallarında çalışan işletmeler için önem arzemesi ve genel bir sonuç çıkarma isteğidir. Anket soruları ise, teorik bölümlerden yararlanılarak ve daha ziyade, tüm sanayi sektöründeki işletmelerin yönetim yapılarını ve uygulamalarını yansıtacak şekilde hazırlanmıştır.

3. SORULARIN NİTELİĞİ

İki bölümde ele alınmıştır. Öncelikle ankete katılan küçük ve orta ölçekli işletmelerin ve sahip - yöneticilerin özelliklerini belirlenmesine yönelik genel sorular sorulmuş ve alınan cevaplar sayısal veriler olarak değerlendirilmiştir. Daha sonra ikinci bölümde bu işletmelere stratejik yönetim süreci sorular sorulmuş ve alınan cevaplar özet şeklinde değerlendirilmiştir.

Anketteki ilk soru; işletmenin faaliyette bulunduğu sektörü belirlemeye yöneliktir.

İkinci soru; anket formunu cevaplandıran işletme sahip-yöneticileri hakkında bilgi elde etmeye yönelik olan ikinci soruda; sahip-yöneticinin yaşı, eğitim durumu ve işletme içindeki görevlerinin saptanmasına yönelik olarak sorulmuştur.

Üçüncü soru; ankete katılan işletmelere, küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımlanmasında da genellikle ölçüt olarak alınan işçi sayısının saptanmasına yönelik olarak sorulmuştur.

Dördüncü soru, ankete katılan sahip-yöneticilere, işletmelerini büyütmeyi düşünüp düşünmediklerini belirlemeye yöneliktir.

Beşinci soru; dördüncü soru ile bağlantılıdır. Bu soru dördüncü soruya evet cevabını verenlere sorulmuştur. Sorunun amacı, bu yöneticilerin işletmelerini büyütmeyi isteme nedenlerini ortaya koymaya yöneliktir.

Altıncı soru; ankete katılan işletmelerin sorunlarının saptanmasına yönelik olarak sorulmuştur. Bu soru ile işletmelerin sorun yaşadığı alanların saptanmasına çalışılmıştır.

Yedinci soru; ankete katılan sahip-yöneticilerin başarılı olmayı hangi etkenlere bağladıklarını saptamaya yönelik olarak sorulmuştur.

Sekizinci soru; ankete katılan sahip-yöneticilere yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmede bilgi yardımında bulunan kuruluşlar olup olmadığı sorulmuştur.

Dokuzuncu soru; ankete katılan sahip-yöneticilere stratejik yönetim hakkında bilgileri olup olmadığı sorulmuştur.

Onuncu soru; ankete katılan sahip-yöneticilere, stratejik yönetim sürecinin uygulanmasını sağlayacak stratejik planın süresi ve niteliği hakkındaki uygulamalarını öğrenmeye yönelik olarak sorulmuştur.

Onbirinci soru; ankete katılan işletmelerin sahip-yöneticilerine stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması olan strateji belirleme aşamasına yönelik olarak bu aşamayı oluşturan dış çevrenin analizi, işletmenin analizi amaç ve politikaların saptanmasına yönelik olarak sorulmuştur.

Onikinci soru; sahip-yöneticilere stratejik yönetim sürecinin ikinci aşaması olan stratejilerin uygulanması ile ilgili olarak sorulmuştur.

Onüçüncü soru; sahip-yöneticilere, stratejik yönetim sürecinin son aşaması olan stratejik sonuçların değerlendirilmesi ve kontrolü aşaması ile ilgili sorular sorulmuştur.

Ondördüncü soru; sahip-yöneticilere, stratejik sonuçları değerlendirme ve kontrolü aşamasında ne gibi denetim tekniklerinden yararlandıklarının saptanmasına yönelik olarak sorulmuştur.

4. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN VERİLER VE BUNLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1 Ankete Katılan Sanayi Sektörlerinin Dağılımı

Tablo 6.1: İncelen İşletmelerin Sanayi Sektörlerine Göre Dağılımı

Sektör Dağılımı	Gıda	Tekstil Konfeksiyon	Plastik Sanayi	Metal Döküm	Diğer	Toplam
İşletme Sayısı	18	32	5	9	4	68
%	27	48	7	13	5	100.0

Tablo 6.1'den de anlaşılacağı üzere, ankete cevap veren 68 işletmenin 32 tanesi, yani %48'i tekstil sektöründe faaliyette bulunan işletmelerdir. Bu sektörü 18 işletme (%27 oranla) ile gıda sektörü izlemektedir. Gıda sektörünü de, 9 işletme (%13 oranla) ile metal döküm, 5 işletme (%7 oranla) ile plastik sanayi izlemektedir. Tabloda, diğer sütununda yer alan 4 işletme ise, 2 adetle turizm acentesi, 2 adette mobilya ve ağaç işleri olup %5'lik cevap yüzdesini oluşturmaktadır.

4.2 Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi

Ankete katılanların yaşı, görevi ve eğitim durumları itibarıyla dağılımı belirlemeye yönelik olan bu soruya verilen cevaplar ayrı ayrı değerlendirilecektir.

Tablo 6.2: Sahip-Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	20 ve Aşağısı	21-30	31-40	41-50	51 ve Yukarısı	Toplam
Kişi Sayısı	-	31	28	5	31	68
%		46	42	7	46	100.0

Ankete katılanların yaş itibarıyla dağılımını ortaya çıkarmayı amaçlayan bu sorunun cevaplarına göre, ilk sırayı 31 kişi ile (%46 oranıyla) 21-30 yaş grubu almakta ve onu 28 kişi ile (%42 oranıyla) 31-40 yaş grubu, 5 kişi ile (%7 oranıyla) 41-50 yaş grubu, 4 kişi ile (%5 oranla) 51 ve yukarı yaş grubu izlemektedir.

Tablo 6.3. Sahip-Yöneticilerin Görevlerine Göre Dağılımı

Cevaplayanların Görevi	İşveren	Yönetici	Şef	Toplam
Kişi Sayısı	17	45	6	68
%	25	67	8	

Tablo 6.3'den de anlaşılacağı üzere, ankete cevap veren 45 kişinin (%67 oranla) Yönetici olduğu, bunu 17 kişi ile (% 25 oranla) işverenin oluşturduğu, 6 kişinin de (% 8 oranla) şeflerden meydana gelmektedir. Küçük ve orta ölçek işletme yöneticilerinin aynı zamanda işveren durumunda oldukları düşünülürse asıl yöneticinin işveren olduğu ve görev dağılımının açık ve kesin bir şekilde yapılmadığı sonucuna varılabilir.

Tablo 6.4 : Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri

Eğitim Durumu	İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	Toplam
Kişi Sayısı	8	20	15	25	68
%	11	29	22	38	100.0

Tablo 6.4'ten anlaşılacağı üzere, küçük ve orta ölçek işletme yöneticileri %38 oranla üniversite, %22 oranla lise, %29 arasında ortaokul ve %11 oranında ilkokul düzeyinde eğitim almışlardır. Bu durum, küçük ve orta ölçek işletme yöneticilerinin yeni gelişmelere ayak uydurabilecekleri ve yüksek eğitimi olduklarını göstermektedir.

4.3. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışan İşçinin Dağılımı

Tablo 6.5 : Çalışan İşçinin Dağılımı

Çalışan Sayısı	1-9	10-49	50-99	100 ve Yukarısı	Toplam
İşletme Sayısı	4	42	22	-	68
%	6	62	32	-	100.0

Yurdumuzda küçük ve orta ölçekli işletmenin tanımlanmasında en çok kullanılan ölçüt olan işçi sayısını saptamaya yönelik olarak sorduğumuz soruda cevaplayan işletmelerin 4 tanesi (%6 oranla) 1-9 oranında işçi çalıştırdığı, 42 işletmenin (% 62 oranla) 10-49 arasında işçi çalıştırdığı, 22 işletmenin ise (%32 oranla) 50-99 arasında işçi çalıştırdığı saptanmıştır.

4.4. Büyüme Düşünen İşletmelerin Dağılımı

Tablo 6.6 : Büyüme Düşünen İşletmelerin Dağılımı

İşletmesini Büyütmeyi Düşünenler	EVET	HAYIR	TOPLAM
İşletme Sayısı	62	6	68
%	92	8	100.0

Tablodan da anlaşılacağı gibi anketi cevaplayan yöneticilerden 62'si (%92 oranla) işletmesini büyütmeyi düşündüğünü, 6'sı ise (%8 oranla) işletmelerini büyütmeyi düşünmedikleri sonucunu ortaya koymaktadır. Bu tablodan, küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyüme düşündükleri söylenebilir.

4.5. İşletmelerin Büyüme İsteme Nedenlerinin Dağılımı

Tablo 6.7: İşletmelerin Büyüme Nedenlerinin Dağılımı

İşletmesini Büyütme Nedenleri	Tercih sayısı	Toplam İçindeki %'si
Karlarını Artırmak	44	29
Pazar Payını Büyütmek	35	24
İşletmenin Varlığını	21	15
Devam Ettirebilme		
İhracat Yapabilmek	25	17
Rekabet Gücünü Artırmak	19	12
Diğer	5	3
Toplam	149	100.0

Ankete katılan yöneticiler, bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. Bu durumda, soruyu cevaplandıran işletmelerin büyümeyi düşünmelerinin en önemli nedeni %29 oranla (44 işletme ile) karlarını arttırmak olmuştur. Bunu da sırasıyla %24 oranla (35 işletme) pazar yapını büyütmek, %17 oranla (25 işletme ile) ihracat yapabilmek, %15 oranla (21 işletme ile) işletmenin varlığını devam ettirebilme, %12 oranla (19 işletme ile) rekabet gücünü arttırmak ve diğer sebepler ise %3 oranla (5 işletme ile) izlemiştir. Diğer sebepler içerisinde topluma hizmet, istihdam yaratabilme gibi nedenler öne sürülmüştür.

4.6. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları

Tablo 6.8: İşletmelerin Sorunlarının Dağılımı

İşletmelerin Sorunları	Tercih sayısı	Toplam İçindeki %'si
Üretim Sorunları	12	9
Pazarlama Sorunları	54	41
Finansal Sorunlar	42	32
Yönetim Sorunları	17	12
Bürokratik Sorunları	8	6
Toplam	133	100.0

Anketi cevaplayan işletmelerin sorunlarının dağılımında ilk sırayı 54 işletme ile (%41 oranla) pazarlama sorunları olmuştur. Bunu 42 işletme (%32 oranla) finansal sorunlar, 17 işletme (%12 oranla) yönetim sorunları, 12 işletme (%9 oranla) üretim sorunları ve 8 işletme (%6 oranla) bürokratik sorunlar izlemiştir. Tablodan anlaşılacağı gibi küçük ve orta ölçekli işletmelerin en büyük iki sorunu pazarlama ve finansal sorunlardır.

4.7. Başarılı Olma Etkenlerinin Dağılımı

Tablo 6.9: Başarılı Olma Etkenlerinin Dağılımı

İşletmelerin Başarılı Olma Koşulları	Tercih sayısı	Toplam İçindeki %'si
İşletmenin iyi yönetilmesi	44	18
Finansal Destek	56	23
Nitelikli İşgücü Temini	12	4
Sağlıklı Ekonomik Politikalar	69	28
Teknoloji ve Bilgi Yardımı	25	10
Pazarlamada Yardımcı	43	17
Olacak Kuruluşların Artması		

Ankete katılan sahip-yöneticiler, işletmenin başarılı olma etkenlerine birden fazla cevap vermişlerdir. Sahip-yöneticilerin işletmelerin başarılı olabilmesinin en çok 69 işletme (%28 oranla) sağlıklı ekonomik politikalara bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Bunu da sırasıyla 56 işletme (%23 oranlar) finansal destek, 44 işletme (%18 oranla) işletmenin iyi yönetilmesi, 43 işletme (%17 oranla) pazarlamada yardımcı olacak kuruluşların artırılması, 25 işletme (%10 oranla) teknoloji ve bilgi yardımı, 12 işletme (%4 oranla) nitelikli işgücü temini olarak ifade etmişlerdir.

4.8. Yönetim Faaliyetlerini Gerçekleştirilmesinde Bilgi Yardımında Bulunan Kuruluşların Dağılımı

Tablo 6.10: Bilgi Yardımında Bulunan Kuruluşların Dağılımı

Bilgi Alınan Kuruluşlar	Tercih sayısı	Toplam İçindeki %'si
Bankalar	45	47
Finansman Kuruluşları	17	18
KOSGEB	19	20
KOBİ Bilgi Merkezleri	14	15
Toplam	95	100.0

Anketi cevaplayan işletmelerin yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmede 45 işletme (%47 oranla) bankalardan bilgi sağladığı bunu da sırasıyla, 19 işletme (%20 oranla) KOSGEB, 17 işletme (%18 oranla) finansman kuruluşlar ve 14 işletme (%15 oranla) KOBİ Bilgi Merkezleri izlemektedir.

Soru: Stratejik yönetim sürecinin uygulanmasını sağlayacak olan stratejik planın süresi ve niteliği hakkında neler söyleyebilirsiniz?

Cevap: Anketi cevaplayan işletmeler, yaptıkları stratejik planların daha çok kısa süreli genelde 6 ay veya 1 yıl arası olduğunu ve bu planlarını genelde sayısal veriler dışında kağıda geçirmediklerini daha çok zihinlerinde tasarladıklarını ifade etmişlerdir.

4.9. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Stratejik Yönetim Hakkındaki Bilgileri

Tablo 6.10: Stratejik Yönetim Hakkındaki Bilgilerin Dağılımı

Stratejik Yönetim Hakkındaki Bilgi	EVET	HAYIR	SADECE DUYDUM	TOPLAM
İşletme Sayısı	49	11	8	68
%	73	16	11	100.0

Anketi cevaplayan işletmelerin %49'u (%73 oranla) stratejik yönetim hakkında bilgileri olduklarını, 11'i ise (%16 oranla) bilgileri olmadığını, 8'i ise (%11 oranla) sadece duyduklarını ifade etmişlerdir.

5. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNE İLİŞKİN SORULAR

Bu bölümde ankete katılan küçük ve orta ölçekli işletmelere stratejik yönetim sürecini nasıl gerçekleştirdiklerine yönelik sorular sorularak alınan cevaplar özetlenmiştir.

Öncelikle stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması olan strateji analizi, amaç ve politikaların belirlenmesine yönelik çalışmaların nasıl yapıldığına yönelik sorular sorulmuştur.

Soru: Dış çevrenin analizine yönelik çalışmaları nasıl yapıyor ve bunun gerekliliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

Cevap: Ankete katılan işletmeler, dış çevrenin analizi ile ilgili yaptıkları açıklamalarda genellikle bu aşamayı işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için çok önemli bir aşama olduğunu vurgulamakta ve bu analizleri sürekli yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Dış çevrenin analizini ise daha çok sektör analizleri, ekonomik politikada ki gelişmeler ve rakip işletmelerin politikaları olarak değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Bunun yanısıra soruyu cevaplayan işletmelerin dış çevrenin analizinde ise en çok bankalardan yardım aldıklarını ve dış çevre ile ilgili en önemli ipuçlarını bu sayede aldıklarını ifade etmişlerdir.

Soruyu cevaplayan işletmeler, dış çevrenin analizinde en büyük eksikliklerinin bu analizi ekonomik gelişmeler açısından sadece faaliyette buldukları ülke bazında gerçekleştirmeleri olduklarını söylemişlerdir. Buna örnek olarak uzakdoğu da yaşanan krizin kendi işletmeleri üzerine etkilerini hesaplamamalarının işletmelerini zor durumda bıraktığını ifade etmişlerdir.

Soru: İşletmenizin analizi ile ilgili ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz? Ve yaptığınız analizin niteliği ve sonuçları hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

Cevap: Ankete katılan işletmeler, işletmelerinin analizi ile ilgili yaptıkları çalışmaların genellikle işletmenin ekonomik durumunun analizine yönelik finansal tabloların analizi ile ilgili çalışmalar olduğunu bunun yanısıra işletmenin olası gelişmeler karşısında kapasite, finansman, personel gibi etkenlerin yeterliliği üzerine analizler yaptıklarını ifade etmişlerdir. Özellikle işletmenin ekonomik durumuna yönelik olarak yaptıkları analizlerde kardi talepleri nedeniyle başvurdukları bankalardan önemli yardımlar aldıklarını ifade eden işletmeler en büyük eksiklerinin bu analizleri işletmenin sadece ekonomik duruma göre yapmaları olduğunu ifade etmişlerdir.

Soru: Amaç ve politikaların belirlenmesinde işletme içerisinde etkili olan kişi/kişiler ve bu amaç ve politikaların belirlenmesinde belirli ölçütleriniz var mı?

Cevap: Anketi cevaplayan işletmelerde, genellikle amaç ve politikaların belirlenmesi konusunda işletmenin hem mülkiyetini hem de yönetimini elinde bulunduran sahip-yöneticinin etkili olduğunu ve bunda da sahip-yöneticinin hırsı, beklentileri, tecrübesi ve kararlılığı bu amaç ve politikaların şekillendirilmesinde temel etken olarak görülmektedir. Fakat bazı işletmelerde de sahip-yöneticinin aileden olmayan örneğin muhasebe müdürü, pazarlama müdürü vb. ile biraraya gelenek amaç ve politikaların belirlenmesine yönelik bazı çalışmalar yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Soru: Stratejilerin uygulanması aşamasında işletmede stratejilerin uygulanmasından kim/kimler sorumludur?

Cevap: Anketi cevaplayan sahip-yöneticiler, stratejilerin uygulanması aşamasında ilgilendikleri işlerle ilgili stratejileri uygulayanların kendileri olduğunu fakat diğer bölümlerde de kendi inisiyatifi ve kontrolünde olmak üzere işletme içerisinde belirlenen stratejileri uygulamak için diğer çalışmalarına yetki devrettiklerini ifade etmişlerdir.

Sahip-yöneticilerin, bu aşamada en çok zorlandıkları kanunun stratejilerin uygulanması aşamasında bekledikleri çevresel gelişmelerin gerçekleşmemesi halinde alternatif stratejiler geliştirememeleri olduğunu buna örnek olarak da 1998 yılı içerisinde bugünlerde yaşanan krize karşı etkili olacak bir alternatif bir stratejileri olmadığı için zor durumda kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Soru: Stratejik sonuçların değerlendirilmesi ve kontrolü aşamasında ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz ve bu aşamada yararlandığınız denetim teknikleri nelerdir?

Cevap: Ankete katılan işletmeler, genel olarak bu aşamada daha çok sayısal veriler üzerinde durduklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanısıra, strateji uygulayanların verimliliklerini değerlendirdiklerini örnek olarak da pazarlama elemanlarını gerçekleştirdikleri satış tutarı, üretim ile ilgili faaliyetleri yürütenlerin işletmenin üretim planına gösterdiği uyumu değerlendiklerini ifade etmişlerdir.

Anketi cevaplayan işletmeler, elde edilen stratejik sonuçları denetlemede daha çok fiziki ve zaman ile ilgili standartlara dayanarak değerlendirmeler yaptıklarını buna örnek olarak da pazarlamacılara verilen hedefin ne kadarının gerçekleştirdiği, üretimde çalışanlara da miktar, zaman ve fire oranı yönünden standartlar verdiklerini ifade etmişlerdir.

6. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN VERİLERİ DEĞERLENDİRİLMESİ

Ankete katılan işletmeler, stratejik yönetimi uygulamada henüz çok yeni olduklarını fakat iş hayatında gelecekte gerçekleşmesi olası olayların ve çevre ile ilgili değişmelerin işletmelerinin üzerindeki önemini artık kavradıklarını bu nedenle yönetim anlayışları üzerinde durduklarını ve yardım için konuyla ilgili kuruluşlara başvurduklarını ifade etmişlerdir.

Bunun yanında, sahip-yöneticiler stratejik yönetim anlayışının işletmelerin de bir yönetim anlayışı olarak şekillenmesinde bankaların ve kendileri ile ilgilenen kuruluşların etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Buna örnek olarak ta kendileri ile ilgilenen her kuruluşun yada kredi talebi ile başvurdukları özel bankaların kendilerine stratejik yönetim sürecinde yapılması gereken faaliyetler ile ilgili sorular sorduğunu ve bu konudaki politikalarını ve stratejilerini belirlemeye yönelik çalışmalar yaptıklarını ifade etmişleridir.

Sonuç olarak ankete katılan işletmelerin stratejik yönetim uygulamalarında henüz çok yeni olduklarını ve bu uygulamaların işletmelerinde henüz tam olarak olgunlaşmadığı söylenebilir. Özellikle dış çevrenin analizi, alternatif stratejiler geliştirme, strateji belirleme sürecindeki kararlarla ilgili sahip-yöneticini etkinliği işletmelerin en zayıf noktaları olarak göze çarpmaktadır.



SONUÇ

1970'li yıllarda yaşanan petrol bunalımı, enerji darboğazı ve dünyada yaşanan ekonomik durgunluk bir krize neden olmuş ve dolayısıyla işletmelere yönelen taleplerde gerilemeler olmuştur. Maliyetlerdeki yükselme ve talepteki gerilemeler karşısında daha çok ihracata yönelik olarak faaliyet gösteren büyük işletmeler zorlanırken, esnek yapıları sayesinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu krizi daha kolay atlattıkları bunun yanısıra ekonomi içindeki sayı ve önemlerinden birşey kaybetmedikleri gözlenmiştir.

Bütün bu gelişmelerden sonra, tüm dünya da "küçük güzeldir" görüşü benimsenmeye başlanmış ve bu işletmelerin ekonomi içerisindeki sayı ve potansiyellerini arttırmaya yönelik politikalar üretme çabasına girilmiştir.

Ülkemizde ise bu görüş halen anlaşılmaş olmayıp, ekonomideki önem ve potansiyellerine rağmen bu işletmelerin hak ettikleri ilgiyi ve olanağı bulamadıklarını görmekteyiz. Her ne kadar 1960'lı yıllardan itibaren her kalkınma planında kendilerine genişçe yer bulan bu işletmeler vadedilen olanakların ve ilginin karşılığını tam olarak görememiştir.

Ülkemizde geçmişten günümüze küçük ve orta ölçekli işletmelerin sorunları ile ilgili her konuşmada her iyileştirme önerisinde bu işletmelerin sadece finansal sorunlarına yönelik düşünceler ve öneriler üretilebilmiş fakat bu da gerçek anlamda başarı olmaktan uzak kalmıştır.

Ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerin söylendiği gibi en önemli sorununun finansal sorunlar değil de yönetim ve yönetici sorunları olduğu kanısındaım her ne kadar bu işletmelerin yaşadıkları finansal sorunlar yadsınamayacak bir sorun olsa da en azından bu

yönde yeterli olmasa da yapılan iyileştirme çabaları vardır. Fakat bu işletmelerin yöneticilerinin eğitilmesi, yeni yönetim düşüncelerinin öğretilmesinde ve uygulanmasında bu işletmelere rehberlik edecek bir çalışma ya da bu yönde olgunlaşan yeni bir oluşum henüz bu işletmeler için tam olarak bu ihtiyaca cevap verebilmekten çok uzaktır.

Ülkemizde yıllarca sezgiye dayalı olarak babadan veya ustadan nasıl gördüyse herhangi sistematik ve bilimsel temele dayanmayan bir şekilde yönetilen küçük ve orta ölçekli işletmeler değişimin ve belirsizliğin yoğunluğunu arttırmasıyla bocalamaya başlamışlardır.

İşletmenin mülkiyetini elinde tutmakla beraber aynı zamanda yöneticisi konumunda bulunan sahip-yönetici bu işletmelerin yönetim yapısı ve faaliyetleri içerisinde önemli bir rolü vardır. Çünkü bu işletmelerde sahip-yönetici işletme ile ilgili alınan her kararda yöneticilik yeteneği ve işin gerektirdiği asgari bilgi birikimini de dikkate almadan kararlarda etkin bir rol oynamak istemekte ve etkili olmaktadır.

Günümüzde işletmeyi saran çevredeki değişimin hızlanması ve belirsizliğin artması işletmeleri özellikle sınırlı olanaklarla faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin dış çevreye uyum yeteneğini ve bu süreçte yaptıkları yönetim faaliyetlerini önemli hale getirmiştir. Çünkü günümüz koşullarında küçük, orta ve büyük her işletmenin yaşayabilmesi ve gelişebilmesi çevreye uyum sağlamadaki başarısına bağlıdır.

Bütün bunlara rağmen küçük ve orta ölçekli işletmeler dış çevreye uyum sağlamada yararlanabilecekleri yönetim düşüncelerinden, büyük çoğunluğu bu yönde eğitim almamalarından dolayı habersiz yönetim faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Bu işletmelerin dış çevreye uyum sağlamada ve gelecek ile ilgili kararlarını belirlemede yararlanabilecekleri bir yönetim uygulaması olan stratejik yönetim düşüncesi büyük çoğunlukla büyük işletmelerin kullandıkları bir yönetim düşüncesidir.

Stratejik yönetim, işletmenin dış çevreye uyum yeteneğini arttırmayı amaçlayan ve bu yönde işletmenin değişim ve belirsizliğin çevreye hakim olduğu durumlarda geleceğe yönelik olarak karar almayı sağlayan çabaların oluşturduğu bir süreçtir.

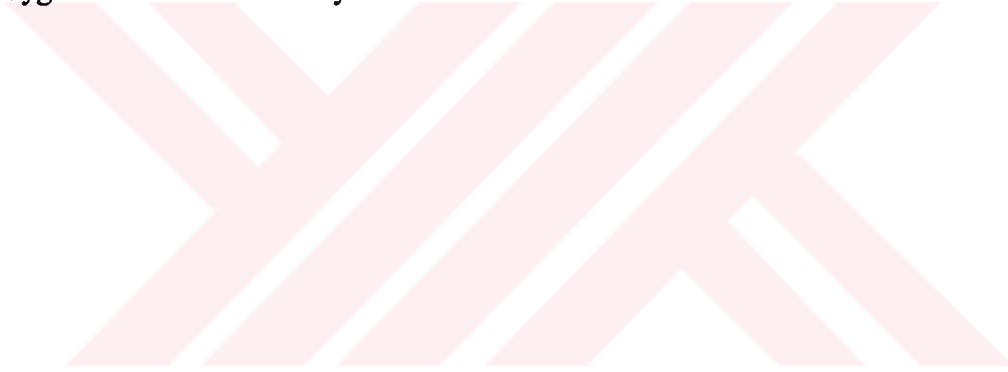
Büyük işletmeler tarafından geliştirilen ve uygulamada en çok bu işletmeler tarafından kullanılan stratejik yönetim uygulaması küçük ve orta ölçekli işletmelerin de uygulaması gereken bir yönetim uygulaması olmasına rağmen büyük çoğunlukla sahip-yöneticilerin bu konudaki eğitimsizliğinden dolayı yeterince kullanılmamaktadır. Halbuki, stratejik yönetim uygulaması esnek yapıları sayesinde değişime daha kolay uyum sağlayabilen bu işletmeler tarafından uygulanması daha kolay ve daha faydalı olan bir yönetim uygulamasıdır.

Bütün bunlara rağmen sahip-yöneticiler daha önce de ifade ettiğimiz gibi gerek eğitimsizlikten gerek işletme ölçeğinin küçük olması nedeniyle bilimsel ve sistematik süreçlere ihtiyaç duymaması yüzünden bu yönetim uygulamasından yeterince faydalanamamaktadırlar. Halbuki, stratejik yönetimi uygulaması bu işletmelere değişimi anlama ve tanımada, dış çevreyi analiz etme ve kontrol altına almada ve buna uygun stratejiler belirlemelerine olanak sağlayarak, çevreye uyum yeteneklerini arttıracak büyüme ve gelişme yönünde gelecek ile ilgili kaygılarını azaltan bir süreçte faaliyetlerini sürdürmelerini sağlar.

Bunun yanısıra, stratejik yönetim düşüncesi küçük ve orta ölçekli işletmelere yeni bir bakış açısı kazandıracaktır. Çünkü günümüze kadar çevrede yaşanan gelişmelere tepkisiz kalıp bekle-gör politikaları uygulamaya alışmış olan bu işletmeler yaşanan belirsizlikten ve

değişiminden bu yönetim düşüncesi sayesinde işletmeleri adına yeni fırsatlar çıkarmasını öğrenecekler ve önceden yaptıkları gibi mevcut ortama uyum sağlamak amacıyla yaptıkları plansız ve pahalı uyum sağlama çabalarından kurtulmuş olacaklardır.

Bütün bu faydalarına karşın yaptığımız teorik araştırmalar uygulam sonucunda küçük ve orta ölçekli işletmelerin eğitilmiş iş gücü ve yönetici ve bilgi sağlayan kuruluşların desteğini bulduğu yerlerde stratejik yönetime yönetim uygulamalarında yer verdiklerini görmekteyiz. Kanımca bu işletmelere eğitim ve bilgi desteği sağlandığı zaman küçük ve orta ölçekli işletmelerin çevre ve gelecek ile bütünleşmiş olmasından ibaret olan bu yönetim uygulamasından rahatlıkla yararlanacaklardır.



KAYNAKÇA

- AKDEMİR Ali, **AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir,1992.
- AKDOĞAN Şükrü-AKDOĞAN Asuman, **"Büyüyen İşletmelerde Yönetim Sorunları"** III.Ulusal İşletmecilik Kongresi,30 Kasım-3 Aralık,1989 Kapadokya,Ankara ,Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.
- ALGAN Neşe, **"İstihdam ve İş Yaratmada Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Rolü"**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi, C.X, S:1-2,1992.
- ALPUGAN Oktay, **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yöntemi**, DER Yayınlan, Ankara,1994.
- ASOMEDYA, **"Şirketlerarası İşbirliği İmkanlar"**, Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, Mayıs,1996
- ASOMEDYA, **"Halka Açılma ve Türkiye Uygulaması"**, Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, Nisan,1996.
- ASOMEDYA, **"KOBİ'lerin Global Ekonomiye Entegre Olmaları Açısından Sektörel Dış Ticaret Şirketleri"**, Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, Eylül,1996.
- ASOMEDYA, **"KOBİ'lerin Sermaye Piyasasından Yararlanma Olanakları"**, Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, Mart,1996.
- ASOMEDYA, **"KOBİ'lerin Sermaye Piyasasından Yararlanma Olanakları"**, Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, Şubat,1996.
- AVRUPA BİL.Gİ MERKEZİ, AVRUPA Toplulukları Komisyonu, **Avrupa'daki Kobi'lerin İstihdam, Büyüme ve Rekabet Gücü Potansiyelinin En Yüksek Düzeye Çıkarılması**, Kasım,1996.
- BAGRIAÇIK Atilla, **Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Ortaboy Firmalar**, İstanbul Edebiyat Fakültesi Yayınları. İstanbul,1989.
- BARANSEL Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No. 73, İstanbul,1979.
- BÜYÜKOKUTAN Melek, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunlarının Çözümünde Etkin Bir Araç Franchising Sistemi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara,1995.

CEMALCILAR İ., BAYAR D., AŞKUN İ., ÖZ-ALP Ş., **İşletmecilik Bilgisi**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir,1989.

CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Ada Yayıncılık, Ankara,1991.

CANBAŞ Serpil, **Küçük ve Orta Boy Sanayi,İşletmelerinin Finansal Sorunları ve Türkiye’de ve Avrupa Topluluğunda Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerine Sağlanan Finansal Destekler**, III. Ulusal İşletmecilik Kongresi,30 Kasım-3 Aralık,1989 Kapadokya,Ankara,Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.

ÇATALCA Huriye, "**Stratejik Düşünce: Eğitimin ve Kişiliğın Etkisi**", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C. XXII,1 Nisan 1993.

ÇETİN Canan, **Yeniden Yapılanma-Girişimcilik-Küçük ve Orta Boy işletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, Der Yayınlan: 202, İstanbul 1996.

ÇOBAN Hasan, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İnkılâp Yayınlan, İstanbul,1997.

DİKMEN Çiğdem, "**Küçük İşletmelerde Büyüme**", İstanbul Üniversitesi İşletme Dergisi, C. XX, S.1-2, İstanbul,1 Nisan-Kasım 1991.

DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınlan, İstanbul,1994.

EGE Ayşe, EĞİTİM Şule, ACAR Ufuk, **Avrupa Birliğı İle Gümrük Birliğı Muhtemel Etkileri ve Küçük ve Orta Ölçekli işletmeler**, KOSGEB Yayınlan, Ankara,1995

EREN Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınlan, İstanbul, 1997

EREN, Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İstanbul Üniversitesi Yayınlan, İstanbul,1990.

ESER Uğur, ESER Kadir, **Türkiye'de Sanayi Sektörünün Yapısı ve Gelişme Eğilimi**, Ankara-1995.

FİNANSAL FORUM, **Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Çoğalıyor**, Finansal Forum Gazetesi, 21.10.1997.

GALBRAITH. J., Kenneth B:(Çev. Belkıs Çorakçı, Nilgün Himmetoğlu) **Ekonomi Kimden Yana**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1990.

GÜMÜŞOLU, Şevkinaz, DOĞAN Ü., **Çağdaş Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Bilgisayar Teknolojisi Kullanımı**, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C: XII, S. 2, İzmir, 1997.

GÜRDAL Sahavet, USLU Aypar, **"Küçük ve Ortaboy işletmelerde Pazarlama Sorunları"** Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi, C.I, S. 2, Eskişehir, 1995.

GÜVENÇ Füsun, **"Kosbilotop'ta Yer Almak İçin Son Başvuru 15 Mayıs'ta"**, Ekonomist, 13 Nisan 1997.

HİNTERHUBER, Hans H., **Stratejik İşletme Yönetimi**, (Çev. Lale URAZ) Emler Matbaası, İstanbul, 1984.

İŞLETMECİLİK KONGRESİ, **III. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, 30 Kasım-3 Aralık 1989 Kapadokya, Ankara Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.

KARABIYIK Lale Erdem, **Gümrük Birliği'nin Türkiye Ekonomisi Üzerine Etkilerini KOBİ'ler Açısından Araştırılması**, AB OFSET Yayıncılık, Ankara, 1998.

KARSU Saadet, **"Nedir Şu KOBİ'ler?"** Dünya Gazetesi, 22 Haziran 1997.

KAYALAR Hakan, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Koordinasyon Sistemleri ve Araçları**, Ankara Genç İşadamları Derneği Yayınları, Ankara, 1997.

KIRIM Arman, **"Radikal Yönetim Stratejileri"** Radikal Gazetesi, 3 Nisan 1997.

KIRIM Arman, "**Herşeyi Yeniden Düşünmek Gerek**" Radikal Gazetesi, 19 Haziran 1997.

KIRIM Arman, "**Kaos Ortamında Yönetim**" Radikal Gazetesi, 3 Temmuz 1997.

KIRIM Arman, "**Strateji Artık Sadece Üst Yönetimin İşi Değil**" Radikal Gazetesi, 24 Nisan 1997.

KIRIM Arman, "**Yıldızlara mı Bakmalı, İnekleri mi Sağmalı?**", Radikal Gazetesi, 1 Mayıs 1997.

KIRIM Arman, "**Matsuhita'nın Liderliği**", Radikal Gazetesi, 10 Temmuz 1997.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1995.

KOSGEB, **Basında KOSGEB**, TC Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ankara, 1997.

KOSGEB, **Küçük ve Orta ölçekli Sanayi İşletmelerinin İşyeri, İstihdam ve Katma Değer Göstergeleri**, Yatırım Planlama ve Koordinasyon Grup Başkanlığı Ankara, 1996.

KOSGEB, **1995 Faaliyet Raporu**, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ankara, 1996.

KOSGEB, **Global Bir Yaklaşımla Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Sorunlarına Bakış**, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ankara, Tarihsiz.

KOSGEB, Yayını, KOSGEB'de **Stratejik Yönetim, Araştırma ve Stratejik Planlama Danışmanlığı**, Ankara 1995.

KOSGEB: **1996 Çalışma Programı**, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ankara, 1996.

KOSGEB, **ABM.AB Mayıs 96 Bülteni**/Avrupa Bilgi Merkezleri <http://liuxs.ada.com.tr.-eie/mayis1.htm>

KOZLU Cem, **Türkiye Mucizesi için Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1995.

MİLLİ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ, **Küçük ve Ortaboy Sanayi Teşebbüslerinin Geliştirilmesi Semineri**, MPM Yayınları, No. 120, Ankara, 1973.

MUCUK İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 6. Baskı, İstanbul, 1996.

MÜFTÜOĞLU Tamer, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar, Öneriler**, SBF Yayını, Ankara, 1989.

NACAR Okay, **"Borsa Kobi'leri Bekliyor"**, Para Dergisi, Sayı: 138, 20-26 Nisan 1997.

OĞUZ Şeref, **"Kobi Çağı Uyarısı"** Milliyet Gazetesi, 12 Eylül 1997.

OKTAV Mete ve diğerleri; **Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri**, TOBB Yayınları 176, Ankara, 1990.

ÖNGEOĞLU Mehmet, **"Küçük Şirketlere Büyük Kolaylık"**, Para Dergisi, 21.11.1997.

ÖZ-ALP Şan, **Küçük İşletmeler**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1971.

ÖZEL Mustafa, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995.

ÖZEL Mustafa, **Küresel Rekabet**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995.

ÖZGEN Hüseyin, **İşletme Yönetiminde Güncel Konular**, I. Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yayınları, No. 1, Adana, 1992.

ÖZGEN Hüseyin-DOĞAN Selen, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlama Açılımlarında Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri**, KOSGEB Yayınları, Ankara, 1997.

SARIASLAN Halil, Türkiye Ekonomisinde **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, TOBB Yayınları, Ankara, 1996.

SAVRAN Özcan, "**Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları**", Dünya Gazetesi, 23 Kasım 1993.

SAYIN Meral, GENİŞ A. Seda, **Avrupa Birliği'nde Kobi'leri Destekleme Programları ve Türkiye Açısından Değerlendirmeler ve Bilgi Sistemleri ve Dokümantasyon Grup Başkanlığı**, KOSGEB Yayınları, Eylül, 1996, Ankara.

ŞAHİN Mehmet, **Genel İşletmecilik**, Anadolu Üniversitesi Afyon İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Afyon, 1988.

ŞENGÜL Selamı, "**Kobi ve Sermaye Piyasası**" Yeni Yüzyıl Gazetesi, 23 Ekim 1996.

ŞENYURT Deniz, **Küçük ve Ortaboy İşletmelerin Avrupa Topluluğu'nda ve Türkiye'de Teşviki**, Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği Yayınları, Ankara, 1995.

TES-AR Türkiye Esnaf-Sanatkar ve Küçük Sanayi Araştırma Enstitüsü ve Türkiye Halk Bankası, **Türkiye Halk Bankası Tarafından Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İle Esnaf ve Sanatçılara Sunulan Krediler ve Danışmanlık, Eğitim Hizmetleri**, TES-AR Yayınları No: 14, Ankara 1994.

TOSUN Kemal, **İşletme Yönetimi Genel Esasları**, Mars Yayınları, İstanbul, 1984.

TÜMER Sumru, "**Neden Stratejik Yönetim?**", Ankara Verimlilik Dergisi, Ocak 1993.

ULAGAY Osman, "**Küçükler Yarım Kapasite Çalışıyor**", Milliyet Gazetesi, 15 Kasım 1996.

ULAGAY Osman, "**KOBİ AŞ Hala İşlemiyor**", Milliyet Gazetesi, 20 Aralık 1996.

ULAGAY Osman, "**Sübvansiyonu Bırak Enformasyona Bak**", Milliyet Gazetesi, 31 Ocak 1997.

ULAGAY Osman, "**Kobi'lere Önce Akıl, Sonra Para**", Milliyet Gazetesi, 14 Mart 1997

VAKIFBANK, **Kobi'lerin Finansman Sorunu ve KOBİ-Banka İlişkileri**, Vakıfbank Araştırma Dizisi, Türkiye Vakıflar Bankası Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, Tarihsiz.

VAKIFBANK, **KOBİ'lerde İhracatın Pazarlaması ve İhracatın Finansmanı**, Vakıfbank Araştırma Dizisi, Türkiye Vakıflar Bankası Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara,- Tarihsiz-.

VAKIFBANK, **Sektörel Dış Ticaret Şirketleri**, Vakıfbank Araştırma Dizisi, Türkiye Vakıflar Bankası Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, -Tarihsiz-.