

T.C.  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**AVRUPA BİRLİĞİ'NE ÜYELİK SÜRECİNDE KOBİ'LERİN YENİDEN  
YAPILANMASI: TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON  
YAPISININ TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS (MASTER) TEZİ

Emine TOPÇU

Tez Danışmanı  
Prof.Dr. Ertan OKTAY

İstanbul-2006

## ÖZET

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, yarattıkları katma değer ve sağladıkları istihdam ile hem ülkemizde hem de Avrupa Birliği'nde ekonominin büyük bir bölümünü oluşturmaktadırlar. Bu oran bazı ülkelerde % 85 iken, bazılarında ise % 95 seviyelerindedir. Türkiye'de bu oran % 100'e yakındır. Türkiye ekonomisi için "KOBİ Ekonomisi"dir, diyebiliriz. Ekonomiye dinamizm kazandırma, yeni iş imkânı yaratma, esneklik ve yenilikleri teşvik etme ve bölgesel kalkınmayı hızlandırma gibi, ekonomiye ve sosyal sisteme çok önemli katkıları vardır. Türkiye ekonomisinin vazgeçilmez unsurlarından biri olan KOBİ'lerin Avrupa Birliğine üyelik sürecinin getirdiği değişim ve artan rekabet şartlarında güçlü yönlerini geliştirmeleri ve zayıf taraflarını tamamlamaları gerekmektedir.

Kopenhag kriterlerinden biri olan "Avrupa Rekabetine Dayanıklılık" maddesi, AB sürecinde olan Türkiye için önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Çünkü Avrupa'nın rekabetçiliği, ileri teknoloji, modern yönetim teknikleri ve ucuz işçiliğe dayanmaktadır. Artan bu rekabet, KOBİ'lerde dâhil olmak üzere tüm işletmeleri etkileyecektir. KOBİ'lerin bu yeni duruma uyum sağlamaları yeniden yapılanmaları ile mümkün olabilecektir. Yeniden yapılanma çalışması ile KOBİ'lerde, hem stratejik tasarım hem de örgütsel tasarım başta olmak üzere kalite normlarının uluslar arası normlara uygun hale getirilmesi, üretimde verimliliğin yükseltilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi gerekmektedir. KOBİ'lerin esnek yapılarıyla değişime çabuk uyum sağlamaları, yeniden yapılanma çalışmalarını kolaylaştırıcı bir etken olduğu da söylenebilir.

Tüm ekonomilerin önemli bir kısmını oluşturan küçük ve orta ölçekte işletmelerin önemli sorunları bulunmaktadır. İşletmeden işletmeye değişmekle beraber, KOBİ'lerin en önemli sorunu yönetim ve organizasyon sorunudur. Çünkü mülkiyet ve yöneticilik aynı kişinin elinde toplanmıştır. Modern yönetim teknikleriyle değil, geleneksel yönetim anlayışı ile hareket etmektedirler. Bu noktada, yönetim sistemlerinin günümüzün değişen dünyasına uyum sağlayacak şekilde yapılanması ve organizasyon yapısının yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. KOBİ'lerde modern yönetim sistemlerinin ve yönetim bilincinin oluşturulması ve kurumsallaştırılması ile diğer işletme politikalarının da oluşmasına katkı sağlayacaktır.

## **ABSTRACT**

Small and Medium Size Enterprise constitutes a large portion of the European economy and our economy with their contribution to the supplementary value and employment. This proportion is about 85% in some countries while in some %95. In Turkey this proportion is close to 100%. We can say Turkish economy is “Small and Medium size Enterprise Economy”. These enterprises have significant contributions to the economy and social system such as maintaining dynamism to the economy, creating new job opportunities, encouraging the flexibility and initiations, and accelerating the regional development. Being one of the most essential part of the economy, Small and Medium size enterprises have to improve their strong features and complete their deficiency in an environment to where the process of integration to European Union brings the change and increasing competition.

Turkey, processing the integration to European Union, should give importance to this issue that is one of the article of Copenhagen Criteria, “Durability to European Competition”. Because, European competition rests on advance technology, modern administration technique and cheap labor force. This increasing competition would be effect all the enterprises including Small and Medium Size enterprises. Adaptation to this new situation is possible only with the re-construction of the Small and Medium Size Enterprises. Re-construction of the Small and Medium Size Enterprises requires at first strategic and organizational projections, adaptation of the quality norms to international norms, increase in productivity and decrease in production costs. It can be said that, the rapid adaptation of the Small and Medium Size Enterprises to change appears as facilitating factor in the re-construction process.

The Small and Medium Size Enterprises, constituting a large proportion of the economies, have significant problems. Changing from enterprise to enterprise, the most significant problems are administrative and organizational because the property and administration belong to same person. These enterprises use traditional administrative techniques, not modern ones. At this point, the administrative techniques should be re-constructed administrative systems for the adaptation to the changing contemporary

world and re-ordered the organizational structure. Constituting the modern administration systems and administrative conscious and institutionalization in small and medium size enterprises will contribute to the formation of other enterprise policies.

# İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b>	I
<b>ABSTRACT</b>	III
<b>TABLO LİSTESİ</b>	XI
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b>	XIII
<b>GRAFİK LİSTESİ</b>	XIV
<b>KISALTMALAR</b>	XV
<b>GİRİŞ</b>	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE VE AVRUPA BİRLİĞİ'NDE KOBİLER VE KOBİ'LERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPILARI

1.1. Türkiye'de Ve Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler	3
1.1.1. KOBİ Kavramı, Türkiye'de ve Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı	3
1.1.1.1. Nitel Ölçütler	3
1.1.1.2. Nicel Ölçütler	4
1.1.1.3. Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Türleri	5
1.1.1.4. Türkiye'de KOBİ Tanımları	6
1.1.1.5. Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı	8
1.1.2. Türkiye ve Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin Güçlü Yönleri ve Zayıf Tarafları	9
1.1.2.1. Türkiye'de İşletme Fonksiyonları Açısından KOBİ'lerin Güçlü Yönleri	9
1.1.2.2. Türkiye'de İşletme Fonksiyonları Açısından KOBİ'lerin Zayıf Tarafları	12
1.1.2.3. Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin Güçlü Yönleri, Zayıf Tarafları	14
1.1.3. KOBİ'lerin Tarihsel Gelişimi	15
1.1.3.1. Türkiye ve Avrupa Birliği Arasındaki İlişkiler	15
1.1.3.2. Türkiye'de KOBİ'lerin Tarihsel Gelişimi	17
1.1.3.3. Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin Tarihsel Gelişimi	21

1.1.4.Türkiye’de KOBİ Politikaları	25
1.1.4.1.KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı	26
1.1.4.2.Küçük İşletmeler İçin Avrupa Şartı	27
1.1.4.3.Bologna Şartı	31
1.1.5. Avrupa Birliği’nde KOBİ Politikaları	31
1.1.5.1.Avrupa Birliği’nin İşletme ve Sanayi Politikası	32
1.1.5.2.Lizbon Stratejisi	35
1.1.5.3.Küçük İşletmeler için Avrupa Şartı	36
1.1.5.4.KOBİ Paketi	38
1.1.5.5.İşletme ve Girişimcilik Çok Yıllı Programı (2006–2011)	39
1.1.6.KOBİ’lerin Türkiye Ekonomisi İçerisindeki Yeri	39
1.1.6.1.KOBİ’lerin Ekonomi’ye Olan Katkıları	40
1.1.6.2.Türkiye’de KOBİ’lerin Temel Ekonomik Göstergeleri	45
1.1.6.3.Türkiye’de KOBİ’lerin Sektörlere Göre Durumu	47
1.1.7.KOBİ’lerin AB Ekonomisi İçerisindeki Yeri	49
1.1.7.1.Avrupa Birliği’nde KOBİ’lerin Önemi	49
1.1.7.2.Avrupa Birliği’nde KOBİ’lerin Temel Ekonomik Göstergeleri	50
1.1.7.2.1. Avrupa Seviyesinde Temel Ekonomik Göstergeler	50
1.1.7.2.2. Ülkeler Seviyesinde Temel Ekonomik Göstergeler	53
1.1.7.3.Avrupa Birliği’nde KOBİ’lerin Sektörlere Göre Durumu	54
1.2. Türkiye’de Ve Avrupa Birliği’nde KOBİ’lerin Yönetim Ve Organizasyon Yapıları	55
1.2.1. Türkiye’de KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Yapısı	55
1.2.1.1. Planlama Fonksiyonu Açısından	56
1.2.1.2. Örgütlenme Fonksiyonu Açısından	57
1.2.1.3. Yöneltilme Fonksiyonu Açısından	60
1.2.1.4. Koordinasyon Fonksiyonu Açısından	60
1.2.1.5. Kontrol Fonksiyonu Açısından	61
1.2.1.6. Karar Alma Fonksiyonu Açısından	61
1.2.2. Avrupa Birliği’nde KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Yapısı	62
1.2.2.1.Avrupa İşletmelerinin Yönetim Yapısı	62
1.2.2.2.Avrupa Yönetim Modeli (The Euromanagement Model)	64
1.2.2.3.Avrupa Birliği’nde KOBİ Yönetimi	67

1.3.Türkiye’de Ve Avrupa Birliği’nde KOBİ’lerin Yönetim Yapılarının Ve Ekonomik Göstergelerinin Karşılaştırılması	69
1.3.1.KOBİ’lerin Ekonomik Göstergelerle Karşılaştırılması	69
1.3.2.KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Yapılarının Karşılaştırılması	70

## İKİNCİ BÖLÜM

### AVRUPA BİRLİĞİNE ÜYELİK SÜRECİNDE KOBİLERİN YENİDEN YAPILANMASI

2.1. KOBİ’lerde Yeniden Yapılanma Süreci	73
2.1.1.Yeniden Yapılanmanın Tanımlanması	73
2.1.2.Yeniden Yapılanmanın Amacı	76
2.1.3.Yeniden Yapılanmanın Ana İlkeleri	76
2.1.4. Yeniden Yapılanmanın Ortak Özellikleri	77
2.1.5.Yeniden Yapılanma İhtiyacını Ortaya Çıkaran Etkenler	79
2.1.5.1.Dışsal Nedenler	80
2.1.5.1.1.Uluslararası Çevresel Nedenler	80
2.1.5.1.1.1.Küreselleşme	80
2.1.5.1.1.2.Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş	81
2.1.5.1.1.3.Neo-Kapitalist Akımlar	83
2.1.5.1.1.4.Teknolojik Gelişmeler	84
2.1.5.1.2.Ulusal Çevre Nedenleri	85
2.1.5.1.2.1.Müşteri Beklentileri	85
2.1.5.1.2.2.Rekabet	85
2.1.5.2.İçsel Nedenler	86
2.1.5.2.1.Örgüt İçi Yetersizlikler	86
2.1.5.2.2.İşletme Politikasının Değişmesi	87
2.1.6.Yeniden Yapılanma Metodolojileri	86
2.1.7. Yeniden Yapılanmada Başarı Faktörleri	90
2.2.KOBİ’lerde Yeniden Yapılanma Sürecinin Planlanması	
2.2.1.KOBİ’lerin Yeniden Yapılanmaya Yönelik Bir Değişime Hazırlanması	92
2.2.2.Yeniden Yapılanma Projesinin Planlamasını Gerçekleştirecek Yönetim Ekibinin Oluşturulması	94

2.2.3.Yeniden Yapılanma Sürecinde İşletmedeki Departmanların Durumu	97
2.2.4.Danışman Kullanımı	97
2.3.Yeniden Yapılanmanın Aşamaları	
2.3.1.İşletmenin Yeniden Tasarımı ( Corporate Re-Invention )	98
2.3.1.1.İşletmenin Öz Yeteneklerinin Tanımlanması	99
2.3.1.2.Yeni Bir Misyon Geliştirilmesi	99
2.3.1.3.Yeni Bir Vizyon Geliştirilmesi	101
2.3.1.4.Yeniden yapılanmaya Yönelik Stratejik ve Operasyonel Planların Gerçekleştirilmesi	103
2.3.2.İşletmenin Yeniden Dizayn Edilmesi ( Corporate Re-Design )	104
2.3.2.1.Süreçlerin Yeniden Tasarımı( Business Process Reengineering- BPR)	104
2.3.2.1.1.Yeniden Tasarıma Konu Olacak Süreçlerin Belirlenmesi	106
2.3.2.1.2.Yeniden Tasarıma Konu Olacak Süreçlerin Analizi	109
2.3.2.1.2.1.Süreç Akış Diyagramlarının Çizilmesi	110
2.3.2.1.2.2.Süreç Haritasının Çıkarılması	111
2.3.2.1.3.Süreçlerin Yeniden Tasarımının Tamamlanması	112
2.3.2.1.4.Pilot Uygulamanın Gerçekleştirilmesi ve Gerekli Revizyonların Yapılması	113
2.3.2.1.5.Yeniden Yapılanmanın Uygulanması	113
2.3.3.Örgütsel Yapının Tasarımı	115
2.3.3.1.Örgütsel Yapının Tasarımında Aşamalar	117
2.3.3.2. KOBİ'lerde Örgütsel Yapı Oluşturulması	118
2.3.3.2.1. Amaç	118
2.3.3.2.2. İşlevlerin Oluşturulması	119
2.3.3.2.3. İş Tanımlarının Yapılması	119
2.3.3.2.4. Bölümlere Ayırma	120
2.3.3.2.5. Görev, Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi	121
2.3.3.2.6. Kadrolama	122
2.3.3.2.7. Örgütsel Yapı	122
2.3.3.2.8. Örgüt Şemaları ve Klavuzları	125
2.3.3.2.9. Merkezleşme derecesi	126
2.3.3.2.10. Formalleşme derecesi	126



2.3.3.2.11. Kontrol alanı	127
2.3.3.2.12. Koordinasyon sağlama	127
2.3.3.3.Yeniden Yapılanmanın Yarattığı Yeni Örgüt Yapısı	128

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPISININ TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	131
3.2. Araştırma Metodolojisi	131
3.2.1.Araştırma Yöntemi ve Varsayımları	131
3.2.2. Evren ve Örnekleme	132
3.2.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	132
3.2.4. Araştırma Hipotezi	132
3.2.5. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi	132
3.3. Elde Edilen Bilgi Ve Bulgular	132
3.3.1.Araştırma Kapsamında İncelenen Küçük Ve Orta Büyüklükte İşletmelerin Genel Özelliklerin İlişkin Bulgular	132
3.3.1.1. Araştırma Yapılan KOBİ'lerin Yönetimi	132
3.3.1.2. Araştırma Yapılan KOBİ'lerin Hukuksal Yapısı	133
3.3.1.3. Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Danışman Kullanımı	134
3.3.1.4.Araştırılan KOBİ'lerde Danışmanlık Hizmeti Alınan Alanlar	135
3.3.1.5. KOBİ'lerde Uygulanan Süreçler	136
3.3.1.6. Araştırma Yapılan KOBİ'lerin İhracat Durumu	138
3.3.1.7. Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Kullanılan Belge Ve Sertifikalar	139
3.3.1.8. Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Kullanılan Bilişim Altyapıları	140
3.3.1.9. Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Laboratuar Kullanım Oranı	141
3.3.2.Araştırma Kapsamında İncelenen Küçük Ve Orta Büyüklükte İşletmelerin Yönetim Fonksiyonlarına İlişkin Bulgular	142
3.3.2.1. Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Misyon ve Vizyon	142
3.3.2.2. Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Stratejik Planlama	143
3.3.2.3. Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Planlama Süresi	144
3.3.2.4. Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Planların Çalışanlarla Paylaşılma	145

Oranı	
3.3.2.5. Organizasyon Yapısına İlişkin Veriler	146
3.3.2.6. Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Motivasyon Uygulanma Oranı	147
3.3.2.7. KOBİ'lerde İç İletişimde Kullanılan Kanallar	148
3.3.2.8. Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Kullanılan Koordinasyon	149
Çeşitleri	
3.3.2.9. Araştırılan KOBİ'lerde Kontrol Oranı Ve Kontrol Tipleri	150
3.3.2.10. Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Denetleyen Kişi/Kişiler	151
3.3.2.11. Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Kontrol Aralıkları	152
3.3.2.12. Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Karar Sürecinin Belli Olup	153
Olmaması	
3.4. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi	154
<b>SONUÇ</b>	157
<b>KAYNAKÇA</b>	159
<b>EK -1- ANKET FORMU</b>	166

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b>	Türkiye'deki KOBİ Tanımları	6
<b>Tablo 2:</b>	AB ile Uyumlaştırılmış Yeni KOBİ Tanımı	8
<b>Tablo 3:</b>	Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı	9
<b>Tablo 4:</b>	Avrupa Birliği 1994 Yılı Entegre Program Kapsamı	34
<b>Tablo 5:</b>	KOBİ İşletmelerinin Ölçeksel Dağılımı	45
<b>Tablo 6:</b>	İmalat Sanayi İşletmelerinin Ölçeksel Dağılımı	46
<b>Tablo 7:</b>	KOSGEB Veri Tabanına Kayıtlı KOBİlerin İhracatı	47
<b>Tablo 8:</b>	İşletmelerimizin Sektörel Dağılımı	48
<b>Tablo 9:</b>	Yatırım Teşvik Belgesi Sayısının Sektörel Dağılımı	48
<b>Tablo 10:</b>	Avrupa-19'da KOBİ'lerin rolleri	51
<b>Tablo 11:</b>	Avrupa ülkelerinde KOBİ'lerin Rollerini	54
<b>Tablo 12:</b>	Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin Sektörlere Göre Durumu	55
<b>Tablo 13:</b>	Pragmatik Yönetim Sisteminin Özellikleri	62
<b>Tablo 14:</b>	Rasyonalist Yönetim Sisteminin Özellikleri	63
<b>Tablo 15:</b>	Bütüncül Yönetim Sisteminin Özellikleri	63
<b>Tablo 16:</b>	Hümanist Yönetim Sisteminin Özellikleri	64
<b>Tablo 17:</b>	Avrupa Yönetim Becerileri Modeli	66
<b>Tablo 18:</b>	KOBİ Yönetim Becerileri Skalası	67
<b>Tablo 19:</b>	Avrupa Yönetim Becerileri ile KOBİ Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması	68
<b>Tablo 20:</b>	Türkiye'deki KOBİ'ler ile Avrupa Birliği'ndeki KOBİ'lerin Ekonomik Göstergelerle Karşılaştırılması	70
<b>Tablo 21:</b>	Türkiye ve Avrupa Birliği'ndeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Yapılarının Karşılaştırılması	71
<b>Tablo 22:</b>	Yeniden Yapılanma İlkeleri	77
<b>Tablo 23:</b>	Başlıca Yeniden Yapılanma Yöntemleri	87
<b>Tablo 24:</b>	Hammer ve Champy Yöntemi	87
<b>Tablo 25:</b>	Davenport'un Yöntemi	88
<b>Tablo 26:</b>	Manganelli / Klein Yöntemi	89

<b>Tablo 27:</b> Kodak Yöntemi	90
<b>Tablo 28:</b> Pearce ve David Tarafından Tanımlanan Misyon İfadelerinin Bileşenleri	100
<b>Tablo 29:</b> Araştırma Yapılan KOBİ'lerin Yönetimi	133
<b>Tablo 30:</b> Araştırma Yapılan KOBİ'lerin Hukuksal Yapısı	134
<b>Tablo 31:</b> Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Danışman Kullanımı	135
<b>Tablo 32:</b> Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Danışmanlık Hizmeti Alınan Alanlar	136
<b>Tablo 33:</b> Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Uygulanan Süreçler	137
<b>Tablo 34:</b> Araştırma Yapılan KOBİ'lerin İhracat Durumu	138
<b>Tablo 35:</b> Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Kullanılan Belge ve Sertifikalar	139
<b>Tablo 36:</b> Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Kullanılan Bilişim Altyapıları	140
<b>Tablo 37:</b> Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Laboratuvar Kullanım Oranı	141
<b>Tablo 38:</b> Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Misyon ve Vizyon	142
<b>Tablo 39:</b> Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Stratejik Planlama	143
<b>Tablo 40:</b> Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Planlama Süresi	144
<b>Tablo 41:</b> Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Planların Çalışanlarla Paylaşılma Oranı	145
<b>Tablo 42:</b> Araştırılan KOBİ'lerde Organizasyon Yapısına İlişkin Veriler	146
<b>Tablo 43:</b> Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Motivasyon Uygulanma Oranı	147
<b>Tablo 44:</b> İşletme İçi İletişimde Kullanılan Kanallar	148
<b>Tablo 45:</b> Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Kullanılan Koordinasyon Çeşitleri	149
<b>Tablo 46:</b> Araştırılan KOBİ'lerde Kontrol Oranı ve Kontrol Tipleri	151
<b>Tablo 47:</b> Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Denetleyen Kişi/Kişiler	152
<b>Tablo 48:</b> Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Kontrol Aralıkları	153
<b>Tablo 49:</b> Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Karar Sürecinin Belli Olup Olmaması	154

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Çalışan başına düşen katma değer, Avrupa-19	52
<b>Şekil 2:</b> Büyüklük sınıfına göre karlılık, Avrupa-19	53
<b>Şekil 3:</b> Küçük İşletmelerin Organizasyon Yapısı	58
<b>Şekil 4:</b> Orta Ölçekte İşletmelerin Organizasyon Yapısı	59

## GRAFİK LİSTESİ

<b>Grafik 1:</b> İşletmelerin Yönetimi	133
<b>Grafik 2:</b> İşletmelerin Hukuksal Yapısı	134
<b>Grafik 3:</b> Danışman Kullanım Oranı	135
<b>Grafik 4:</b> Danışmanlık Hizmeti Alınan Alanlar	136
<b>Grafik 5:</b> İşletmelerde Uygulanan Süreçler	138
<b>Grafik 6:</b> İhracat Yapılan Ülkeler	139
<b>Grafik 7:</b> Kullanılan Belge ve Sertifikalar	140
<b>Grafik 8:</b> Bilişim Altyapısı	141
<b>Grafik 9:</b> Laboratuvarı Olan İşletmeler	142
<b>Grafik 10:</b> İşletmelerde Misyon ve Vizyon Var mı?	143
<b>Grafik 11:</b> İşletmelerde Stratejik Planlama	144
<b>Grafik 12:</b> Planlama Süresi	145
<b>Grafik 13:</b> Planların Çalışanlarla Paylaşılma Oranı	146
<b>Grafik 14:</b> Organizasyon Yapısına İlişkin Veriler	147
<b>Grafik 15:</b> Motivasyon Uygulanma Oranı	148
<b>Grafik 16:</b> İletişim Kanalları	149
<b>Grafik 17:</b> Koordinasyon Çeşitleri	150
<b>Grafik 18:</b> Kontrol Oranı	150
<b>Grafik 19:</b> Kontrol Çeşitleri	151
<b>Grafik 20:</b> Kontrol Eden Kişi/Kişiler	152
<b>Grafik 21:</b> Kontrol Aralıkları	153
<b>Grafik 22:</b> Karar Süreci	154

## KISALTMALAR

<b>KOBİ</b>	Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
<b>AYB</b>	Avrupa Yatırım Bankası
<b>AYF</b>	Avrupa Yatırım Fonu
<b>KOSGEB</b>	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı
<b>TOSYÖV</b>	Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı
<b>AKÇT</b>	Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu
<b>ECU</b>	Avrupa Para Birimi (European Currency)
<b>KÜSGEM</b>	Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi
<b>KÜSGET</b>	Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı
<b>CIF</b>	Rekabet Edebilirlik ve Yenilikçilik Çerçeve Programı (Competitiveness and Innovation Framework Programme)
<b>KSS</b>	Küçük Sanayi Sitesi
<b>TİM</b>	Türkiye İhracatçılar Merkezi
<b>SAD</b>	Süreç Akış Diyagramı
<b>OECD</b>	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
<b>DPT</b>	Devlet Planlama Teşkilatı
<b>SME</b>	Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (Small and Medium Sized Enterprise)
<b>EURO</b>	Avrupa Ortak Para Birimi
<b>MAP</b>	Çok Yıllı Program (Multi-Annual Programme)

# GİRİŞ

Değişimin “değişmez” duruma geldiği günümüzde, teknolojideki değişme ve gelişmeler hızla devam etmektedir. Teknolojinin hızı ve büyüklüğü küçük ve orta ölçekli işletmeleri, başta yönetim olmak üzere çeşitli rekabet sorunlarıyla karşı karşıya bırakmıştır. KOBİ’lerin rekabet avantajı sağlayabilmek, maliyetlerini düşürmek ve kaliteli ve hızlı bir üretim gerçekleştirebilmek için yeni yönetim yaklaşımlarına ihtiyaçları vardır. Bu yaklaşımlar içerisinde en önemlisi yeniden yapılanmadır. KOBİ’lerde uygulanan yeniden yapılanma çalışmasıyla işletmenin, hem organizasyon yapısı hem de iş yapma tarzı değişmektedir. Dolayısıyla Avrupa Birliği ile rekabette ayakta kalma şansları artmaktadır.

Bu çalışmada Türkiye’deki KOBİ’lerle Avrupa Birliği’ndeki KOBİ’lerin karşılaştırmalı analizi yapılmış, Türkiye’deki KOBİ’lerin ihtiyacı olan yeniden yapılanma çalışması ortaya konmuş ve imalat sektöründe bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

Bu tez çalışması, giriş ve sonuç bölümleri dışında üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Türkiye’de ve Avrupa Birliği’nde KOBİ’ler ile KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon yapıları karşılaştırmalı olarak araştırılmıştır. KOBİ kavramı, küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımları, işletme türleri, işletme fonksiyonlarına göre KOBİ’lerin üstün yönleri ve zayıf tarafları, Türkiye’de ve Avrupa Birliği’nde KOBİ’lerin tarihsel gelişimi, KOBİ politikaları, KOBİ’lerin ülke ekonomisindeki yerleri incelenmiştir.

Türkiye’de KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon yapıları yönetim fonksiyonları açısından irdelenmiştir. Avrupa işletmelerinin yönetim yapısına değinilmiş, Avrupa Birliği’ne üyelik sürecinde olan Türkiye’ye özellikle KOBİ’lere yol gösterici olması açısından Avrupa Yönetim Modeli üzerinde durulmuştur. İngiltere’nin Bradford şehrinde yapılan bir uygulamadan hareketle Avrupa Birliği’nde KOBİ yönetimi araştırılmıştır. Türkiye’de ve Avrupa Birliği’nde KOBİ’lerin ekonomik göstergeler ve yönetim –organizasyon yapılarıyla ilgili bir karşılaştırma yapılmıştır.

İkinci bölümde Avrupa Birliği’ne üyelik sürecinde KOBİ’lerin yeniden yapılanması ele alınmıştır. Yeniden yapılanmanın tanımı, amacı, ilkeleri, metodolojileri ve başarı faktörleri verilmiş ve günümüzün değişen rekabet koşullarında KOBİ’lerin yeniden yapılanmaya



neden ihtiyaç duydukları belirtilmiştir. KOBİ'lerde yeniden yapılanma kararın alınması ile ilgili olarak yeniden yapılanmaya yönelik değişime hazırlık, yeniden yapılanmayı gerçekleştirecek ekibin oluşturulması ve işletmedeki departmanların durumunun nasıl olacağı anlatılmış ve danışman kullanımının önemi üzerinde durulmuştur.

İşletmenin yeniden tasarımı (Corporate Re-Invention) incelenmiş ve bu inceleme işletmenin öz yeteneklerinin tanımlanması, yeni bir misyon ve vizyon belirlenmesi şeklinde stratejik bir tasarım yapılarak gerçekleştirilmiştir. İş süreçlerinin yeniden yapılanması (Business Process Reengineering-BPR) konusu sistematik bir şekilde araştırılmıştır. Sürecin ve süreç yönetiminin tanımı verilmiş, tasarım yapılacak süreçlerin belirlenmesi ve analizi belirtilmiş, tasarım tamamlandıktan sonra pilot uygulamanın yapılışı, aksayan tarafların düzeltilmesi ve yeniden yapılanmanın KOBİ'lere nasıl uygulanacağı incelenmiştir. KOBİ'lerde son olarak örgütsel yapının tasarımında aşamalar incelenmiş, örgütsel yapının nasıl oluşturulacağı üzerinde durulmuş ve yeniden yapılanmanın yarattığı yeni örgüt yapısı ortaya konmuştur.

Üçüncü bölümde ise, Türkiye'de KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon yapılarını belirlemeyi amaçlayan, imalat sektöründe yer alan KOBİ'lere yönelik olarak yapılan anket çalışmasının amacı, kapsamı, metodolojisi ve elde edilen bilgi ve bulgular yer almaktadır.

# **BİRİNCİ BÖLÜM**

## **TÜRKİYE’DE VE AVRUPA BİRLİĞİ’NDE KOBİLER VE KOBİ’LERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPILARI**

### **1.1. TÜRKİYE’DE VE AVRUPA BİRLİĞİ’NDE KOBİLER**

#### **1.1.1.KOBİ Kavramı, Türkiye’de Ve Avrupa Birliği’nde KOBİ Tanımı**

Küçük ve orta ölçekli işletme kavramı konusunda kabullenilmiş bir tanım mevcut değildir. Bu nedenle, bilim adamlarının, araştırmacıların ve bu konuyla ilgilenen kuruluşların küçük ve orta ölçekli işletmeleri belirlemek amacıyla değişik kıstasları ve tanımlamaları kullandığı görülmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletme kavramı, daha çok göreceli bir büyüklüğü ifade etmektedir. Bu büyüklük, çalışılan işkoluna, sanayileşme düzeyine, pazarın büyüklüğüne bağlı olarak her ülke açısından farklılık arz etmektedir. Yapılan tanımlamalar, ekonomiye, sektörlere, pazara, zamana ve konuyla ilgili kuruluşlara göre değişebilmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler büyük işletmelerden farklı oldukları için, bu farklı özelliklerinin ortaya konması gerekir. Bu özellikler, küçük ve orta ölçekli işletmeler grubunu büyük işletmelerden ayıran belirgin farklılıklar yansıtılabilmeli, tanımlanmasına yardımcı olmalıdır. İşte bu tür özellikler küçük ve orta ölçekli işletmelerin nitel ve nicel ölçütlerini oluşturur (Müftüoğlu, 2002: 41).

#### **1.1.1.1. Nitel Ölçütler**

İşletme örgütüne ilişkin nitel özellikler, temel işletmecilik fonksiyonları ile ilgilidir ve üretim, pazarlama, finansman gibi konuları esas almaktadır.

- 1.Girişimcinin işletmede fiilen çalışması,
- 2.İşbölümü ve uzmanlaşma derecesi,
- 3.Sermayenin sınırlı oluşu, finansal yetersizlik,
- 4.Yönetim tekniklerinin uygulanmaması veya yetersizliği,

- 5.Risk üstlenme sorumluluğunun girişimciye ait olması,
- 6.Girişimcinin işletmesiyle özdeşleşmesi,
- 7.İşletme sahipliği, girişimcilik ve yöneticiliğin tek elde birleşmesi,
- 8.Mülkiyetin bağımlılık derecesi,
- 9.Yönetimin bağımlılık derecesi,
- 10.Pazar payı,
- 11.Pazardaki etkinlik ve sahip olunan güç,
- 12.İşletme sahibinin teknik yeterlilik derecesi,
- 13.Aile bireylerinin işletmede çalışması,
- 14.İşveren ve işçiler arasındaki ilişkilerin niteliği,
- 15.Sermaye piyasalarında bulunabilirlik(Çetin,1996: 35–36, Uludağ ve Serin, 1991: 16 ).

#### **1.1.1.2. Nicel Ölçütler**

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımına esas alınabilecek nicel ölçütlerin belirlenmesinde aşağıdaki kriterlere dikkat edilmiştir.

- a) Nicel ölçüt işletme ölçeğinin ifadesinde anlamlı olmalıdır.
- b) Nicel ölçütler ölçülebilmeli (rakamlarla ifade edilebilmeli ) ve ölçmeye esas alınacak veriler kolayca sağlanabilmelidir.
- c) Nicel ölçüt sayısı gereksiz yere arttırılmamalıdır(Müftüoğlu, 2002: 80–81).

Bu kriterlere uygun, anlamlı ve ölçülebilen on iki adet nicel ölçüt elde edilmiştir(Müftüoğlu, 2002: 81).

- 1.İşgücü sayısı,
- 2.Kullanılan makine tezgâh sayısı,
- 3.Kullanılabilir hacim,
- 4.İşletmedeki sabit varlıkların değeri,
- 5.Makine parkı değeri,
- 6.Satış tutarı,
- 7.Kar hacmi,
- 8.İşletmenin üretim kapasitesi,
- 9.Kullanılabilir alan ve hacim,
- 10.Ödenen vergi tutarı,
- 11.Katma değer,
- 12.Pazar payı.

### 1.1.1.3. Küçük Ve Orta Ölçekli İşletme Türleri

En genel biçimiyle ele alındığında, günümüzdeki ekonomik çalışmalar;

- a) İmalat(üretim) Sektörü,
- b) Ticaret Sektörü,
- c) Hizmet Sektörü,

olmak üzere üç temel grup altında incelenebilir. Buna göre, ekonomik sistemde çalışmalarını sürdüren işletmeler de; a) imalat işletmeleri, b) ticaret işletmeleri, c) hizmet işletmeleri olmak üzere üç temel grup altında toplanabilir( Alpugan, 1988: 23).

**i. İmalat İşletmeleri:** Tarım, inşaat ve sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren ve fiziksel mal üreten işletmelerdir. Bu tür işletmeler, küçük çapta hammadde alarak işlemekte ve kullanılabilir hale getirmektedirler (Mucuk, 1999: 40).Değişik türlerde küçük ve orta boy imalatçı işletmeler bulunmaktadır: Matbaalar, ayakkabıcılar, oyuncak imalathaneleri, mobilyacılar vb. Bunların hepsi aynı basit işlevi yerine getirmektedirler ve bu işlevler zincirleme olarak nihai tüketiciye kadar ulaşmaktadır( Soyhan, 1998: 25).

**ii. Ticaret İşletmeleri:** Ticaret sektöründe yer alan işletmeler esas olarak ekonomik malların el değişimiyle ilgilenen işletmelerdir. Bu sektörde bulunan işletmeler, ekonomik malların toptan ve perakende satışı, malların depolanması, ulaşımı, malların el değişimine ilişkin sigorta ve finansman işleri gibi konularla ilgilenirler(Alpugan, 1988: 23). Toptan ve perakende işletmeleri, doğrudan nihai tüketicilere ya da onlara satış yapan perakendecilere mal satan işletmelerdir. Bu şekilde çalışan ticaret işletmelerinin % 70'inde dört kişiden daha az çalışan mevcuttur. Ticaret işletmelerine örnek olarak; bakkallar, gıda marketleri, benzin istasyonları ve hazır giyim mağazaları gösterilebilir (Soyhan, 1998: 25 ).

**iii. Hizmet İşletmeleri:** Bu işletmeler, imalat ve ticaret işletmeleri ile doğrudan tüketicilere hizmet sunan işletmelerdir. Son dönemlerde hizmet işletmelerinin sayısında hızlı bir artış görülmektedir. Bu artışın en önemli nedeni, insanların alım güçlerinin artması ve bu artışa paralel olarak bazı hizmetleri, kendileri yapmaktansa satın almak istemeleridir. Kuru temizleme, kuaförler, oyun salonları ve çamaşırhaneler bu işletmelere örnek olarak gösterilebilir(Soyhan, 1998: 26).

Ülkeler sanayileştikçe ve geliştikçe genelde üretici işletmelerin sayıları ve büyüklükleri artmakta ise de, sayıları çok hızlı bir şekilde artan işletmeler hizmet işletmeleri olmaktadır. Bu ayırım, ülke ekonomisinin yapısını, ekonomik kalkınma düzeyini ve gelişme trendlerini

gösterdiği gibi özellikle uluslar arası karşılaştırmalar için yararlı olmaktadır ( Mucuk, 1999: 40 ).

#### 1.1.1.4. Türkiye’de KOBİ Tanımları

Türkiye’de tüm dünyada olduğu gibi KOBİ’lerle ilgili kuruluşların geliştirdikleri ortak tanım bulunmamaktadır. Bu nedenle Türkiye’de konu ile ilgili çeşitli kuruluşlar kendi amaçlarına bağlı olarak farklı şekillerde KOBİ’leri tanımlamaktadırlar ( Yücel, 2000: 10 ).

**Tablo 1:Türkiye’de KOBİ Tanımları**

KURULUŞ ADI	TANIM KAPSAMI	TANIM KRİTERİ	ÇOK KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETME	KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETME	ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME
<b>KOSGEB</b>	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı	-	1-50	51-150
<b>EXİMBANK</b>	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı	-	-	1-200
<b>TOSYÖV</b>	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı	1-5	5-100	100-200
<b>DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI</b>	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı	-	1-50	51-200
		Sabit Yatırım Tutarı(Euro)	-	-	1.830.000
<b>TÜRKİYE HALK BANKASI</b>	İmalat Sanayi, Turizm, Yazılım Geliştirme	İşçi Sayısı	-	1-150	1-250
		Sabit Yatırım Tutarı(Euro)	230.000	230.000	230.000
<b>TÜRKİYE İSTATİSTİK ENSTİTÜSÜ</b>	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı	1-9	10-49	50-99
<b>HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI</b>	İmalat Sanayi, Tarımsal Sanayi, Turizm, Sağlık, Yazılım Geliştirme, Eğitim	İşçi Sayısı,	1-9	10-49	50-250
		Yatırım Tutarı(Euro)	350.000	350.000	350.000

Kaynak: Devlet Planlama Teşkilatı, KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2004: 27.

Türkiye’de birden çok kurum tarafından yapılan farklı KOBİ tanımlamalarının özellikle destekler ve AB ile işbirliği gibi konularda yarattığı sıkıntıların ortadan kaldırılması amacıyla Türk KOBİ tanımı AB KOBİ tanımı ile uyumlaştırılmıştır. Bakanlar Kurulu’nun 2005/9617 sayılı kararı ile kabul edilen “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı,

Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik”, 18 Kasım 2005 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanmış ve yürürlüğe girmiştir.

Yönetmelik, işletme’yi “Yasal statüsü ne olursa olsun, bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup, bir ekonomik faaliyette bulunan birimler” şeklinde tanımlamaktadır (Resmi Gazete, 18.11.2005, 25997, Madde 4).

KOBİ’ler ise şu şekilde sınıflandırılmıştır:

- i) Mikro İşletme:On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,
- ii) Küçük İşletme:Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler,
- iii) Orta Büyüklükteki İşletme:İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu yirmi beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler(Resmi Gazete, Madde 5).

Yönetmeliğe göre KOBİ’ler, diğer işletmeler ile olan sermaye veya oy hakkı ilişkilerine göre bağımsız işletmeler, ortak işletmeler ve bağlı işletmeler olmak üzere üçe ayrılıyor. Yeni tanımla getirilen bağımsızlık ilkesi ise yönetmelikte şu şekilde tanımlanıyor:

Gerçek veya tüzel kişilerin sahip olduğu ve bu Yönetmeliğe göre ortak veya bağlı işletme sayılmayan bir işletme:

- i. Başka bir işletmenin % 25 veya daha fazlasına sahip değilse,
- ii. Herhangi bir tüzel kişi veya kamu kurum ve kuruluşu veya birkaç bağlı işletme tek başına veya müştereken bu işletmenin % 25 veya daha fazla hissesine sahip değilse,
- iii. Konsolide edilmiş hesaplar düzenlemiyorsa ve konsolide hesaplar düzenleyen başka bir işletmenin hesaplarında yer almıyorsa ve bu nedenle bağlı bir işletme değilse, bağımsız işletme kabul edilir(Resmi Gazete, 18.11.2005, 25997, Madde 8).

**Tablo 2: AB ile Uyumlaştırılmış Yeni KOBİ Tanımı**

<b>İşletme Ölçeği</b>	<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>Yıllık Net Satış Hâsılatı/Mali Bilânço</b>	<b>Bağımsızlık</b>
<b>Orta</b>	$\leq 250$	$\leq 25$ milyon YTL	Başka firma hissesi  $\leq \% 25$
<b>Küçük</b>	$\leq 50$	$\leq 5$ milyon YTL	
<b>Mikro</b>	$\leq 10$	$\leq 1$ milyon YTL	

Kaynak: Resmi Gazete, 18.11.2005, Sayı:25997.

#### **1.1.1.5. Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı**

KOBİ'lerle ilgili yapılan tanımlar, küçük ve orta ölçekli işletmelerin başarısı ve gelişmesini desteklemek için, programların ve alınan etkili önlemlerin uygulamaya konması için önemli bir araçtır. Üye ülkeler, Avrupa Yatırım Bankası ve Avrupa Yatırım Fonu'yla birlikte mümkün olduğunca bu yeni tanımı kullanmaya teşvik edilmiştir(European Commission, 2005: 26).

Avrupa Birliği, KOBİ tanımları konusunda gerek ulusal olarak gerek birlik içerisinde karışıklığa neden olmamak için ortak bir tanım geliştirmiştir. Avrupa komisyonu'nun KOBİ tanımının, Avrupa Ekonomik Alanı'nda KOBİ'lere yönelik tüm Topluluk politikalarına, Avrupa Yatırım Bankası ( AYB ) ve Avrupa Yatırım Fonu'na ( AYF) yol gösterici olması amaçlanmıştır. Tanım ayrıca, üye devletlerce devlet yardımları konusunda KOBİ teşviklerinin yönlendirilmesinde kullanılmaktadır ( Sarı, 2005: 12).

Yeni tanıma göre, cirosu 50 milyon Euro'nun altındaki işletmeler orta ölçekli sayılmaktadır. Bunun yanı sıra büyük bir grubun herhangi bir KOBİ'nin yüzde 25'ten fazla hissesine sahip olmaması şartı aranmaktadır. Çalışan sayısı aynı kalmış; mali tavanlar ise 1996 yılından beri gerçekleşen fiyat ve üretkenlik artışları göz önünde tutularak yükseltilmiştir.1 Ocak 2005'ten itibaren geçerli olan yeni tanıma göre 250'den az işçi çalıştıran firmalar KOBİ kabul edilmektedir. Orta ölçekli bir işletme 50 ila 250 işçi

çalıştıran, küçük işletme 50'den az, çok küçük( mikro ) işletme ise 10'dan az işçi çalıştıran işletmeler olarak tanımlanmıştır( European Commission, 2005: 13–14).

**Tablo 3: Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı**

İşletme Ölçeği	Eleman Sayısı	Yıllık Ciro	Yıllık Bilânço Toplamı	Bağımsızlık
Orta	≤ 250	≤50 milyon € (1996'da 40 milyon € )	≤ 43 milyon € (1996'da 27 milyon €)	Başka firma hissesi  ≤ % 25
Küçük	≤ 50	≤10 milyon € (1996'da 7 milyon € )	≤ 10 milyon € (1996'da 5 milyon €)	
Mikro	≤ 10	≤2 milyon € (1996'da belirtilmemiştir)	≤ 2 milyon € ( 1996'da belirtilmemiştir)	

Kaynak: European Commission, The New SME Definition, 2005: 14.

Tanımın yorumlanmasındaki belirsizliklerin ortadan kaldırılması ve idari yükün hafifletilmesi için işletmeler tarafından doldurulmak üzere bir beyan modeli hazırlanmıştır (Sarı, 2005: 15).

### **1.1.2.Türkiye'de ve Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin Güçlü Yönleri ve Zayıf Tarafları**

#### **1.1.2.1.Türkiye'de İşletme Fonksiyonları Açısından KOBİ'lerin Güçlü Yönleri**

**Yönetim Fonksiyonu Açısından:** Çoğu küçük işletme sahibi kendi işinin patronu olmaktan ve düşüncelerini özgürce gerçekleştirmekten hoşlanır. Çünkü işletme sahibi aynı zamanda işletmenin yöneticisidir. Bundan dolayı hareket serbestisine sahiptirler ve yeni düşüncelerini fiiliyata dökebilirler.

Bu ifadelerden işletme sahibinin istediği gibi hareket edebileceği sonucu ortaya çıksada aslında durum böyle değildir. Hodgetts ve Kuratko'ya göre (2001: 11), işletme ile ilgili bu



sorumlulukların büyük bir kısmı bu bağımsızlıkla ilgilendirilmiş olmasına rağmen, bu sadece varsayılmaktadır.

**Finansman Fonksiyonu Açısından:** Birçok küçük işletme küçük bir sermaye miktarı ile kurulur. KOBİ'lerde ilave istihdam sağlamak, üretimi veya yeni bir buluşu gerçekleştirmek için gereken ek sermaye tutarı da büyük işletmelere göre çok azdır. Yapılan araştırmalar, bu işletmelerde bir kişi istihdam etmek için gerekli yatırım harcamasının büyük işletmelere oranla % 30 daha az olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu düşük yatırım tutarları, iş değişikliklerinde veya yeni teknolojiye uyum sağlamada da KOBİ'lerin bir avantajı olarak karşımıza çıkmaktadır(Küçük, 2005: 208).

**İnsan Kaynakları Fonksiyonu Açısından:** 1973/1974 petrol şoku sonrası sanayide ücretli kaybı en çok büyük işletmelerde ortaya çıkarken (%10), küçük işletmelerde bu oran (%5) civarında olmuştur. Buradan görüldüğü üzere KOBİ'ler istihdam sorunları karşısındaki dirençlilik düzeyleri oldukça yüksektir. Ayrıca büyük işletmeler ile küçük işletmelerin istihdam yapıları farklıdır. Küçük işletmelerde işgücü daha çok genç ve niteliksiz işçilerden oluşurken, büyük işletmelerde işçi daha kıdemli ve eğitilidir. Bu durum küçük ve orta ölçekli işletmelerde ücret düzeyinin daha düşük olmasına yol açmaktadır(Uludağ ve Serin, 1991: 19).

**Pazarlama Fonksiyonu Açısından:** KOBİ'lerde, büyük firmalara oranla, firma sahibi veya yöneticileri ile personel arasında daha yakın bir ilişki bulunması, kararların alınmasında birlikte hareket edilmesi ve personelin motivasyonu verimliliğini yükseltici faktörler olarak görülmektedir. Personelin firmada genellikle her işi yapabilme özelliği, herhangi bir elemanın eksikliği durumunda da diğer yetişmiş elemanların üretimdeki bu boşluğu doldurabilmeleri, üretim prosesindeki aksamaları önlemektedir(Uludağ ve Serin, 1991: 20).

Küçük işletmeler tüketicilerle daha yakın bir şekilde çalıştıklarından dolayı, tüketicilerin tercihleri hakkında geniş bir bilgiye sahiptirler(Çetin,1996: 89).KOBİ'ler tüketici talebindeki değişimlere esnek biçimde uyum sağlayabilmeleri, alıcıları ile direkt bağlantıya sahip olmaları bir başka ifadeyle pazara daha yakın çalışabilmeleri nedeniyle spesifik tüketici isteklerini daha kolay karşılayabilmektedir(Tomur, 2004: 15).

**Üretim Fonksiyonu Açısından:** Küçük ve orta ölçekli işletmelerde emek yoğun üretim teknikleri daha yaygındır. Bu özelliği ile ücret seviyesinin nispeten düşük olduğu ülkeler açısından çok önemlidir. Genellikle bu özelliğe sahip gelişmekte olan ve geçiş devresinde bulunan ülkelerdeki küçük ve orta ölçekli işletmeler, bu sayede uluslar arası piyasalarda önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar. Hatta bu nedenle ücret seviyesinin yüksek olduğu gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren orta ölçekli işletmeler yeni yatırımlarını geliştirmekte olan ve bilhassa ekonomik gelişme eşiğini aşmış olan geçiş devresinde bulunan ülkelere kaydırmayı veya bu ülkelerde fason üretim sistemleri geliştirmeyi tercih etmektedirler(Müftüoğlu, 2002: 66–67).

*Büyük işletmeler genellikle piyasaya üretim yaparlar. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise sipariş üzerine üretim daha yaygındır. Sipariş üzerine üretim işletme ölçeği küçüldükçe daha büyük önem kazanır. Bu özelliğin bir sonucu olarak küçük işletmelerde ürün stoku sorunu önemini kaybeder. Büyük işletmelerde ise stok maliyetleri toplam maliyet içinde önemli seviyelere ulaşabilir(Müftüoğlu, 2002: 68).*

**Araştırma-Geliştirme Fonksiyonu Açısından:** 20.yüzyılın ortalarına kadar emek-yoğun teknolojiler ön planda iken, yüzyılın sonuna doğru sanayide bilgi-yoğun teknolojiler giderek artmıştır.21.yüzyılda bilgi-yoğun tabanlı teknolojilerin tüm hayat sisteminde hâkim konum kazanması, onların kaynağı olan Ar-Ge faaliyetlerinin hayati öneminin daha da artacağını göstermektedir. Birçok araştırmacı Ar-Ge sistemini yeniliğin kaynağı olarak görmektedir. Gerçekte de birçok yenilik Ar-Ge sonucu ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı da, birçok işletme yenilik için Ar-Ge'ye daha fazla yatırım yapmaktadır. Küçük işletmelerde, Ar-Ge faaliyetleri genellikle biçimsel olmayan bir faaliyet şeklindedir ve sadece sahip/yöneticinin de içinde bulunduğu birkaç bireyin yaratıcı kabiliyetleri üzerine odaklanmıştır. Ancak, resmi Ar-Ge faaliyetleri apaçık eksik olmasına rağmen, küçük işletmelerin belirli endüstrilerde yenilikçi faaliyetlerin motoru oldukları da ortadadır(Erdil, İmamoğlu ve Keskin, 2003: 23 ).

Belton Komitesi, 1945–1970 yılları arasındaki önemli buluşlar hakkında yaptığı araştırmada, küçük firmaların bu buluşların yalnızca %10'unu gerçekleştirmiş olduklarını, fakat bu oranın küçük firmaların toplam araştırma ve geliştirme alanında sahip oldukları payın iki katı olduğunu bulmuştur. Buna dayanılarak, küçük işletmelerin nitelikli insan

gücü ve araştırma araç ve gereçlerini, büyük firmalardan daha etkin bir şekilde kullandıkları ortaya çıkmıştır (Mills ve Fenwick, 1991: 209).

### **1.1.2.2. Türkiye’de İşletme Fonksiyonları Açısından KOBİ’lerin Zayıf Tarafları**

**Yönetim Fonksiyonu Açısından:** KOBİ’ler genelde tek kişilik ve/veya birkaç kişilik bir örgüt olduğu için organizasyon yapıları basittir. İşletme fonksiyonları piyasaya ilk girişte yerine getirilir. Daha sonra değişen piyasa koşulları ve teknolojiler karşısında teknik ve mesleki bilgiden yoksun ya da yetersiz olmaları karar almalarını güçleştirmekte ve işletmeyi uzun vadede olumsuz etkilemektedir.

KOBİ’lerin de dâhil olduğu tüm işletmelerin çalışmaları kanunlarda düzenlenmiştir. Ama buradaki sorun mevzuat’ın ağır bir bürokratik yük getirmesidir. Ülkemizde küçük ve orta ölçekli bir işletme kurmayı düşünen bir girişimci, işin niteliğine göre yaklaşık altmış ayrı kamu kuruluşuna başvurmak ve istenilen belgeleri düzenlemek zorundadır. Küçük ve orta ölçekli bir işletmenin kurulabilmesi için başlangıçtan işletmenin açılışına kadar geçen sürede mevzuat gereği olarak yapılması gereken işlem sayısı 141 adettir. Bu durum hem para hem de zaman açısından girişimciye yük getirecektir( Küçük, 2005:211).

**Finansman Fonksiyonu Açısından:** Uludağ ve Serin’e (1991) göre, küçük ve orta boy işletmelerin mali sorunları; yetersiz sermaye, yeterli sermaye ile çalışanlar ve finansman konusunda yeterli bilgiye sahip olanlar şeklinde üç açıdan ele alınabilir.

Yetersiz sermayesi olan küçük ve orta boy işletmeler, sürekli sermaye sıkıntısı içinde olup, bu nedenle zaman zaman üretimlerine ara vermektedirler. Yakın ilişkide buldukları benzer işletmelerin iflas etmesi, mevcut bankacılık sisteminin bu firmalara kredi arzının yetersizliği, firmaları sık sık borç ertelemeye zorlamaktadır(Uludağ ve Serin, 1991: 22). KOBİ’lerin bankalardan aldıkları kredilerin faizlerinin yüksek ve vadenin kısa oluşu, ya da kredi miktarının en az iki katını bulan ipotek istenilmesi, kredinin projeye göre değil ipoteye göre verilmesi bu işletmelerin finans sorunlarına çözüm getirememektedir(Küçük, 2005:211).

Yeterli sermayesi olan KOBİ’ler ise, mali yönden bir sorunları olmamakla birlikte işletmenin büyüme aşamasında, faaliyetlerin farklılaştırılması, araştırma-geliştirme

faaliyetlerinden ve teknolojik ilerlemelerden faydalanılması için gereken finansman kaynağını nasıl temin edeceği konusunda problem yaşamaktadır. Bir de az da olsa finansman konusunda yeterli bilgiye sahip olan işletmeler vardır. Bu işletmeler finansman sağlamada, bilgisi olmayanlara göre daha kolay ve uygun koşullarda dış kaynak temin edebilmektedirler (Uludağ ve Serin, 1991: 22).

**İnsan Kaynakları Fonksiyonu Açısından:** İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili sorunların başında kalifiye eleman bulma zorluğu gelmektedir. Gerçekten de KOBİ sahip veya yöneticilerinin işletmelerine kalifiye eleman tedarik edebilmeleri, oldukça fazla ücret ve yan ödemeleri gerektirebilmektedir. KOBİ'leri ilgilendiren bir başka sorun, uzmanlığın çok büyük önem taşıdığı günümüzde çok yönlü eleman istihdamı zorunluluğudur (Müftüoğlu, 2002: 260–263).

**Pazarlama Fonksiyonu Açısından:** Modern pazarlama kavramı, herşeyin pazar ile başladığını kabul etmektedir. Bu nedenle, KOBİ'lerin başarılarında pazar üzerinde yoğunlaşmak önem kazanmaktadır. KOBİ'ler hedef pazarlarını tanımlamada ve pazarlama stratejisi belirlemede yetersizdirler. Çünkü pazar araştırması yapmadan kişisel gözlemlerini kullanmaktadırlar. Ayrıca KOBİ'ler özellikle sosyo-ekonomik koşullardaki değişimler sonucu oluşan tüketici tercihlerindeki hızlı değişiklikleri izlemede ve bunlara ayak uydurmada da yeteri kadar başarılı değildirler. Bu da işletmelerde ciddi sorunlara yol açarak onları başarısızlığa itmektedir. Bunun dışında KOBİ'lerin pazar payı açısından zayıflıkları, araştırma-geliştirme faaliyetlerine yeterince önem vermemelerinden dolayı pazar araştırmasının eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Çetin, 1996: 158).

**Üretim Fonksiyonu Açısından:** KOBİ'lerin üretimle ilgili en önemli sorunu, iç ve dış talep yetersizliğinden dolayı tam kapasiteyle çalışmama durumudur. Bunun yanı sıra işgücü'nün eğitimsiz olmasından dolayı işgücü verimliliğinin düşük olması, kapasite belirlenmesindeki yanlışlıklar, uluslar arası kalite normlarında ürün üretememe, kaynak yetersizliğinden dolayı hammadde ve işletme malzemesi vb. tedarik edememeleri KOBİ'leri olumsuz etkilemektedir (Uslu ve Demirel, 2002: 49–50).

**Araştırma-Geliştirme Fonksiyonu Açısından:** Küçük işletmeler araştırma-geliştirme konusunda büyük işletmelere oranla önemli dezavantajlara sahiptir. Araştırma-geliştirme önemli harcamaları ve uzmanlaşmış personeli gerektirir. Küçük işletmeler, öncelikle bu

konuya kaynak ayırabilecek finansal güce sahip olamadıkları gibi, bu iş için gerekli olan personeli istihdam edebilme olanaklarını da pek bulamazlar. Ar-Ge olanaklarına sahip olamayan küçük işletmeler de ürün yeniliği ve mamul iyileştirilmesi gibi konularda çaba gösteremezler. Bu da, zaman içerisinde araştırma-geliştirme olanaklarına sahip işletmeler karşısında küçük işletmelerin rekabet gücünü azaltacaktır (Alpugan, 1988: 35).

Denizli’de, tekstil sektöründe, 41 tane küçük ve orta boy işletme üzerinde yapılan bir araştırmada, işletmelerin %85’inin Araştırma ve Geliştirme departman’ının olmadığı, %75’inin de araştırma-geliştirme faaliyeti için harcama yapmadığı ortaya çıkmıştır. İşletmelerin %15’inde Araştırma ve Geliştirme departman’ı vardır ve %25’inde araştırma-geliştirme faaliyeti için harcama yapılmaktadır. Araştırma-geliştirme çalışması yapmayan işletmeler bu duruma neden olarak %7.14’ü maddi imkânsızlığı, %7.14’ü kalifiye eleman eksikliğini, % 50’si ise, hem maddi imkânsızlığı hem de kalifiye eleman eksikliğini göstermiştir. %35.71’i Araştırma-Geliştirme çalışması yapmaya gerek duymamaktadır(İrmiş, 1998: 361).

### **1.1.2.3. Avrupa Birliği’nde KOBİ’lerin Güçlü Yönleri Ve Zayıf Tarafları**

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, az sermaye ile çalışan, yoğun el emeği kullanan, çabuk karar verebilme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderlerine sahip ve ucuz bir üretim gerçekleştirme özellikleri ile ülkemizde olduğu kadar AB’ne üye ülkelerin ekonomilerinde de büyük bir öneme sahiptir (Çağlar, Kendirli ve Çağırın, 2005: 348). AB ülkelerindeki KOBİ’lerin de karşılaştıkları avantajlar ve dezavantajlar bulunmaktadır.

AB ülkelerindeki KOBİ’lerin güçlü ve zayıf yanlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür(Uslu ve Yalçın, 2002: 32).

#### **a) Güçlü Yanları**

- i. Güçlü bir iş dinamiğine sahip olmaları( özellikle yüksek yeni girişim oranı),
- ii. Girişimcilerin eğitim seviyesinin gün geçtikçe hızla yükselmesi,
- iii. Ticaretin uluslar arasılaşması,
- iv. Doğrudan yabancı yatırım ve stratejik ittifaklar ile yüksek düzeydeki yeni girişim oranı ve ortalamanın altında maaşların ortaya çıkardığı yüksek istihdam potansiyeli.

## **b) Zayıf Yanları**

- i. Yeni girişim oranından düşük seviyede olsa da, yapılan girişimlerin kapanma oranının yüksekliği, çalkantılı bir sektör meydana getirmektedir,
- ii. Stratejik pazarlama yaklaşımlarının ve çok dallanmış piyasalarda faaliyet gösterme alışkanlıklarının bulunması,
- iii. Ortalamanın altında maaşlara rağmen yüksek birim maaş maliyetlerine yol açan düşük işgücü verimliliği,
- iv. Düşük ipotek hakkı/borç oranının ve maliyeti yüksek kredilerin yol açtığı zayıf mali konum,
- v. Büyük işletmelere oranla mali kaynaklara ulaşmakta zorluk çekmekte olan KOBİ'lerin özellikle bankalarla olan ilişkileri en sorunlu alanlar arasında sayılmaktadır. Bu durum, işe başlama ve iş genişletme konularında Avrupa'nın aleyhine işlemekte ve servis ekonomisine dönüşümünü yavaşlatmaktadır.

### **1.1.3.KOBİ'lerin Tarihsel Gelişimi**

KOBİ'lerin tarihsel süreç içerisinde göstermiş oldukları gelişmeleri, genel özellikleriyle Türkiye'deki gelişim ve Avrupa Birliği'ndeki gelişim olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür. Öncesinde Türkiye ve Avrupa Birliği arasındaki ilişkilere kısaca değinilecektir.

#### **1.1.3.1. Türkiye Ve Avrupa Birliği Arasındaki İlişkiler**

Avrupa Birliği ve Türkiye ilişkiler, 01.01.1996 yılına kadar, AET ve Türkiye arasında bir ortaklık kuran, 12 Eylül 1963 tarihinde imzalanmış ve 1 Aralık 1964 tarihinde yürürlüğe girmiş olan, “Ankara Anlaşması” ile başlamıştır. 1980 yılındaki askeri darbe ile geçici bir süre ilişkiler dondurulmuştur. 1983 yılında sivil bir yönetimin iktidara gelmesinden sonra görüşmeler tekrar canlanmıştır. 14 Nisan 1987'de, üye olmak için başvuru yapılmış, 18 Aralık 1989'da kabul edilmiştir. Ancak hem ekonomik hem de politik nedenlerle, “Türkiye ile derhal katılım müzakereleri başlatmanın yararlı olmayacağı” sonucuna varılmıştır.

1990'larda, gümrük birliğinin tamamlanmasını, mali iş birliğinin yeniden başlatılması ve yoğunlaştırılmasını, endüstriyel ve teknik işbirliğinin geliştirilmesini, politik ve kültürel bağların güçlendirilmesi ile ilgili "Matutes Paketi" kabul edilmiştir. 1995'de, Gümrük Birliği'nin son aşamasına geçilmesine ve mali işbirliğinin yeniden başlatılmasına karar verilmiş ve 01.01.1996 yılında yürürlüğe giren Gümrük Birliği Anlaşması ile daha da yakınlaşılacak bir süreç içine girilmiştir ( AB Bülteni, 1999: 1-2 ).

Bu noktada, " Türkiye'yi üyeliğe hazırlamak için Avrupa stratejisinin ileriye götürülmesi" hakkında 4 Mart 1998 tarihinde yayımlanan komisyon tebliği, Haziran 1998 tarihli Cardiff AB Konseyi toplantısında memnuniyetle karşılanmıştır. Aralık 1997 Lüksemburg Zirvesinde AB tarafından alınan dışlayıcı kararın ardından, Türkiye'nin gösterdiği haklı tepki ile belirli alanlarda siyasi diyalogu askıya alma kararı üzerine, Türkiye-AB ilişkilerinde başlayan gerginlikten, her iki tarafında rahatsızlık duyduğu bilinmekle beraber bu gerginliği ortadan kaldıracak adımı atmak mümkün olmuyordu. Aralık 1999'da Helsinki'de toplanan Avrupa Konseyi ve üye devletlerinin hükümet temsilcileri en sonunda Avrupa Birliğinin kapılarını genişlemeye açtılar. Sonrasında Türkiye'nin adaylığı resmen benimsendi ve Türkiye'nin kazandığı aday statüsünden yarar görebilmesi için temel reformların hızlanmasına olanak tanıyacak ve Kopenhag kriterlerine uyumun bir an önce gerçekleşmesini sağlayacak bir dizi önlem ön görülmüştür. Yüksek enflasyon ve mali yetersizliklere karşın Komisyon Türkiye'nin iyi gelişmeler kaydettiğini belirtmiştir. Halen devam eden bu süreç bir takım olumsuzluklara rağmen devam etmektedir( Uslu ve Yalçın, 2002: 30-31).

Türkiye, son yıllarda Avrupa'ya yönelik uluslararası entegrasyon sürecinin başlamasından ve ekonomideki önemli yerinden dolayı, KOBİ'leri doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen çeşitli ekonomik politikalar ile orta ve uzun vadeli ekonomik stratejileri hayata geçirmeye başlamıştır. Entegrasyon süreci 1960'lı yıllarda başlamış ve Türkiye'nin 1980'li yıllarda yaşadığı genel ekonomik açılma ile kuvvetlenmiştir. Bu süreçte özel bir KOBİ politikası geliştirilmiş ve bu politikanın uygulamasını gerçekleştirmek üzere önemli bir araç olarak, daha sonra 1990'da KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Destekleme ve Geliştirme İdaresi Başkanlığı) adı altında birleşecek olan SEGEM (Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi) ve KÜSGET (Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı) kurulmuştur. Atılan en önemli adım ise, 1996'da KOBİ'ler başta olmak üzere Türk sanayisi üzerindeki uluslararası rekabet etkisinin daha fazla artmasına yol açan Gümrük Birliği'ne girilmesi

olmuştur. İlk KOBİ Eylem Planı o tarihlerde oluşturulmuş olmasına rağmen, finansman eksikliğinden ötürü hayata geçirilmesi mümkün olamamıştır. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne üyelik başvurusunun kabulünden sonra ise, KOBİ'lerin, diğer hususların yanı sıra, AB ve diğer katılımcı ülkelerdeki KOBİ'lerle sürdürülebilir rekabet içinde olmalarını sağlamak üzere, KOBİ'lerin desteklenmesine yönelik politikayla AB'nin konuyla ilgili politikası arasında koordinasyon oluşturulmuştur. Girişimciliğe ve yenilikçi KOBİ'lerin gelişimine açık bir iş ortamının yaratılması Avrupa Birliği'nin politik gündeminin üst sıralarında yer almakta olup bu durum ekonomik büyüme için daha geniş bir stratejinin parçası olarak 2000'de gerçekleşen Lizbon Avrupa Zirvesi'nde de vurgulanmıştır. Türkiye, 2002'de Avrupa Küçük İşletmeler Şartını imzalamış ve KOBİ'lere yönelik politika ve programların geliştirilmesi için daha somut adımlar atılması konusunda mutabık kalmıştır. Bunların yanı sıra işletme ve Girişimcilik Çok Yıllı programı'na (MAP) ve BEST (İş Ortamı Basitleştirme Çalışma Kolu) programı'na katılmaktadır. Bu paralelde Türkiye ayrıca küresel KOBİ ortaklıklarının güçlendirilmesi için ikili ve çok taraflı faaliyetlerin desteklenmesi amacıyla 2000 yılında OECD üyesi ülkeler ve OECD dışındaki ekonomilerle birlikte Bologna Deklarasyonu'nu imzalamıştır (OECD, 2004: 9).

### **1.1.3.2. Türkiye'de KOBİ'lerin Tarihsel Gelişimi**

Tarihsel süreç içerisinde Türkiye'de küçük ve orta boy işletmeciliğinin gelişimi Cumhuriyetten önce ve Cumhuriyetten sonraki dönemde ve Cumhuriyetten sonraki dönemin önemli bir parçası olan planlı kalkınma açısından ele alınacaktır.

**Cumhuriyet Öncesi Dönem:** 1200'lerde Selçuklu Anadolu'su hâkimiyetindeki Kayseri'de ilk esnaf birliği'ni kuran Ahi Evren, Türk Sanayi tarihinin en büyük atılımlarından birini başlatmış oldu. Ahilik'ten önce fütüvvet birlikleri mevcuttu (Kala, 2005: 29). 17.yüzyıl'da ise, ahilik sistemi yerini loncalık sistemine bırakmıştır. Bu örgütsel gelişmeler günümüzde Esnaf ve Sanatkârlar Konfederasyonu biçiminde sürmektedir.

Cumhuriyet'ten önceki dönemin özelliği, tarıma dayalı bir toplum olmadan dolayı belirgin girişimciliğinin olmamasıdır. Batı'da sanayi devrimi yaşanırken, Osmanlı İmparatorluğu yabancılara ayrıcalık tanıyarak toprakları üzerinde hemen hemen ulaşım ve ticaretin tamamını yabancılara bırakmıştır(Çetin, 1996: 133).



**Cumhuriyet Sonrası Dönem:** Cumhuriyet sonrası dönemi, üç başlık altında incelemek mümkün olmaktadır. İlk olarak kamusal kurumlaşmanın yoğun olduğu 1923–1950 yılları arasındaki dönem, ikinci olarak kamudan özel sektöre geçişin yaşandığı bir dönem olan 1950–1961 dönemi ve son olarak 1963'te başlayan beş yıllık planlı dönemler ele alınacaktır.

**1923–1950 Dönemi:** 1923–1950 yılları arası dönem, ulusal ekonominin kurulabilmesi için, İzmir İktisat Kongresi ile başlayan düşünsel gelişme ve olgunlaşma dönemidir. Bu dönemde karma ekonomi modeli benimsenmiş, girişimcilik teşvik edilmiş ve yabancıların değişik alanlardaki hâkimiyetlerine son vermeye çalışılmıştır(Çetin, 1996: 133). Bu dönemdeki girişimcilerin en az %40'ı iş hayatına devlet sektöründen atılmıştır(Kahraman, 2005: 45).

Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu 1924 yılında çıkartılmış, esnaf, sanatkârlar ve küçük sanayiciler aynı çatı altında toplanmıştır.1933 yılında esnaf sanatkâr ve küçük sanayicinin kredi ihtiyacını gidermek için Halk Bankası kurulmuştur.1949 yılında ise, ticaret ve sanayi odaları ile esnaf odaları birbirinden ayrılmıştır (Yücel, 2000: 37).

**1950–1961 Dönemi:** 1950–1961 yılları arasındaki dönem özel sektör kurumlaşmasının hâkim olduğu bir dönemdir(Kahraman, 2005: 43).1950 sonrasında belli ölçüde kanaatkârlıktan, tüketimciliğe yönelme eğilimi ve özel girişimin sanayideki payının % 70'e çıkması bu dönemde görülen ekonomik göstergelerdir(Çetin, 1996: 135).

1960'lar planlı ekonomiye geçiş yıllarıdır. Serbest piyasa modeli ve serbest fiyat mekanizması çerçevesinde hazırlanan Beş Yıllık Kalkınma Planları ekonomiye yön vermeye başlamıştır (Çetin,1996: 135). Bu planların kapsadığı dönemlere ve KOBİ'ler ile ilgili hükümlere aşağıda yer verilmektedir.

**I.Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963–1967):** 1963–1967 dönemini kapsayan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda küçük sanayici, esnaf ve sanatkârların sorunları ile ilgilenecek ve çözüm önerileri üretecek merkezi bir örgütün kurulması öngörülmüştür ( Müftüoğlu, 2002: 173 ).

**II. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968–1972):** Bu dönemde, genelde Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda öngörülen politikalar ve önlemler tekrarlanmaktadır. Bu tekrarlar birinci dönemdeki hedeflere ulaşamadığının bir kanıtı olabilir. Ayrıca birinci planda faaliyete geçmesi beklenen KÜSGEM'in (Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi) ikinci dönem başlarında faaliyete geçmesi KOBİ'ler için büyük bir kazanç'tır (Çetin, 1996: 139).

**III. Beş Yıllık Kalkınma Planı(1973–1977):** Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda küçük sanayi, esnaf ve sanatkârlar konusunda öngörülen önlemler ve hedefler ile saptanan politikalar ilk iki plan dönemindekilerle benzerlik göstermektedir. KÜSGEM'in kurulduğuna ama yetersiz kaldığına, el sanatları için kurulması öngörülen merkezin gerçekleştirilemediğine işaret edilmektedir(Müftüoğlu, 2002: 174).

**IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979–1983):** Bu planda ilk defa esnaf ve sanatkârlar ile küçük sanayi kesiminin ayrı ayrı tanımı yapılarak bir ayırım getirilmiştir. Buna göre esnaf; ticaret ve hizmet dalında çalışanları, sanatkâr ise; imalat dalında el emeğine dayalı olarak çalışan ve henüz küçük sanayi kapsamına girmeyen iş sahiplerini, küçük sanayide; bir dereceye kadar makineleşmiş veya modern araç gereçlere ve makinelere sahip küçük imalat birimleri olarak tanımlanmıştır. Bu dönemde, 1983 yılında KÜSGEM'in yerine, Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı(KÜSGET)'nin faaliyete geçirilmesi küçük sanayi açısından önemli bir gelişmedir( Çetin, 1996: 139–140).

**V. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985–1989):** Bu dönemde belirlenen küçük ve orta ölçekte işletme politikası; esnaf ve sanatkâr tanımının yenilenmesi, küçük işletmelerin birlikler halinde teşkilatlanarak üretim güçlerini arttırmalarının sağlanması şeklinde olmuştur. Aynı zamanda küçük işletmelerde ihtiyaç duyulan yetişmiş insan gücünün eğitilmesine ve teknik yayım hizmetlerinin yapılmasına önem verilmesi, küçük sanayinin, orta ve büyük sanayinin yan hizmetlerini daha etkili bir hale gelmesi için gerekli teşvik politikalarının uygulamaya konmasına ve esnaf, sanatkâr ve küçük sanayicilere devlet desteği ile sağlanan ucuz tesis ve işletme kredisi imkânlarının arttırılması da politika kapsamındadır (DPT, 1984: 156–157).

**VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990–1994):** Bu plan döneminde, KOBİ'lerin güçlendirilmesi hedeflenmiş ve diğer plan dönemlerinden farklı olarak Avrupa Topluluğu'na değinilmiş ve AT' ye giriş sürecinde küçük sanayide kalite'nin uluslararası

standartlara yükseltilmesi için gerekli çalışmaların yapılacağına yer verilmiştir. Bunun dışında, üniversite, araştırma kurumları ve küçük sanayi işbirliğinin geliştirilerek desteklenmesi, teknoloji yoğun küçük işletmelerin teknoparklar çerçevesinde teşvikinin sağlanması ve küçük sanayinin gelişmesine yönelik araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilmesi öngörülmüştür(DPT, 1990: 307–308).

**VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996–2000):** Yedinci Beş Yıllık Plan'da küçük ve orta ölçekli işletmelere büyük önem verilmesine rağmen, bu dönem Beş Yıllık Planların ve DPT'nin öneminin azaldığı bir döneme rastlamıştır. Bu plan'da KOBİ'lerin istihdam yaratma, yenilik ve uyum sağlama güçleri açık bir şekilde vurgulanmış ve bu işletmelerin özel programlarla destekleneceği ifade edilmiştir. Bu işletmelerin finansman olanaklarının arttırılacağı, bunun için gerekli mevzuat değişikliğinin yapılacağı, risk sermaye kurumlarının ve kredi garanti fonu oluşturulacağı, yan sanayinin geliştirileceği belirtilmektedir(Müftüoğlu, 2002: 179). Bunların dışında, Avrupa Modeli esas alınarak oluşturulan sanayileşme stratejisi daha çok KOBİ'lerin yer aldığı yeni sanayileşme stratejisi olup, bu işletmelerin dış piyasalara açılabilmesi için dış satıma dönük bir yapıya kavuşturulmasını öngörmektedir(Çetin, 1996: 141).

**VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001–2005):** Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında, KOBİ'lere geniş yer verilmiş ve KOBİ'lerin verimliliklerinin, katma değer içindeki paylarının ve uluslar arası rekabet güçlerinin artırılması esas alınmıştır. Bu amaçla oluşturulan Sekizinci Dönem Beş Yıllık Kalkınma Planında KOBİ'lerle ilgili şu politikalar öngörülmüştür:

- i) Bankacılık sisteminin toplam kredi hacmi içinde, KOBİ'lerin payının artırılması için gerekli imkânlar sağlanacaktır.
- ii) KOBİ'ler sermaye piyasası ve mali piyasalarla düzenli çalışan bir ortamda modern finansman araçları ve kurumları ile desteklenecektir. Kredi garanti fonu, risk sermayesi, finansman yatırım ortaklığı, gayrimenkul yatırım ortaklığı gibi finansman sağlama uygulamaları yaygınlaştırılacaktır.
- iii) KOBİ'lerde, teknoloji düzeyinin ve ürün kalitesinin yükseltilmesi, verimliliğin artırılması, bilgiye erişimin kolaylaştırılması, rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin sağlanması, ana-yan sanayi bütünleşmesi,

işletmelerarası işbirliği ve elektronik ticaret imkânlarının artırılması desteklenecektir. KOBİ'lerin çağdaş işletmecilik anlayışıyla yönetilmeleri ve yerel kaynakların harekete geçirilmesine öncülük etmeleri sağlanacaktır.

- iv) KOBİ'lerin ihracata yönlendirilmesi için bilgilendirilmesi sağlanacak, aynı alanda faaliyet gösteren işletmelerin ihracata dönük örgütlenmeleri yaygınlaştırılacak ve yabancı firmalarla ortaklıklar kurmaları teşvik edilecektir.
- v) KOBİ'ler Ar-Ge çalışmalarına yönlentilecek ve üniversitelerle teknoparklar içinde kesişmeleri sağlanacaktır.
- vi) KOSGEB hizmet merkezlerinin sayısı artırılacak, fon kaynaklarının kullanımı etkinleştirilecek, üretici ilişkileri güçlendirilecek ve ürün yelpazesinin sanayi politikası ile uyumlu bir şekilde genişletilmesi sağlanacaktır. KOBİ'lerle ilgili mevzuat AB standartları ile uyumlu hale getirilecektir ( DPT, 2000: 124–125).

### **1.1.3.3. Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin Tarihsel Gelişimi**

Avrupa Birliği'nde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tarihsel gelişimini üç başlık altında incelenecektir. Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu Antlaşması'nın yapıldığı 1952 yılından, Avrupa Birliği'nin Sanayi Politikasına ait ilk resmi programını kabul ettiği 1973 tarihleri, birinci dönemimizi oluşturmaktadır. 1973–1992 yılları arasındaki ikinci dönemde, 1973 petrol kriziyle KOBİ'lerin önemi ortaya çıkması, küçük ve orta boy işletmelerle ilgili olarak bir dizi politika ve ilke benimsenmesi ve birçok program ve etkinlik düzenlenmesi, Avrupa Birliği'ndeki KOBİ'ler için bir geçiş dönemi olmuştur. 1992–2000 döneminde, Maastricht Antlaşması'yla, küçük ve orta boy işletmelerin hem hukuki temeli hem de sanayi politikasının temeli oluşturulmuştur. 2000 yılında ise, Sanayi ve KOBİ politikaları, Girişimcilik politikası adı altında birleştirilmiştir.

**1952–1973 Dönemi:** 1952 tarihli AKÇT Antlaşması'nda ve 1958 tarihli Euratom Antlaşması'nda Topluluğa ilişkin bazı ortak uygulamalar yer almasına rağmen, 1957 tarihli Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET) Antlaşmasında, ortak bir sanayi politikası belirlenmemiştir. 1970'li yılların başlarına kadar, AET daha çok bir ortak pazar yaratma çalışmasına odaklanmıştır. Bakanlar Konseyi, 1973'te, sanayi politikasına ait ilk eylem programını kabul etmiştir. Bu program, ticarete Topluluk içi engellerin azaltılması,

şirketler hukuku ve satın alma kurallarının uyumlaştırılması gibi yatay tedbirlerin yanı sıra sektörel önlemleri de içermekteydi ( Schmahl ve Koch, 2001: 9).

**1973–1992 Dönemi:** Avrupa Birliği 1970'lere gelinceye kadar küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri ikinci plana atmış, ekonomik yapıdaki düzenlemeler yapılırken hedef olarak büyük ölçekli işletmeler alınmış ve bu işletmelerin daha iyi bir konuma getirilmesi amaçlanmıştır. Ancak, petrol şokunun yaratmış olduğu olumsuz sonuçlar Birliğe üye ülkeleri önemli ölçüde etkilemiştir. Büyük sanayinin darboğaza girmesi o güne kadar olan görüşleri temelden sarsmıştır. Bu dönemde küçük işletmeler yaşanan ekonomik krize rağmen, piyasa koşullarına, büyük işletmelere oranla daha kolay bir şekilde uyum göstererek, ekonomik yapıdaki mevcut boşlukları doldurma doğrultusunda kendilerini göstermişlerdir. Bu gelişme, üye ülkelerin dikkatini çekmiş ve 1970'li yıllardan sonra, küçük sanayi, aşağıdaki iki ilke doğrultusunda yönlendirilmeye başlanmıştır( Bulmuş, Oktay ve Törüner, 1990: 37).

- i. Bu alanda yeni işletmelerin kurulması amacıyla üretken yatırımların çeşitli araçlarla teşviki,
- ii. Mevcut işletmelerin daha yeterli bir yapıya kavuşturulması ve bu firmaların üretim teknolojilerinin modernizasyonu amacıyla, çeşitli teşviklerin yapılması.

Birlik teknik ve istihdam konularında küçük ve orta boy işletmelerin sahip oldukları önemi farkedince 1973 yılında küçük ve orta boy işletmelerle ilgili bir birim kurmuştur. Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve El Sanatları Birimi ile İşletmeler Arası İşbirliği Merkezi koordineli olarak küçük ve orta boy işletmelere yardımcı olmaktadır. Avrupa Parlamentosu, 1983 yılını Esnaf, Küçük ve Orta Boy İşletmeler Yılı ilan ederek, bu işletmelere yönelik çalışmaları arttırmak istemiştir. Bu çalışma, Avrupa'nın bu kesime olan ilgisini arttırmış ve bu konuda önemli politika ve ilkeler benimsenmiştir. Ortak Pazarın oluşturulmasına yönelik politikalara paralel olarak küçük ve orta boy işletmeler için de ortak bir politika benimseme düşüncesi ortaya çıkmıştır. Avrupa Birliği, Komisyonu aracılığıyla KOBİ'lere yönelik bir dizi program ve etkinlikleri düzenleme çalışmaları doğrultusunda, 1986 Haziran'ında kendi bünyesinde kırk kişiden oluşan bağımsız bir "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Özel Hizmet Grubu" (Task Force) kurdu. Görev grubu zamanla genel müdürlüğe dönüştürülerek kalıcı bir örgüt halini almıştır (Çetin, 1996: 96–97, Bulmuş, Oktay ve Törüner, 1990: 38).

1987 yılında kurulan Avrupa Bilgi Merkezleri(Euro-Info Centre), KOBİ'lerin taleplerini karşılamak ve bilgi alışverişini ve akışını geliştirmelerine yönelik olarak uygulanan bir programdır ve 1988'de KOBİ'lerden sorumlu Genel Müdürlüğün kurulmasına temel teşkil etmiştir.

**1992–2000 Dönemi:** 1992 yılında Avrupa Konseyi, Maastricht Antlaşması'na sanayi politikası ile ilgili bir Madde (madde 157) eklemeyi kararlaştırmıştır. 1992 tarihli Maastricht Antlaşması endüstriyel rekabet edebilirliği Avrupa Birliği'nin temel amaçlarından biri olarak zikretmiş ve ilk defa bu kavrama açıkça yer vermiştir (Schmahl ve Koch, 2001: 10–11).

157. maddeye göre, Topluluk ve Üye Devletler, Topluluk sanayinin rekabet gücü kazanması için gerekli şartların var olmasını sağlayacaklardır. Bu amaçla açık ve rekabetçi pazar sistemine uygun olarak izleyebilecekleri faaliyetler:

- i) Sanayinin yapısal değişikliklere uyumunun hızlandırılması,
- ii) Özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler başta olmak üzere, Topluluk işletmelerin girişimde bulunabilmeleri ve kalkınmaları için uygun bir çevrenin teşvik edilmesi,
- iii) İşletmelerarası işbirliği için uygun bir çevrenin desteklenmesi,
- iv) Teknolojik yenilik, araştırma ve kalkınma politikaları için sanayi potansiyelinin daha iyi hale getirilmesinin teşvik edilmesi unsurlarını içerir ( Karluk, 2003: 464 ).

AB ve üye ülkelerce uygulanacak sanayi politikalarının çerçevesi Antlaşma'da yer alan açık ve rekabetçi piyasalar oluşturulması ilkesine göre belirlenmiştir. Bu bağlamda, Topluluğun temel görevi sanayinin yapısal değişime uyum sağlamasını hızlandırmak, özellikle küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) gelişimi için gerekli olan elverişli bir iş ortamının oluşumunu sağlamak ve yeni icat, teknolojik araştırma ve geliştirme alanlarında var olan potansiyelden daha çok faydalanılmasına katkıda bulunmaktır. Ancak Antlaşma'da “Topluluk, bu Antlaşmanın diğer maddelerinde belirtilen politikalar ve faaliyetler yolu ile 1. paragrafta belirtilen amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır”

ifadesi yer aldığından, sanayi politikaları için belirlenmiş özel bir uygulama yoktur(Schmahl ve Koch, 2001: 10–11).

Aralık 1993'te Brüksel'de yapılan zirvede ele alınan “Beyaz Kitap”da, istihdamı yaratan Küçük ve Orta Boy İşletmelerin:

- i) Desteklenmesi,
- ii) Uygun koşullu kredi olanaklarının yaratılması,
- iii) Sosyal masraflarının düşürülmesi,
- iv) Bürokratik engeller içinde boğulmalarının önlenmesi  
öngörülmektedir(Şanlıbayrak, 1999: 30).

1994'de Korfu'da yapılan AB zirvesi sonuç bildirgesinde, Komisyon'un 1994–1999 dönemi içerisinde KOBİ'lere, iç pazara ve yeni rekabetçi ortama uyum sağlamaları için, 1 milyar ECU verilmesi kararlaştırılmıştır. Ayrıca, Komisyon tarafından “KOBİ'ler için Bütünleştirilmiş Birlik Programı” adı altında bir program başlatılmıştır.

Avrupa Birliği'nin sanayi ve KOBİ politikaları, uzun yıllar boyunca, birbirlerinden bağımsız politikalar olarak geliştirilmişlerdir. Aday ülkelerle yürütülen katılım müzakerelerinde de bu konular, iki ayrı uyum alanı olarak ele alınmışlardır (Sanayi 15, KOBİ politikası ise 16 numaralı müzakere dosyalarıdır).AB Komisyonu'nun yeniden yapılandırılması esnasında, 2000 yılının başında bu iki alandan sorumlu Genel Müdürlükler birleştirilmiştir. Bu değişiklikten itibaren, söz konusu iki politika AB Girişimcilik Politikası (Enterprise Policy) adı altında, birlikte ele alınmaya başlanmıştır (Schmahl ve Koch, 2001: 9).

Avrupa Birliği 2000'li yıllarda, Ortak Pazarı tamamlamış olarak, küreselleşmenin sağladığı perspektif içerisinde Girişimcilik (Sanayi ve KOBİ ) Politikasını yeniden ele almaktadır.

#### **1.1.4. Türkiye'de KOBİ Politikaları**

Avrupa Birliği ile entegrasyon sürecine girmiş olan Türkiye'nin tam üyelik için birçok alanda AB normlarına uyması istenmektedir. Bu süreç içinde reel ekonominin lokomotifi olan Türk KOBİ'lerinin de Avrupa Birliği'ndeki KOBİ'lerin normlarına uymaya çalışması ve rekabet gücünü arttırması kaçınılmaz bir olgudur. İşte bu bağlamda AB ile Türkiye

KOBİ'lerinin mevcut durumları, onlara verilen önemi, eksikliklerin giderilmesi için öneri sunmak ve bunların en kısa zamanda uygulanmasını sağlamak gerekmektedir( Çelik, 2005: 396).

Türkiye, AB'ye üyelik sürecinde, sanayi ve KOBİ'lere ilişkin olarak durumuna ve izleyeceği politikalara ilişkin değerlendirmelerini "Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı"nda ifade etmiştir. Programın ilgili bölümlerinde sanayi ve KOBİ'lerin geliştirilmesi ve rekabet gücünün artırılması için gerekli tedbirlere, hukuksal düzenlemelere, kurumsal değişikliklere, yeni mevzuatın yürürlüğe girmesine bağlı olarak alınması gereken tedbirlere, gerekli yatırımlara ve finansman konularına yer verilmiştir.(Payamoğlu, 2003: 21).

Bu çerçevede sürdürülen çalışmalarda, Komisyon ile ülkemiz temsilcilerinin bir araya geldiği Ticaret, Sanayi ve AKÇT ürünleri Alt Komite'si bünyesinde ele alınmaktadır. Alt Komite, yaptığı çalışmalar sonucunda Türkiye için sanayi ve KOBİ stratejisi oluşturma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu amaçla, sanayi stratejisi çalışma grubu ve KOBİ stratejisi ve eylem planı çalışma grubu oluşturulmuştur. Sanayi stratejisi çalışma grubu tarafından oluşturulan, Türkiye Sanayi Politikasının temel hedeflerinden biriside, KOBİ'lerin desteklenmesine, yenilik yapabilme sistemlerinin geliştirilmesine ve yeni girişimcilerin teşvik edilmesine özel önem verilmesidir.

AB politikalarına uyum amacıyla KOBİ'lerle ilgili bir KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı hazırlanmıştır. KOBİ Stratejisi ve Eylem Planının uygulanması ile ülkemizde tüm işletmelerin yüzde 99,8'ini, toplam istihdamın yüzde 76,7'sini ve toplam katma değerinin yüzde 26,5'ini oluşturan KOBİ'lerin verimliliklerinin, katma değer içindeki paylarının ve rekabet güçlerinin artması beklenmektedir.

#### **1.1.4.1.KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı**

AB İşletmeler Politikasına uyum sağlanması ve küçük işletmelerimizin desteklenmesi amacıyla AB KOBİ Politikalarına uyumlu olarak "[KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı](#)" hazırlanmış ve 10 Kasım 2003 tarih ve 2003/57 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı ile onaylanmıştır.



Bu çalışmanın amacı: Türkiye’de, KOBİ’lere yönelik temel stratejileri belirleyen ve bu kesime yönelik faaliyetlerde bulunan kurum ve kuruluşlardan oluşan “KOBİ Çalışma Grubu” tarafından, mevcut politika ve programların kapsamını ve bu kapsam dâhilinde belirlenen faaliyetleri detaylı bir şekilde ortaya koymak, kamu ve özel sektör kuruluşlarına düşen görevleri açık bir şekilde ifade etmek ve gerekli eylem ve projeler portföyünü oluşturmaktır.

2003–2006 yıllarını kapsayacak KOBİ Stratejisi ve Eylem Planında KOBİ’lerin desteklenmesine yönelik hedefler ve yapılması gereken çalışmalar belirlenmektedir

KOBİ Stratejisi ve Eylem Planının temel hedefleri:

- i. KOBİ’lerin verimliliğinin, katma değer içindeki payının ve uluslararası rekabet güçlerinin artırılması,
- ii. Öncelikle bankacılık sisteminin toplam kredi hacmi içinde KOBİ kredilerinin artırılması ve risk sermayesi, finansman yatırım ortaklığı gibi modern finansman araçlarından KOBİ’lerin daha etkili düzeyde yararlandırılmasının sağlanması,
- iii. KOBİ’lerin teknoloji kapasitelerinin artırılması için teknoloji transfer kapasitesinin geliştirilmesi ve kalite yükseltilmesinin sağlanması ve bu amaçla eğitim, danışmanlık, AR-Ge desteklerinin yoğunlaştırılması,
- iv. KOBİ’ler için mevzuat, idari ve teknik alanlarda iş ortamının basitleştirilmesi için gerekli çalışmaların yürütülmesi ve daha çok KOBİ’ye daha nitelikli hizmet verilebilmesi için gerekli tedbirlerin alınması.

#### **1.1.4.2. Küçük İşletmeler İçin Avrupa Şartı**

Türkiye’de KOBİ’lere yönelik temel strateji alanları, Küçük İşletmeler için Avrupa Şartında yer alan öncelik alanları ile ülkemiz öncelikleri dikkate alınarak oluşturulmuştur. Bu strateji alanları kapsamında uygulanacak faaliyetler, öncelikle ülkemiz KOBİ’lerinin zayıf yanları olarak belirtilen; finansman ve teknoloji sorunları ile rekabet gücü kapsamında ele alınan diğer sorunları çözmeyi hedeflemektedir. Aşağıda, ülkemiz öncelikleri dikkate alınarak ve Avrupa Birliği KOBİ politikalarına uyumlu bir şekilde oluşturulan, temel stratejik alanlar kısaca açıklanmıştır (KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2004: 41).

**A. Girişimcilik Eğitimi ve Öğretimi**

- i. Girişimci ruhun geliştirilmesi amacıyla, eğitimin her kademesinde girişimcilik eğitimi ve öğretimine yönelik programların geliştirilmesi,
- ii. KOBİ'lerde organizasyon kültürünün yerleştirilmesi amacıyla, yöneticiler seviyesinde eğitim programları, KOBİ çalışanlarının işletme içi karar alma sürecinde aktif rol almalarını sağlamak amacıyla da sektör temelli eğitim programları, insan kaynakları yönetimi olgusunun yerleştirilmesine yönelik bilgilendirme programları düzenlenmesi,
- iii. Başarılı fikir ve uygulamaların en kısa sürede hayata geçirilmesi amacıyla gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin başarılı örnekleri hakkında ve proje ve teknoloji yönetimi konularında bilgilendirilmesi, (KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2004: 41–42).

**B. Daha Ucuz ve Daha Hızlı İş Kurma Süreçleri Geliştirilmesi**

- i. İş kurma süreci ile ilgili mevzuat bürokrasiyi azaltacak şekilde basitleştirilmesi, iş kurma sürecinde bilgilendirilmesi için meslek kuruluşları ve hizmet kuruluşları tarafından koordineli bir şekilde eğitim programlarının düzenlenmesi ve bu amaçla bilgilendirme ofislerinin kurulması,
- ii. Girişimcilerin, iş kurma sürecinin başından itibaren yatırım ortamı hakkında bilgilendirilmesi, sektör bazlı gelişme planları ve pazar araştırmaları hazırlanarak girişimcilerin bilgisine sunulması,
- iii. KOBİ'lerin kuruluş aşamasından itibaren stratejik planlama kavramı çerçevesinde hareket edebilmelerini sağlayacak şekilde bilgilendirilmesi (KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2004: 42).

**C. Daha İyi Kanunlar ve Mevzuat Düzenlemesi Yapılması**

- i. KOBİ'lerle ilgili istatistiklerin sürekli ve güncellenebilir bir veri tabanı dâhilinde takip edilmesinin sağlanması,
- ii. KOBİ'lerin faaliyetlerinde etkinliği azaltıcı düzenlemeler gözden geçirilerek yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik çalışmaların tamamlanması, basitleştirilmesi ve/veya geliştirilmesi öngörülen mevzuata ilişkin düzenlemelerin yapılması,

- iii. Mali sıkıntı içinde bulunan ve yeniden yapılandırılmaları halinde faaliyetlerini sürdürmeleri mümkün olan işletmelere gerekli desteğin verilmesini sağlayacak mekanizmaların oluşturulması (KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2004: 43–44).

#### **D. Nitelikli Personel Eğitiminin Gerçekleştirilmesi**

- i. KOBİ'lerin nitelikli personel ihtiyacını karşılamak üzere eğitim kurumlarının belirlenmesi, meslek standartları dâhilinde eğitim vermesi, mevcut eğitim programlarının kalitesinin yükseltilmesi ve kapasitesinin artırılması,
- ii. Hayat boyu eğitim ve öğretim kavramlarının yerleşmesini sağlayacak eğitim programlarının geliştirilmesi, aktif işgücünün niteliklerinin, gelişen ve değişen ürün ve üretim süreçleri çerçevesinde şekillenen piyasaların taleplerini karşılayacak şekilde sürekli olarak geliştirilmesinin sağlanması (KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2004: 44).

#### **E. İnternet Üzerinden Erişim ve Anında İşlem İmkânlarının Geliştirilmesi**

- i. KOBİ'lerle kamu birimleri arasındaki iletişimin artırılmasını yönünde, kamunun KOBİ'lere yönelik verdiği hizmetlerin tanıtımını sağlamak üzere internet üzerinden gerçekleştirilen bilgilendirme faaliyetlerinin geliştirilmesi,
- ii. İnternet üzerinden anında işlem yapabilme imkânlarının geliştirilmesi amacıyla çalışmaların yapılmak istenmesi (KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2004: 44).

#### **F. Yeni Pazarlara Açılma**

- i. Küreselleşmenin olumsuz etkilerinden korunmak, sektörel ve bölgesel bağımlılıktan kurtulmak ve rekabet edilebilecek alanları belirlemek amacıyla, özel sektör katılımı ile ihracata yönelik stratejik planlama yapılacağı,
- ii. KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda rekabet edebilmelerini sağlamak amacıyla ürün ve üretim süreçlerinin kalitesinin artırılması, uluslar arası standartlar hakkında bilgilendirilmelerinin sağlanması ve yerel, ulusal markaların, tüm

dış pazarlarda rekabet edebilecek seviyeye ulaşmasının desteklenmesi (KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2004: 44–45).

#### **G. Vergilendirme ve Finansal Konularda İyileştirme Yapılması**

- i. Bankaların KOBİ kredisi kullandırması için özendirilmesi,
- ii. KOBİ'ler sermaye piyasası ve mali piyasalarla düzenli çalışan bir ortamda modern finansman araçları ve kurumları ile desteklenmesi, risk sermayesi, finansman yatırım ortaklığı, gayrimenkul yatırım ortaklığı gibi finansman sağlama uygulamalarına yönelik araştırmaların yaygınlaştırılması ve bu uygulamalara kaynak teşkil edebilecek fonların harekete geçirilmesi,
- iii. KOBİ'lerin finansman hizmetleri hakkında bilgilendirilmesinin sağlanması, finans kuruluşları, meslek kuruluşları ve kamu hizmet birimlerinin iş birliği ile bilgilendirme programlarının hazırlanması, finansmana yönelik bilgi sisteminin oluşturulması, (KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2004: 45–46).

#### **H. KOBİ'lerin Teknoloji ve Yenilikçilik Kapasitesinin Geliştirilmesi**

- i. Topluluğun 6. Ar-Ge Çerçeve Programı kapsamında KOBİ'lerin teknoloji ve yenilikçilik kapasitelerinin geliştirilmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve projeler hazırlanması,
- ii. Ülkedeki know-how yayılımı ile ilgili hizmetlerin güçlendirilmesi, transfer ve danışmanlık kapasitesinin geliştirilmesi,
- iii. Üniversite-sanayi iş birliğinin desteklenmesi, KOBİ'lerin Ar-Ge çalışmalarına yöneltilmesi, KOBİ'lerin üniversitelerle teknoparklar içinde buluşmalarının sağlanması,
- iv. KOBİ'lerin Teknik Mevzuata uyumunun, CE işareti edinimlerinin, metroloji, standardizasyon, test ve kalite sistemlerinden yararlanmalarının yaygınlaştırılması doğrultusunda, kalite bilinci oluşturulmasına ve teknoloji alt yapılarının geliştirilmesine yönelik eğitim, danışmanlık, Ar-Ge desteklerinin yoğunlaştırılmasına ve özel kalite ve sertifikasyon sistemleri geliştirilmesine yönelik çalışmaların yapılmasına, (KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2004: 47–48).

**I) KOBİ'lerin İnternet Üzerinden En İyi Uygulamalar Hakkında Bilgi Sahibi Olabilmesi ve Üst Düzey KOBİ Desteklerinin Geliştirilmesi**

- i. KOBİ'ler ulusal ve uluslararası düzeydeki başarılı KOBİ faaliyetleri hakkında bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu imkânlardan da faydalanılarak bilgilendirilmesi ve böylece, KOBİ'lerin başarılı işletmelerin deneyimlerinden yararlanmalarına imkân sağlanması,
- ii. Kurumsallaşmanın işletme faaliyetleri üzerindeki olumlu etkileri hakkında bilgilendirme çalışmalarının yapılması, değişik sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'ler için yönetim ve organizasyon modelleri oluşturularak bu modellerin tanıtımının yapılması,
- iii. KOSGEB faaliyet programı, farklı bölge ve sektörler için özel destek programlarının geliştirilerek zenginleştirilmesine, ortak kullanım laboratuvarları ve ortak kullanım atölyeleri uygulamalarının yaygınlaştırılmasına, istihdam desteğine ayrılan bütçe genişletilerek bu uygulamanın kapsamı ve sürdürülebilirliğinin artırılmasına,
- iv. KOBİ'lere yönelik tüm desteklerin tanıtımı çalışmalarının yaygınlaştırılması, uluslararası kaynakların kullanımı yolunda KOBİ'lerin bilgilendirilmesi, (KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2004: 48–50).

**J) Ulusal ve Uluslararası Platformlarda KOBİ'lerin Daha Etkin Temsil Edilmesi**

- i. KOBİ politikaları ve programlarının geliştirilmesinde, KOBİ'leri temsil eden kurum ve kuruluşların daha etkin rol almasının sağlanması,
- ii. KOBİ'leri temsil eden meslek kuruluşları ve sivil toplum kuruluşlarının, üyeleri ile etkileşimlerini artırmaya yönelik kurumsal kapasite geliştirme çalışmalarının desteklenmesi. Söz konusu oluşumların, ulusal ve uluslararası kaynaklardan karşılanacak projelerde bir araya getirilmesi sağlanarak aralarındaki iş birliği düzeyi yükseltilmeye çalışılması, bu şekilde KOBİ'lerin daha güçlü ve etkin temsiline imkân verecek ortak görüş oluşturma sürecinin desteklenmesi (KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2004: 50–51).

### **1.1.4.3.Bologna Şartı**

Türkiye, bir OECD üyesi olarak, Haziran 2000’de KOBİ’lere yönelik politikalara ilişkin Bologna Şartını imzalamıştır. Bu kapsamda Türkiye, şartı imzalayan ülkelerle birlikte “KOBİ’lerin kalkınmasını teşvik etmek, mali ve mali olmayan araçların kullanımını yaygınlaştırmak ve küresel KOBİ ortaklıklarını arttırmak amacıyla uluslararası örgütler içinde ikili ve çok taraflı işbirliklerini güçlendirmeyi” kabul etmiştir(OECD, 2004: 46).

### **1.1.5. Avrupa Birliği’nde KOBİ Politikaları**

KOBİ’lerin Birlik içerisindeki önemine karşın, Komisyon konuya çok geç yaklaşmıştır. Bunun nedeni Roma Anlaşması’nın makro-ekonomik niteliği ve o dönemde üye ülkelerde büyük işletmenin sağladığı ölçek ekonomilerinden yararlanma düşüncesinin ön plana çıkmasıdır( Jamar, 1991: 181).

Birlik içerisinde, 1980’lerden sonra KOBİ’lerin ekonomideki ağırlıkları ortaya çıkmıştır. Kriz dönemlerinde daha esnek davranabildikleri ve yeni istihdam alanları yaratabildikleri için Birlik, KOBİ’ler konusundaki çalışmalarını yoğunlaştırmıştır. Bu gelişmeye neden olarak üç faktör belirtilebilir (Küçükçolak, 1998: 24).

- i. Yan Sanayilerin Büyümesi: Büyük ölçekli işletmeler faaliyetlerini maliyetlerin düşürülmesi için esas ürünleri üzerinde yoğunlaştırmışlar ve esas faaliyetleri dışındaki üretimlerin belli bir kısmını işletme dışından talep ederek, rekabet güçlerini artırmışlardır.
- ii. KOBİ’lerin Ulusal Ekonomide ve Birlik Ekonomisinde Önem Kazanmaları ve Belli Bölgelerde Toplanmaları: Bu model birçok Birlik üyesinde uygulanmış ve yerel kalkınmayı desteklenmiştir.
- iii. KOBİ’lerde Bilimsel ve Teknik Araştırma Sonuçlarının Kolay Uygulanabilirliği: KOBİ’lerin daha esnek yapıda olmaları, Ar-Ge faaliyetlerinin getirdiği yeniliklerin büyük işletmelere oranla daha hızlı uygulanabildiğini ortaya çıkarmıştır.

### 1.1.5.1. Avrupa Birliği'nin İşletme ve Sanayi Politikası

Avrupa Birliği'nde işletmeler, ekonomik bŸyŸme ve iş yaratılmasının itici gŸcŸdŸrler ve Avrupa Birliği, girişimciliği, innovasyon ve rekabet edebilirliği, kŸçŸk ve orta Ÿlçekli işletmelere Ÿzel Ÿnem vererek desteklemektedir.

Avrupa Birliği'nde İşletmeler politikasının hedefi; Ÿlçek, sektŸr, yasal statŸ ve yeri ne olursa olsun tŸm iş çevresi için, Avrupa Birliği'nin sŸrdŸrŸlebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu olarak işletmelerin kurulabileceği, yaşayabileceği ve girişimcilik ruhunun geliştirilebileceği iş ortamının oluşturulmasıdır.

Avrupa Birliği'nde işletmeler politikası, mevzuattan ziyade "Açık piyasa koşullarında sanayinin rekabet edebilirliğini sağlamak için uygun iş ortamını yaratma" temeline dayandığı için AB Komisyonu ve Konsey tarafından kabul edilen bildiri, gŸrŸř ve programlar, AB mŸktesebatının bir parçası olarak kabul edilmekte ve bu programlara, genişlemenin Topluluk i pazarını olumsuz yŸnde etkilememesi için AB'ye aday Ÿlkeler tarafından uyum sağlanması beklenmektedir.

10–11 Aralık 1999 tarihlerinde Helsinki'de dŸzenlenen Avrupa Birliği (AB) Devlet ve HŸkŸmet Başkanları Zirvesinde TŸrkiye'nin, Avrupa Birliği'ne tam Ÿye olmaya aday Ÿlke olarak kabul edilmesini takiben TŸrkiye, Avrupa Birliği tarafından yŸrŸtŸlen program ve çalışmalar içinde yer almaya başlamış ve Avrupa Birliği İşletmeler politikasına uyum sŸreci hızlanmıştır. Sanayi politikasının hedefleri ile KOBİ politikasının hedefleri Ÿ noktada ŸrtŸřmektedirler. Şimdi bu hedefleri sırasıyla inceleyeceğiz:

**Rekabetin GŸçlendirilmesi:** Avrupa Birliği'nin KOBİ politikasının ŸzŸnde sanayinin rekabet gŸcŸnŸn arttırılması hedefi yer almaktadır. Artan rekabetin uzun dŸnemde kŸresel verimliliği arttıracadı ve Ÿzellikle çalışma verimliliğinin artmasının olumlu etkilerinden sŸz edilmiştir. Bu etkiler ise, bireyin yaşam kalitesinin uzun vadede yŸkselmesi ve yeni iş sahalarının yaratılmasıdır.

Lizbon stratejisinin ana hedeflerinden biri olan bilgiye dayalı ve gŸçlŸ bir ekonomi'ye sahip olmanın odak noktasını işletmeler oluşturmaktadır. İşletmelerin ve Ÿzellikle KOBİ'lerin iş ortamında başarılı olması, sŸrdŸrŸlebilir bŸyŸmenin, daha iyi iş imkânları ve sosyal bŸtŸnleřmenin sağlanması için gerekli bir koşuldur.

**İş Ortamının İyileştirilmesi:** AB Sanayi Politikası şirketler için uygun iş ortamının yaratılması gereği üzerinde hassasiyetle durmaktadır. Avrupa Birliği Komisyonu bu yaklaşımı yatay sanayi politikası kavramı olarak açıklamaktadır. Sanayi politikasına sektörel yaklaşımlar kaynakların etkin kullanılmaması riskini taşıdığı için, bu riski bertaraf etmek üzere, bütün sektörlerin eşit muamele görmesini öngören yatay yaklaşım tasarlanmıştır. Dahası, Dünya Ticaret Örgütü Üyesi olarak uluslararası ticarete ve yükümlülüklere açık olmak, tek tek sınaî üreticileri koruyan tedbirlere başvurmayı engellemektedir ( Schmahl and Koch, 2004: 13).

Komisyon, uygun bir iş ortamı yaratmayı ve sürdürmeyi devlete, sanayi rekabet gücü için gereken sorumluluğun ise özel sektöre ait olduğu görüşünü benimsemektedir.

**Sınaî Değişimin Desteklenmesi:** Ekonomik değişikliklere uyumda esas sorumluluk işletmeler ve reel ekonominin aktörlerindedir. Devlet ise bu uyumu kolaylaştıracak ve hızlandıracak tedbirleri almak durumundadır. Daha önce büyük dönüşümler geçiren Avrupa Birliği ekonomileri, günümüzde bilgi toplumuna geçişte karşı karşıya bulunmakla, zor ve karmaşık olan bu dönüşüme uyum sağlamak zorundadırlar.

AB'nin KOBİ politikası esas olarak, Küçük İşletmeler Sanayi yılı olan 1983 yılında KOBİ'ler için ilk eylem planının kabul edilmesi ile başladı. İkinci eylem planı 1987 yılında düzenlenirken, 1989 yılında Komisyon bünyesinde işletme politikasından sorumlu yeni bir genel müdürlük kuruldu. Komisyon, 1994 yılında KOBİ'ler ve küçük işletmeler için entegre bir program kabul etmiştir.

Avrupa Birliği'nde, kısa ve orta döneme ilişkin politika ve stratejilerin belirlendiği "Büyüme, Rekabet Gücü ve İstihdam'a ilişkin", "Beyaz Kitap"ta yer alan Küçük ve Orta Boy İşletmelere yönelik politikalar "Entegre Program" ile somutlaştırılmış bulunmaktadır. Entegre Program doğrultusunda KOBİ politikası, iki temel amaca yönelik olarak ortaya konmuştur:

- i. AB'nin bütün ülke ve bölgelerinde KOBİ'lerin gelişmesine her yönden elverişli bir ortamın teşvik edilmesi,
- ii. AB'nde KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılması ve Avrupalılaştırılması ile Uluslararasılaştırılmasının teşvik edilmesi.



1994 Entegre Programını geliştiren ve güncelleştiren bir başka program ise 1996'da yürürlüğe girmiştir. Bu program, üç eylem grubunu içermektedir: Çok Yıllık Program, Üye Devletlerle koordine eylemler ve KOBİ'leri destekleyen diğer Topluluk eylemleri.

**Tablo 4: Avrupa Birliği 1994 Yılı Entegre Program Kapsamı**

Koordine eylemler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KOBİ'lerin Bilgi Toplumuna ulaşımı</li> <li>• Girişimcilik Forumu</li> <li>• Zanaat ve küçük işletmeler forumu</li> <li>• Ticaret forumu</li> </ul>
Diğer Topluluk politikaları kapsamındaki eylemler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İç pazar mevzuatının basitleştirilmesi (SLIM)</li> <li>• İstihdam için kredi teminatları (ELISE)</li> <li>• KOBİ'ler için AYF özsermaye desteği</li> <li>• Euro'nun dolaşıma sokulması</li> <li>• AB içinde ülkeler arası yatırım için araç</li> <li>• Uluslararası işbirliğinin desteklenmesi</li> <li>• KOBİ'lerde yenilik</li> <li>• Pazara yönelik teknoloji geliştirilmesi</li> </ul>
Özgül KOBİ Politikası eylemleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KOBİ'ler için Üçüncü Çok Yıllık Program (1997-2000)</li> </ul>

Kaynak: Sayın ve Fazlıoğlu, 1997: 127–128.

1997 tarihli Amsterdam Antlaşması çerçevesinde, KOBİ'ler için Üçüncü Çok-yıllık Program oluşturulmuştur. 1 Ocak 2000 tarihinde; İşletmeler Genel Müdürlüğü ile Sanayi Genel Müdürlüğü, Girişimcilik Genel Müdürlüğü adı altında birleştirilmiştir. Her iki politika alanı 2005 yılında ise, İşletme ve Sanayi Genel Müdürlüğü adı altında birleştirilmiştir; bu durum aynı zamanda Topluluğun işletme ile sanayi politikalarının da bir bütün halinde ele alınacağını göstermektedir.

İşletme ve Sanayi Genel Müdürlüğü'nün temel görevi işletmelerin rekabet edebilme kapasitesinin güçlendirilmesidir. Böylece AB'nin sürdürülebilir kalkınma hedefine ulaşması amaçlanmaktadır(Sarı, 2005: 11).

### 1.1.5.2.Lizbon Stratejisi

2000’de yapılan Lizbon zirvesinde, AB’nin dünyanın en rekabetçi ve dinamik, bilgi tabanlı ekonomisi haline gelmesi, ekonomik gelişmenin arttırılması, daha fazla ve daha iyi işletmeler, daha büyük sosyal birleşme hedeflenmiştir. Bu hedefler Zirve’nin ardından Lizbon stratejisi olarak tanımlanmıştır.

Bu amaçla kişi başına düşen gayri safi milli hâsılanın artırılması, verimliliğin yükseltilmesi, çalışabilir nüfusun asgari % 70’ine iş imkânı sağlanması, Ar-Ge çalışmalarına daha çok kaynak ayrılması, eğitim düzeyinin yükseltilmesi, internet kullanımının yaygınlaştırılması, devlet yardımları azaltılırken risk sermayesi kullanımının artırılması, sosyal kaynaşmanın sağlanması hedeflenmektedir. Lizbon stratejisi hedefleri, Küçük İşletmeler için Avrupa Şartında daha somut ifadelerle belirtilirken, üye ülkeler arasındaki ticaretin geliştirilmesinde ortamın iyileştirilmesi, mevzuatın basitleştirilmesi ihtiyacı da vurgulanmaktadır (KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2004: 34).

2000 yılında Feira’da yapılan Zirve’de Lizbon hedeflerine ulaşabilmek için “Küçük İşletmeler Avrupa Şartı”onaylanmıştır. AB KOBİ Sözleşmesi olarak da adlandırılan metinde KOBİ’lerin Avrupa ekonomisinin belkemiği olduğu, istihdam ve yeni iş fikirlerinin yaratılmasında gerçek bir kaynak teşkil ettiği belirtilmiştir(Odabaşı, 2004: 5).

19–20 Haziran 2000 tarihlerinde düzenlenen Feira Avrupa Konseyi’nde Avrupa Birliği liderleri tarafından onaylanan Küçük İşletmelere Yönelik Avrupa Şartı, Avrupa KOBİ politikasının temelini oluşturmaktadır. Bu belge aynı zamanda, Avrupa Birliği’nin Lizbon hedeflerine paralel olarak, küçük işletmelerin çıkarlarını teşvik etmesinde önemli bir araç haline gelmiştir.

Avrupa’nın 2010 yılı itibarıyla en rekabetçi ve dinamik bilgi tabanlı ekonomisi olması amacının belirlendiği Lizbon Avrupa Konseyi (23–24 Mart 2000) ile Lizbon amaçlarını destekleyici nitelikteki Feira Avrupa Konseyi toplantıları (19–20 Haziran 2000) sonucunda, KOBİ’ler AB açısından daha da önem kazanmıştır.

Üye ülkeler tarafından, 19–20 Haziran 2000 tarihinde Feira Zirvesinde onaylanan ve 10 maddeden oluşan AB Küçük İşletmeler Sözleşmesi, Maribor Slovenya’da düzenlenen toplantıda ülkemizce de teyit edilerek uyulması taahhüt edilmiştir. 23 Nisan 2002

tarihinde, tüm üye ve aday ülkelerde, küçük işletmelere ilişkin gelişmelerin şart çerçevesinde kaydedilmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesine Ülke Raporları hazırlanarak devam edilmesi, karar altına alınmıştır.

### 1.1.5.3.Küçük İşletmeler için Avrupa Şartı

Küçük işletmelerin ve girişimcilerin faaliyet gösterdikleri ortamın geliştirilmesi için 19–20 Temmuz 2000 tarihinde Portekiz’de düzenlenen Feira Avrupa Konseyi’nde AB üye ülke devlet ve hükümet başkanları, KOBİ’leri desteklemek amacıyla on temel alanda hareket planı oluşturmaya karar vermişlerdir.

Konsey’de küçük işletmelerin özellikle yeni hizmetler sağlama, istihdam yaratma, sosyal gelişme ve bölgesel kalkınmayı artırma gibi yararları ve girişimciliğin önemi vurgulanmıştır. Komisyon on başlık altında hareket planı belirlemiştir. Bu başlıklar aşağıda sıralanmıştır: ([http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/policy/charter/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/policy/charter/index_en.htm)).

- i. **Girişimcilik için eğitim:** İşletmeler ve girişimcilikle ilgili genel bilgilerin AB Üye Ülkeleri’ndeki tüm okul seviyelerinde öğretilmesine karar verilmiştir.
- ii. **Ucuz ve hızlı işe başlangıç sağlanması:** Şirket kurulma aşamasında AB genelinde çeşitli ülkelerde var olan bürokrasi yükü, kayıt için internetin kullanılması gibi çeşitli yollarla azaltılmalıdır.
- iii. **Mevzuat ve Tüzüklerin KOBİ’lerin faaliyet gösterdikleri ortam için elverişli hale getirilmesi:** Ulusal mevzuatlar ile Avrupa Topluluğu mevzuat ve düzenlemeleri; KOBİ’lere daha iyi bir çalışma ortamı sağlamak adına mümkün olduğu oranda basitleştirilmelidir.
- iv. **İş becerilerinin geliştirilmesi:** Avrupa Şartı, çalışanların iş becerilerini artırmak adına, yaşam boyu eğitim prensibini ve KOBİ’lerde danışmanlığı teşvik etmektedir.
- v. **Kamu idarelerinin on-line hale getirilmesi:** Firmaların internet üzerinden, hızlı ve ucuz bir biçimde tavsiye almasına, başvurular yapmasına, vergi beyannamelerini dosyalamasına olanak tanınması amaçlanmıştır.
- vi. **Tek Pazardan maksimum faydanın sağlanması:** AB ve üye ülkelerin rekabet kurallarıyla uyum içerisinde Tek Pazarı tamamlamaları, böylece işletmeler Tek Pazardan maksimum faydayı sağlamaları öngörülmüştür.

- vii. **Vergilendirme ve finansal konular, işletmelerin faaliyetlerini kolaylaştıracak vergi sistemleri uygulanması, finansman kaynaklarına (risk sermayesi, yapısal fonlar) erişimin geliştirilmesi:** Finansal kaynaklara erişim küçük işletmelerin kurulmasını ve büyümesini engelleyen önemli bariyerlerden biridir.
- viii. **Küçük işletmelerin teknoloji kapasitesinin güçlendirilmesi:** Küçük işletmeler arasında teknoloji kullanımının güçlendirilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca küçük işletmelerin bu teknolojilere uygunluk kapasitelerinin artırılması da var olan amaçlar arasındadır. 5. ve 6. Çerçeve programları gibi Avrupa Araştırma ve Teknolojik Gelişim(RTD-Research and Technological Development) Programları, KOBİ'lere yönelik araştırma ve gelişim araçları olarak kullanılmaktadır.
- ix. **Başarılı e-iş modellerinin ve küçük işletme desteklerinden faydalanılması:** “e-işletme” kavramı e-ticaret ve dijital teknolojilerin en iyi şekilde kullanılması anlamına gelmektedir.
- x. **Küçük işletmelerin ulusal ve uluslararası düzeyde daha güçlü ve daha etkili bir biçimde temsilinin sağlanması:** KOBİ'lerin AB düzeyinde ve ulusal düzeyde karar alma süreçlerine katılımı, farklı ülkelerdeki KOBİ'lerin çıkarları arasında bir köprü oluşturmak açısından önem taşımaktadır.

#### **1.1.5.4.KOBİ Paketi**

KOBİ'lere yönelik politikaları içeren “KOBİ Paketi” Komisyon tarafından 21 Ocak 2003 tarihinde kabul edilmiştir. Söz konusu paket, üye ülkeler, aday ülkeler ve AB Komisyonu'nun Avrupa KOBİ Şartında belirlenen ilkelerin nasıl uyguladıklarını analiz eden dört rapordan meydana gelmektedir. Raporlarda AB'nin uyguladığı KOBİ politikasındaki son gelişmeler ve gelecekte gerçekleşmesi planlanan eylemler ele alınmaktadır(Çapanoğlu, 2005: 13).

KOBİ paketi 4 adet rapordan oluşmaktadır:

- i. Küçük İşletmeler için Avrupa Şartı'nı İnceleme Raporu 2003 ( AB Üye Devletleri'nde),
- ii. Küçük İşletmeler için Avrupa Şartı'nı İnceleme Raporu 2003 (Aday Ülkelerde)
- iii. AB Düzeyindeki Eylemleri İnceleme Raporu(Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler lehine )
- iv. Avrupa Komisyonu KOBİ Elçilerine dair Eylem Raporu.

“Genişleyen Avrupa’da Küçük çapta Düşünmek” adlı Tebliğ’e göre, KOBİ Paketi’nin başlıca içeriği şu şekildedir ( Mess Yayınları, 2005: 11):

- i. Avrupa’nın küçük işletmeleri daha iyi dinlemeli:** Küçük işletmelerin AB düzeyinde kanun yapma ve karar alma süreçlerinde seslerini daha iyi duyurabilmelerine yönelik fırsatlar tanınmalıdır.
- ii. Üye Devletlerarasında iyi uygulamaların paylaşılması prosedürü kuvvetlendirmeli:** Avrupa ancak bu yolla özellikle son genişlemeden sonra AB Üye Ülkeleri arasında oluşan performans farklarını kapatabilir.
- iii. Girişimciliğin öğretilmesi:** Avrupa daha girişimci olma yolunda adımlar atmaktadır. Girişimciliğin ilgili eğitimlere yönelik çabaların artırılması ile desteklenmesi gerekmektedir.
- iv. Aday ülkelerde bir girişimcilik kültürü yaratılması:** Aday ülkelerin tam üye olduktan sonra, iç pazardan en üst düzeyde verim alabilmesi için, Topluluk müktesebatının ilgili ülkelerde uygulanması ötesinde, bu ülkelerde daha rekabetçi girişimler ve daha uygun bir iş ortamı yaratılması gerekmektedir.
- v. KOBİ’lerin bütün Topluluk politikaları içinde en önemli yere konulması:** Hemen hemen bütün AB politikalarının bir KOBİ boyutu içerdiği ortadadır.

#### **1.1.5.5.İşletme ve Girişimcilik Çok Yıllı Programı (2006–2011)**

İşletme ve Girişimcilik Çok Yıllı Programı, Avrupa Birliği'nin, Mart 2000 tarihinde yapılan Lizbon Zirvesinde aldığı dünyanın en rekabet edebilir, dinamik ve bilgiye dayalı ekonomisi olma yönündeki 2010 yılı ve İşletmeler Avrupa’sı olma yönündeki 2005 yılı hedefi doğrultusunda, 20 Aralık 2000 tarihli Konsey Kararı ile kabul edilmiştir. İşletme ve Girişimcilik Çok Yıllı Programının beş amacı vardır( Ström, 2004: 7–8).

- i. Bilgi temelli uluslararasılaşmış bir ekonomide büyümeyi ve rekabeti arttırmak,
- ii. Girişimciliği arttırmak,
- iii. Araştırma, yenilik ve yeni iş yaratmanın önünü açarak, düzenleyici ve yönetsel çerçeveyi basitleştirmek ve geliştirmek,
- iv. Özellikle KOBİ’ler için finansal çevreyi geliştirmek,
- v. İşletmelerin, Topluluğun destek hizmetlerine, program ve ağlarına daha kolay ulaşması ve bunların koordinasyon’unun geliştirilmesi.

Bu amaçlar, aşağıdaki üç baŐlıktan biri altında yürütülen çeşitli faaliyetler yoluyla gerçekleştirilmektedir(Uyanusta, 2005: 19) :

- i. Avrupa Bilgi Merkezleri,
- ii. Mali Yatırımlar,
- iii. Politika geliştirme.

Avrupa Bilgi Merkezleri ağından ve finansmana eriŐimi kolaylaŐtıran programlardan, ye ülkeler ve aday ülkelerdeki KOBİ'ler faydalanabilmektedir. Politika geliştirme ise, kıyaslama yöntemi, değerlendirme ve en iyi uygulamaların paylaŐımı gibi yöntemler ile ilgili ekonomik aktörlerin katılımı yoluyla yapılacaktır.

Programın, 2007–2013 döneminde Tek Pazar içerisinde rekabet edebilirliğin ve yenilikçiliğin desteklenmesi için AB komisyonu tarafından oluşturulan yeni Rekabet Edebilirlik ve Yenilikçilik ereve Programı(Competitiveness and Innovation Framework Programme-CIF) kapsamında devam edecektir. Program, Avrupa'da verimlilik ve büyümeyi hedefleyen Topluluk programlarının bir araya getirilmesini amaçlamaktadır. Yeni programın hedefleri Şöyle sıralanmaktadır(Odabaşı, 2004: 9–10):

- i. Sanayinin yapısal değişikliklere uyum sürecini hızlandırmak,
- ii. Başta KOBİ'ler olmak üzere firmaların gelişimine ve yeni inisiyatiflere uygun ortamı teşvik etmek,
- iii. Firmalararası iŐbirliklerinin kurulmasına uygun ortamı teşvik etmek,
- iv. Yenilikiliğe, araştırmaya ve teknolojik gelişmeye yönelik politikaların daha etkin bir Şekilde kullanılmasını sağlamak.

#### **1.1.6. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisi İçerisindeki Yeri**

KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri incelendiğinde, ülke ekonomisine çok önemli katkılarda buldukları ve ekonominin itici gücü durumunda buldukları söylenebilir.

KOBİ'lerin ülkemizdeki önemini saptayabilmek için işyeri sayısı, istihdam edilen kişi, katma değer payları ile değişik sektörlerde KOBİ'lerin sahip oldukları paylar gibi farklı göstergelere bakılabilir.Bu zellikler çerçevesinde KOBİ'lerin ülkemizde sosyal ve ekonomik alanlardaki önemi daha net anlaşılabilir.

### 1.1.6.1.KOBİ'lerin Ekonomi'ye Olan Katkıları

KOBİ'ler Türkiye ekonomisi içinde yerleri bakımından incelendiğinde, ülke ekonomisine göz ardı edilemeyecek katkılara sahip oldukları ve ekonominin itici gücü konumunda buldukları söylenebilir. Ekonominin lokomotif gücünü oluşturan KOBİ'ler, tüm işletmeler içerisindeki payları, küçük bir yatırımla daha fazla üretim ve ürün çeşitliliği sağlamaları, istihdam olanaklarını arttırmaları, bölgelerarası dengesizlikleri gidererek dengeli kalkınmayı sağlamaları, gelir dağılımını düzeltmeleri ve yarattıkları katma değer gibi önemli ekonomik kriterler bakımından ülke ekonomisinde aktif bir rol üstlenmişlerdir(Çak ve Çak, 2003: 117).

**Ekonomiye Dinamizm Kazandırmak:** Bağımsız olarak ayakta kalma ve başarıya güdüsü ile yönlendirilen ve yönetilen küçük ve orta ölçekli işletmeler, bir ekonominin canlılığının barometresidirler ve o ekonomiyi durağanlaşmaktan ve çökmekten korurlar. Çünkü küçük ve orta boy işletmelerin ekonomide yarattıkları katma değer, sağladıkları istihdam ve gerçekleştirdikleri ihracat gibi genelde bilinen ve doğrudan ölçülebilen ekonomik yararlarının dışında, bir ekonomiye sağladıkları en önemli katkı o ekonominin tümüne kazandırdıkları “dinamizmdir”. Öte yandan küçük ve orta ölçekli işletmelerin bir ekonomide çok büyük sayıda olması ve tüm ülke sathına yayılmış bulunmaları, ekonominin değişim ve gelişim sürecine toplumun tüm ekonomik birimlerin yaratıcılığının katkıda bulunmasına imkân sağlayacaktır. Böylece, toplumun tüm ekonomik birimlerinin yaratıcı girişimleri sonucu oluşacak rekabet ortamı ve bu ortamın bir ekonomiye kazandıracığı canlılık ve dinamizm küçük ve orta ölçekli işletmelerin en önemli fonksiyonlarından birisi olmaktadır. AB ülkelerinin son yıllarda izlediği politikalar bu yöndedir. AB ülkelerinin küçük ve orta ölçekli işletme politikalarını değerlendiren bir AB Komisyonu raporunda aynen şöyle denilmektedir: “ İrlanda, Danimarka ve Belçika gibi ülkelerde bile, on yıl önce önemli olan salt istihdam yaratma amaçları artık fazla önemli değildir. Küçük ve orta ölçekli işletme politikalarında, dikkatler şimdi daha başlangıç ya da işletme kurma aşamasından başlayarak teşebbüslerin canlılığını arttırma yönünde yoğunlaşmaktadır” (Sarıaslan, 2001: 30–31 ).

**İstihdam Sağlama ve Yeni İş İmkânı Yaratmak:** Küçük ve orta ölçekli işletmelerin dünya ekonomilerinde ilgi odağı olmalarının ilk ve önemli nedeni, bu tür işletmelerin

istihdam sağlama ve yeni iş yaratmadaki etkileri olmuştur.1970'lı yıllara kadar ekonomik kalkınmanın özünü oluşturan ve hızla gelişen büyük işletmelerin, 1973 petrol krizi ile ABD ve Batı Avrupa ülkelerinin içine girdiği ekonomik durgunluk ve gerileme döneminde iş hacimlerini daraltmaları sonucu işsizlik önemli ölçüde artmıştır. KOBİ'lerin önemi de bu dönemde anlaşılmıştır. Çünkü bu tür işletmeler esnek yapıları gereği o dönemdeki ekonomik koşullara kendilerini kolaylıkla uyarlayarak krizi çok kolay atlattırlardır. İstihdam imkânlarını daraltmadıkları gibi büyük işletmelerin boş bıraktıkları pazar bölümlerini doldurmak istihdam imkânlarını arttırmışlardır. KOBİ'lerin istihdam için büyük bir kaynak olduğunun anlaşılması sonucu, bu işletmelerin mevcut olanlarını korumak ve yenilerinin de kuruluşunu teşvik etmek için, özellikle gelişmiş ülkelerde çeşitli destek politikaları uygulamaya konulmuştur. Çünkü KOBİ'lerin istihdam sağlama ve yeni iş yaratma fonksiyonunun önemini ve büyüklüğünü çeşitli ülkelerdeki istatistiksel araştırmalar da açıklıkla ortaya koymuştur (Sarıaslan, 2001: 31).

İşsizliğin yüksek olduğu ülkemizde KOBİ'lerin önemi çok geç olarak 1980'lerden sonra anlaşılmıştır. İstihdam sağlama ve yaratmanın devletten beklendiği bu tarihe kadar, izlenen politikalar genellikle mevcutların korunması biçiminde olmuştur. Ancak 1980'li yıllardan sonra önemi yavaş yavaş anlaşılan KOBİ'lerin, Beşinci Beş yıllık Kalkınma Planında istihdamdaki önemi vurgulanmış istihdam paylarını arttırıcı önlemler alınması gereği açıkça belirtilmiştir. Türkiye'de küçük ve orta ölçekli (100'den az işçi çalıştıran)işletmelerin istihdam içindeki payı 1992 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı sonuçlarına göre %76,7'dir. 1-49 arası işçi çalıştıran küçük işletmelerin istihdam içindeki payı ise %72,5'dir (Sarıaslan, 2001: 32).

Küçük ve orta ölçekli işletmeler ülkenin, en küçükten en büyüğe, bütün yerleşim birimlerinde rahatlıkla kurulabilirler. Dolayısıyla özellikle küçük yerlerde hem iş sahası olurlar, hem de insanlara yaşadıkları toplumdaki kopmadan iş sahibi olmanın kolaylığını sağlarlar. Bu durum köyden kente göçe engel olacağı için, göç ve işsizlik gibi nedenlerle meydana gelen toplumsal huzursuzluklar engellenir. Örneğin; dünyanın en kalabalık ülkesi olan Çin, köylerin yakınlarına kurulan küçük işletmelerin yardımıyla, hem köyden kente göçe, hem de işsizlik sorununa çözüm bulmuştur (Küçük, 2005:202-203).

**Esneklik ve Yenilikleri Teşvik Etmek:** Küçük ve orta ölçekli işletmeler büyük işletmelerin yapamadığı ya da yapmak istemedikleri yeni fikirlerin, malzemelerin,



süreçlerin ve hizmetlerin genellikle temel kaynağını oluştururlar. Çünkü büyük firmalar ölçek ekonomisinin maliyet avantajından yararlanmak amacı ile makine, araç-gereç ve işgücüne yaptıkları büyük yatırımlar nedeni ile aynı ürünü uzun süre üretmeye bağlı kalacaklardır. Hâlbuki 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 değildirler. KOBİ'lerin üretim sürecindeki bu esnekliği ile sahiplik ve yöneticilik fonksiyonlarının birleştiği karar mekanizması, büyük ölçekli işletmelerin bürokratik yapısı ile karşılaştırılınca, küçük ve orta ölçekli işletmelerin:

- i. Yeni Yönetim ve organizasyon yapılarına,
- ii. Yeni üretim yöntemlerine,
- iii. Yeni ölçek tekniklerine,
- iv. Yeni pazarlama stratejilerine, kendilerini kolaylıkla uyarlayabilecekleri yüksek ölçüde bir esneklik ve yenilik kabiliyetine sahip olacakları açıktır (Sarıaslan, 1996: 20).

**Bölgesel Kalkınmayı Hızlandırmak:** KOBİ'lerin bölgesel düzeyde istihdam ve dolayısıyla gelir sağlama etkisi, bölgenin kalkınmışlık düzeyine göre farklılık göstermektedir. İşletme ölçeği ile ekonomik kalkınma süreci arasındaki ilişkiyi inceleyen Parker ve Anderson'a göre, aşağıda açıklandığı gibi, beş aşamalı bir kalkınma sürecinde ekonomik kalkınmanın ilk evrelerinde KOBİ'lerin istihdam ve gelir yaratma katkısı daha fazla olmaktadır. Ekonomik kalkınma sürecinin en son aşamasında ise büyük işletmelerin etkisi daha fazla belirginleşmektedir. KOBİ'lerin bölgesel kalkınmayı hızlandırma fonksiyonu, birbirine neden ve sonuç ilişkisi ile bağlı aşağıdaki aşamaları izleyerek zamansal bir gelişme süreci sonucunda etkisini ortaya koymaktadır (Yılmaz, 2004: 172–173).

1.Aşama: KOBİ'lerin ( daha yoğun olarak küçük işletmelerin ) ülkenin tüm coğrafik bölgelerine dağılmış bulunması.

2.Aşama: Özellikle kırsal ve/veya taşra bölgelerinde küçük işletmelerin, bölgede istihdam ve gelir yaratarak bölge nüfusunun büyük şehir merkezlerine göçünü engellemesi.

3.Aşama: Duran ya da azalan göç sonucu bölgede ekonomik faaliyetlerin canlanması.

4.Aşama: Bölgenin imkânlarına ve izlenen kalkınma politikalarına bağlı olarak, canlanan ekonomik faaliyetlerin dinamik ve büyüme potansiyeli yüksek işletmelerin doğuşunu teşvik edici bir ekonomik ortamın yaratması ( inkübasyon).

5.Aşama: Dinamik ve büyüme potansiyeli yüksek işletmelerin kurulması ile bölgesel kalkınmanın hızlanması ve dolayısıyla ülke ekonomisinin gelişmesi.

O halde Türkiye gibi bölgesel kalkınmışlık açısından büyük dengesizliklerin görüldüğü bir ülkede, bu dengesizlikleri aşmanın en etkili yöntemlerin birisi, geri kalmış bölgelerimizde KOBİ'lerin kurulmasını ve gelişmesini teşvik etmek ve desteklemek olacaktır.

KOBİ'lerin bölgesel kalkınma süreci içinde bir ülke kalkınmasına yapabilecekleri en önemli katkılardan bir diğeri de o ülkenin tüm yaratıcı potansiyelini ortaya çıkartmalarıdır. Bilindiği gibi ekonomik gelişmeyi hızlandıran en etkili yöntemlerden birisi, toplumun tüm yaratıcı potansiyelinin ortaya çıkarılmasıdır. Yeni ve yaratıcı fikirlerin gelişiminin tüm toplum kesimlerini kapsayacak biçimde yaygınlaştırmanın en etkin yolu ise, fırsat eşitliğini tüm ekonomik birimlerde yaratmaktır. Toplumun tüm kesimlerini kapsayan irili ufaklı tüm yerleşim noktalarına kadar yayılmış ve tüm ekonomik birimlerin yaklaşık % 99' unu oluşturan ise KOBİ'lerdir. Dolayısıyla KOBİ'lerin doğuşunu ve gelişimini sağlayıcı bir fırsat eşitliği ortamının yaratılmasının, hem bölgesel kalkınma, hem de ülkenin ekonomik gelişmesi bakımından bir zorunluluk olmaktadır (Sarıaslan, 1996: 23 ).

**Rekabetin Korunması:** Serbest piyasa ekonomilerinin en önemli özelliği rekabettir. Büyük işletmelerin tekelleşme yönündeki girişimleri tüketici aleyhine bir gelişme yaratabilir. Bu piyasalarda rekabet ortamının gelişmesi ve sürekliliğinin sağlanması büyük ölçüde sağlıklı bir yapıya kavuşmuş olan küçük ve orta boy işletmelere bağlıdır. Bu işletmeler, oligopol ve monopol piyasaların oluşmasını engelleyerek piyasa ekonomisinin işlerliğine yardımcı olmaktadır. Ayrıca rekabet ortamının gelişmesi ve de yoğunlaşmasıyla kalite ve verimlilik yükselmekte ve teknik yenilikler hızlanarak etkin kullanılmaktadır (Türkmen, 1999: 37).

**Büyük İşletmeleri Tamamlama:** Gerçekte günümüz ekonomi dünyasında tüm firmalar, birbirleriyle dikey ve yatay, önsel, gerisel ilişkiler içindedirler. Ancak, küçük ve orta boy işletmelerin, büyük işletmelerin yan sanayi durumunda oldukları görülmektedir. Çeşitli faaliyetleri, farklı üretim tekniklerini kullanma sıklıkları ile küçük ve orta boy işletmelerle büyük işletmeler rakip olmaktan çok, birbirlerini tamamlamaktadırlar.

Küçük işletmelerle, büyükler arasındaki ilişkiler çok çeşitli şekillerdedir. Ancak, yapılan bir araştırmaya göre, küçük ve orta boy firmaların %40'ı fason üretim faaliyetlerinin olduğu, yaklaşık yarısı için faaliyet cirolarının %60'ından fazlasını geçmektedir. İşletmenin boyutu büyüdükçe fason üretimi yapan küçük ve orta ölçekli işletme sayısında azalma görülmektedir. Bu durumda fason üretimin çok yaygın olduğu söylenebilir (Uludağ ve Serin, 1991: 21).

Diğer yandan da küçük ve orta boy işletmeler büyük işletmelerin üretmekten vazgeçtiği ürün/malların tamamını veya bir kısmını üreterek onlara taşeronluk hizmeti vermektedirler. Büyük işletmeler ise montaj faaliyetlerinde bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerin gereksinim duydukları parçaları üreterek tedarikçi hizmeti vermektedirler ( Türkmen, 1999: 41).

**Orta Sınıfın Korunması:** Demokratik bir devlet ve toplum düzeninin temeli olarak “orta sınıf”ın ekonomik, sosyal ve politik önemi her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır. Bu gelişmeye paralel olarak orta sınıf kavramı çok sık kullanılmaktadır. Günümüzde ekonomik ve sosyal politikada orta sınıf kavramı kadar belirsiz, tartışmalı, ama aynı zamanda çok sık kullanılan bir başka kavram bulmak güçtür. Orta sınıf kavramı üç şekilde tanımlanmaktadır: Mesleğe yönelik, gelir seviyesine yönelik ve işlevsel olarak. Mesleğe yönelik tanımlarda orta sınıfa giren meslekler, serbest meslekler sahipleri ile küçük ve orta ölçekli işletme sahipleri orta sınıfı meydana getirmektedirler. Gelir seviyesine yönelik olarak orta sınıfın belirlenmesinde, orta sınıf orta derecede gelir ve/veya mülk sahibi bireyleri kapsamaktadır. Toplumun alt ve üst gelir sınıflarına girenler ise orta sınıf kapsamı dışında kalmaktadır. Orta sınıfın işlevsel tanımı bu toplum kesimin açık ve dinamik karakterini daha iyi ifade etmektedir. Bu işlevlerin başlıcaları; riske girme, sorumluluk taşıma, yaratıcılık, yeniliklere açıklık ve yönetebilme kabiliyeti şeklinde ortaya konmaktadır ( Müftüoğlu, 2002: 37–39 ).

Orta sınıf güçlü olunca refah ölçüsü itibariyle toplumsal sınıflar arasında uçurumlar azalır. Gelirin daha dengeli dağılımı, sosyal huzursuzlukların en aza indirilmesi, bölgeler arası gelir farklılıklarının giderilmesi veya bunlar gibi toplumsal barışa katkıda bulunacak yapılanmalar, güçlü bir orta sınıf ile sağlanabilir. Orta sınıfın yoğun olduğu toplumlar, sosyolojik olarak sağlıklı kabul edilmekte, piramit şeklinde ifade edilen alt sınıfın güçlü olduğu toplum yapısı veya ters piramit şeklinde ifade edilen üst sınıfın güçlü olduğu

toplum yapısı, sağlıksız olarak kabul edilmektedir. Güçlü orta sınıfa sahip toplumlarda, sınıf kavgalarına pek rastlanmamaktadır (Küçük, 2005: 202).

### 1.1.6.2. Türkiye’de KOBİ’lerin Temel Ekonomik Göstergeleri

Türkiye ekonomisinde 1992 yılının verilerine göre tüm işletmelerin % 99,55’inin KOBİ’lerden oluştuğunu görmekteyiz. Toplam çalışanların % 61,1 oranı KOBİ’ler tarafından istihdam edilmekte ve oluşturulan katma değer % 27,3’ü KOBİ’ler tarafından gerçekleştirilmektedir.

**Tablo 5: KOBİ İşletmelerinin Ölçeksel Dağılımı**

Sanayi Ölçeği	İşletme Sayısı	İşletme Payı (%)	Çalışan Sayısı	Çalışan Payı (%)	Katma Değer (Trilyon TL)	Katma Değer Payı (%)
<b>Küçük Ölçekli Sanayi(1-49)</b>	194,546	98,4	721,469	47,1	37,9	14,1
<b>Orta Ölçekli Sanayi (50-199)</b>	2,247	1,1	213,675	14,0	35,6	13,2
<b>KOS(1-199)</b>	196,793	99,55	935,144	61,1	73,5	27,3
<b>Büyük Sanayi(200+)</b>	982	0,45	595,601	38,9	194,9	72,7
<b>Toplam İmalat Sanayi</b>	197,775	100,00	1,530,745	100,00	268,4	100,00

Kaynak: DİE, 1992 Sanayi İşyeri Sayımı

Tablo 5, 1992 yılında DİE tarafından yapılan Sanayi İşyerleri Sayımı sonuçlarını göstermektedir.

#### **Toplam İşyeri Sayısı Açısından Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekte İşletmeler:**

Tablo’da görüldüğü gibi, 1992 yılında toplam işletmelerin % 99,55’ini KOBİ’ler oluşturmaktadır. KOBİ’lerin sayısının bu kadar fazla olması ekonomi için ne kadar önemli olduklarının bir göstergesidir.

Ayrıca KOBİ sayısının yüksek oluşuna birçok neden gösterilebilir. Bunların arasında en önemlileri, bu tür işletmelerin kuruluş aşamasında çok fazla sermayeye ihtiyaç duymaması, insanların bağımsız çalışma düşüncesi sayılabilir.

### **Sağlanan İstihdam Açısından Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekte İşletmeler:**

1992 yılında ülkemizde toplam çalışan sayısı 1.530.745’dir. Bu sayının 935,144’ü, yani % 61,1’i KOBİ’ler tarafından istihdam edilmektedir. Bu oran istihdamın temel kaynağının KOBİ’ler olduğunu göstermektedir.

KOBİ’lerin ekonomiye olan katkılarından biriside istihdam yaratma gücüdür. Bu özellik, işsizliğin büyük boyutlara ulaştığı günümüzde, KOBİ’lere verilen önemi arttırmaktadır.

### **Yaratılan Katma Değer Açısından Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekte**

**İşletmeler:** Toplam işyeri sayısı ve sağlanan istihdam açısından oldukça etkin olan küçük ve orta boy işletmeler, yaratılan katma değer açısından aynı etkinliği gösterememektedirler. 1992 yılının verilerine göre, KOBİ’lerin yarattığı katma değer % 27,3’tür. Katma değer yaratma oranının bu kadar düşük olması, verimlilik konusunda başarılı olamadıklarının bir göstergesidir.

**Tablo 6: İmalat Sanayi İşletmelerinin Ölçeksel Dağılımı**

<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>İşletme Sayısı</b>	<b>%</b>
<b>Sadece İşletme Sahibi</b>	1.509	0,61
<b>1 – 9</b>	220.030	89,12
<b>10 – 49</b>	20.325	8,24
<b>50 – 99</b>	2.453	0,99
<b>100 – 150</b>	946	0,38
<b>151 – 250</b>	719	0,29
<b>250 +</b>	917	0,37
<b>Toplam</b>	246.899	100,00

Kaynak: DPT, 9.Kalkınma Planı, KOBİ ÖİK Raporu, 2006: s.4.

Türkiye İstatistik Kurumu tarafından 2003 yılında yapılan Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı (GSİS) sonuçlarına göre ülkemizde, İmalat sanayi işletmelerinin ölçeksel dağılımı ise Tablo 6’da verilmiş olup, imalat sanayi işletmelerinin % 90’a yakını, sadece işletme sahibinin çalıştığı veya 1–9 işçi çalıştıran mikro ölçekli işletmelerdir. 100–150, 151–250 ve 250+ çalışan aralıklarının her birinde işletme sayısı 1.000’den daha azdır.

TİM tarafından 2004 yılında ihracat yaptığı belirtilen işletmelerden 50.000'den fazla işletmenin kayıtlı olduğu KOSGEB Veri Tabanına kayıtlı olanların sayısı 10.179, bu işletmelerin ihracat tutarı ise 8.384.549.000 ABD Dolarıdır (Tablo 7). Buna göre, ülkemizin ihracatının %13'ünü oluşturan işletmeler, imalat sanayi işletmesi olup KOSGEB tarafından desteklenmesi hedeflenmiştir.

**Tablo 7: KOSGEB Veri Tabanına Kayıtlı KOBİ'lerin İhracatı**

Çalışan sayısı	İşletme Sayısı	İhracat Tutarı (ABD Doları)
1-150	10.179	8.289.120.000
151-250	15	94.880.000
1-250	10.184	8.384.549.000

Kaynak: DPT, 9.Kalkınma Planı, KOBİ ÖİK Raporu, 2006: s.18.

Ülkemizde, yıllık ihracat tutarı 100.000 ABD dolarından daha az olan 25.000 işletme bulunmaktadır. İhracat yapma çabasında olan ve belirli bir tecrübe edinmiş bulunan bu işletmelerin her birinin ihracatını artırıcı destek, tedbir ve yönlendirmelerle, ülkemizin toplam ihracatında önemli bir artış sağlanabileceği görülmektedir.

### 1.1.6.3.Türkiye'de KOBİ'lerin Sektörlere Göre Durumu

Türkiye İstatistik Kurumu tarafından 2003 yılında yapılan Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı (GSİS) sonuçlarına göre ülkemizde 1.720.598 işletme bulunmakta olup, sektörel dağılımı Tablo 8'de verilmiştir. Tabloda, imalat sanayi sektörünün toplam işletme sayısının %14,35'ini oluşturduğu, ticaret işletmelerinin ise %46,19 ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. İmalat sanayinde çalışanların sayısı 2.043.815 olup toplam çalışan sayısına oranı %32,6'dır. İmalat sanayisinin işletme sayısı ticaret sektörünün üçte biri kadar olmasına rağmen, istihdamdaki payı ticaret sektörüyle hemen hemen aynıdır. Diğer tüm sektörlerdeki işletme ve çalışan sayısının toplamı, imalat sanayindeki işletme ve çalışan sayısına eşittir.

**Tablo 8: İşletmelerimizin Sektörel Dağılımı**

Sektörler	İşyeri Sayısı	%	Çalışan Sayısı	%
Ticaret	794.715	46,19	2.048.264	32,24
İmalat	246.899	14,35	2.071.855	32,61
Ulaştırma, Depolama, Haberleşme	244.490	14,21	500.104	7,87
Otel ve lokantalar	163.112	9,48	526.845	8,29
Diğer Sosyal, Toplumsal ve Kişisel Hizmet Faal.	90.919	5,28	213.400	3,35
Gayrimenkul, Kiralama ve İş Faaliyetleri	90.473	5,26	325.697	5,13
İnşaat	35.702	2,07	229.400	3,61
Sağlık İşleri ve Sosyal Hizmetler	31.546	1,83	99.966	1,58
Mali Aracı Kuruluşların Faaliyetleri	13.538	0,79	123.178	1,95
Eğitim Hizmetleri	5.692	0,33	76.435	1,21
Madencilik ve Taşocakçılığı	1.809	0,11	80.341	1,27
Elektrik, Gaz, Su Dağıtımı	1.703	0,10	57.591	0,90
<b>Toplam</b>	<b>1.720.598</b>	<b>100,00</b>	<b>6.353.076</b>	<b>100,00</b>

Kaynak: DPT, 9.Kalkınma Planı, KOBİ ÖİK Raporu, 2006: s.3.

Ülkemizde tüm sektörlerdeki yatırımlar teşvik edilmektedir. Genel ekonomik durumun etkisiyle yıldan yıla görülen değişime rağmen, 2000–2005 dönemi incelendiğinde yılda ortalama 3.390 adet teşvik belgesi verilmiş olup, imalat sanayinin payı ortalama %61’dir (Bkz Tablo 9).

**Tablo 9: Yatırım Teşvik Belgesi Sayısının Sektörel Dağılımı**

Yıl	İmalat Sanayi	Tarım	Madencilik	Enerji	Hizmetler	Toplam
2000	2.095	94	85	46	1.201	3.521
2001	1.298	52	63	46	696	2.155
2002	1.955	43	101	29	874	3.002
2003	2.559	84	123	38	1.072	3.876
2004	2.558	82	168	41	1.229	4.078
2005	1.990	84	140	62	1.434	3.710
<b>Ort.</b>	<b>2.076</b>	<b>73</b>	<b>113</b>	<b>44</b>	<b>1.084</b>	<b>3.390</b>

Kaynak: DPT, 9.Kalkınma Planı, KOBİ ÖİK Raporu, 2006: s.17.

Söz konusu dönemde, tüm sektörler itibariyle yılda ortalama 186.000 kişiye istihdam sağlayabilecek yatırım teşvik belgesi alınırken istihdamda imalat sanayinin payı % 57’dir. Her yıl istihdam edilebilir nüfusa katılan işgücü sayısı ile yeni yatırımlarla sağlanan istihdam alanı karşılaştırıldığında, yeni yatırım sayısının işsizliği gidermek için son derece yetersiz kaldığı, yatırımların sayı ve istihdam kapasitesi açısından 5–6 kat artırılması gerektiği görülmektedir.

## 1.1.7. KOBİ'lerin AB Ekonomisi İçerisindeki Yeri

### 1.1.7.1. Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin Önemi

Özellikle küreselleşme sürecinde KOBİ'lerin öneminin arttığı hatta bazılarının gözde haline geldiği görülmektedir. Gelişmiş Batı toplumlarında endüstrinin yeniden yapılanmasında bu nitelikteki işyerlerinin stratejik öneme sahip olduğu gözlenmiştir (İrhan, 2001: 61).

AB, KOBİ'leri ekonominin motoru, iktisadi esnekliğin temel unsuru olarak görmekte ve KOBİ'lere özel önem vermektedir (Bumin, Aydınlan ve Göksel, 2005: 545). Ancak Avrupa Birliği'nde 1970'lere gelinceye kadar KOBİ'ler ikinci plana atılmışlardır. 1973 petrol şokunun yarattığı olumsuz sonuçlar Birliğe üye ülkeleri önemli ölçüde etkilemiştir. Büyük sanayinin hem üretim hem de finansman yönüyle darboğaza girmesi o güne kadar olan görüşleri temelden sarsmış ve KOBİ'lerin önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Çünkü bu dönemde küçük işletmeler yaşanan ekonomik krize rağmen, piyasa şartlarına, büyük işletmelere göre daha kolay uyum sağlayarak kendilerini göstermişlerdir (Uslu ve Yalçın, 2002: 31).

AB'de özellikle 1980'li yıllardan itibaren KOBİ olgusunun gelişme kaydettiği belirtilmekte ve bunun altında önemli faktörler yatmaktadır. Bunlar arasında en önemlileri ise, büyük işletmelerin tekelleşmesini önleyebilme, atıl işgücüne çalışırken öğrenme, meslek öğrenme imkânının sağlanması, bölgesel sosyo-ekonomik dengelerin sağlanması, istihdama katkıları ve yeniliklere açık olmaları gibi etkenlerdir. Dolayısıyla 1983 yılı Avrupa Birliği'nde KOBİ yılı ilan edilmiştir (Çelik, 2005: 391).

1980 sonrası KOBİ'lere verilen önemle bağlantılı olarak istatistiklere baktığımızda, ülkeler itibarıyla küçük ve büyük firma ilişkilerindeki gelişmeler şöyledir:

Avustralya	: Küçüklerde artış,
Avusturya	: Küçüklerde artış,
Danimarka	: Küçüklerde artış, büyüklerde düşüş,
Finlandiya	: 1974 sonrası küçüklerde artış,
Hollanda	: Küçüklerde artış,



Japonya : 1978’de küçükler en yüksek noktada ve sonra yavaş düşüş,  
büyüklerde düşüş,  
İngiltere : 1973 sonrası büyüklerde devamlı düşüş,  
A.B.D. : Çok az değişiklik.

Görüldüğü gibi, birçok ülkede küçük ve orta boy firmaların önemi giderek artmakta ve ayrıca küçük üniteye örgütlenmeyi savunan “küçük güzeldir” yaklaşımı da hâkim rol oynamıştır ( Bağrıaçık, 1991: 138–139).

Avrupa Birliği ekonomisinde küçük ve orta ölçekli işletmeler önemli bir yere sahiptir. İmalat sanayiinde işletmelerin % 90’ından fazlasını küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Ciro ve yaratılan katma değer bakımlarından da önemli payları vardır. Avrupa Birliği’nde çalışan nüfusun yarısından fazlasının KOBİ’ler tarafından istihdam edildiği bilinmektedir. Genel bir durum değerlendirmesinden sonra, KOBİ’lerin Avrupa Birliği Ekonomisi içerisindeki yerini, Avrupa ve Ülkeler seviyesinde inceleyeceğiz.

#### **1.1.7.2. Avrupa Birliği’nde KOBİ’lerin Temel Ekonomik Göstergeleri**

Bu bölümdeki verilerin çoğu, Avrupa Birliği’ne üye 15 ülke ve AB’ne üye olmamakla birlikte Birliğin birçok anlaşmasını imzalayan ve düzenlemelerini uygulayan diğer 4 Avrupa ülkesi (İzlanda, Lihtenştayn, Norveç ve İsviçre) kapsamında verilmektedir. Sadece üye ülkeleri kapsayan veriler “Avrupa–15”, diğer 4 ülkenin de içinde yer aldığı veriler ise “Avrupa–19” başlığı ile sunulmaktadır.

##### **1.1.7.2.1. Avrupa Seviyesinde Temel Ekonomik Göstergeler**

Küçük işletmeler Avrupa ekonomisinde merkezi bir rol oynar. Toplam 25 milyon olan küçük işletme sayısı, tüm işletmelerin % 99’unu oluşturmaktadır. 95 milyon kişinin istihdam edildiği Avrupa Birliği’nde, toplam çalışan sayısının %55’i özel sektör- Avrupa’da, Avrupa–25+3 aday ülke+İzlanda, Lihtenştayn, Norveç, İsviçre’yi kapsar- tarafından sağlanmaktadır. Küçük işletmeler, bundan dolayı bütün Avrupa’da istihdam ve büyüme için çok önemlidir (European Commission, Report on the Implementation of the European Charter for Small Enterprises, 2005: 5).

**Tablo 10: Avrupa-19’da KOBİ’lerin rolleri**

		KOBİ				BÖİ	TOPLAM
		Mikro	Küçük	Orta	Toplam		
İşletme Sayıları	1000	17.820	1.260	180	19.270	40	19.310
İstihdam	1000	55.040	24.280	18.100	97.420	42.300	13.9710
Her işletmede çalıştırılan insanlar		3	19	98	5	1.052	7
İşletme başına düşen ciro	1000 Euro	440	3.610	25.680	890	319.020	1.550
İşletme başına düşen katma değer	1000 Euro	120	1.180	8.860	280	126.030	540
Ciro’da ihracat’ın payı	%	9	13	17	12	23	17
Çalışan başına düşen katma değer	1000 Euro	40	60	90	55	120	75
Katma değerde işçi maliyetlerinin payı	%	57	57	55	56	47	52

**NOT: Mikro işletmeler 10’dan az, küçük işletmeler 10–50 arasında, orta büyüklükteki işletmeler 50–250 arasında ve büyük ölçekli işletmeler ise 250 ve daha fazla çalışanı olan işletmelerdir.**

Kaynak: European Commission, Observatory of European SMEs, 2003 / 7, s: 26.

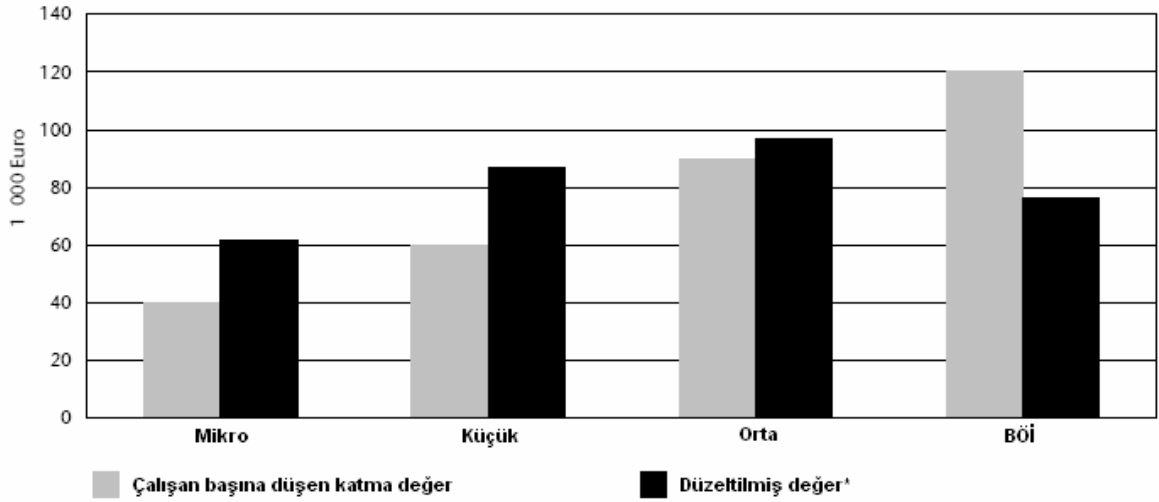
Raporun konu ile ilgili diğer saptamaları da şöyledir: KOBİ’lerin ihracattaki payı, büyük ölçekli işletmelerden daha azdır. Avrupa’daki işletmelerin ciro’sunda ihracatın payı ortalama % 17’dir.Ciro’da ihracatın payı en düşük, %9 ile mikro işletmelerin, en büyük pay ise % 23 ile büyük işletmelerindir. Küçük işletmeler, büyük işletmelere nazaran emek yoğun sektörlerde daha önemli işleve sahiptirler.

Tablo 10, işletme büyüklüğü ile birlikte emek (işgücü) verimliliğinin arttığını göstermektedir. Mikro ölçekli bir işletmede istihdam edilen bir kişi ortalama 40.000 Euro’luk katma değer yaratırken, büyük ölçekli işletmelerde bu 3 katıdır(120.000).Demek oluyor ki, daha büyük ölçekli işletmelerin göreceli olarak çalışan başına yarattıkları refah küçük işletmelerdekinden daha fazladır. Bu farklılıklar, değişik sektörlerdeki üretkenlik ve işletme dağılımı ile açıklanabilir. Endüstri yapısının da burada rolü vardır. Örneğin, perakende sektöründe ortalama işgücü verimliliğinden daha düşük verimliliğe sahip pek çok küçük ölçekli işletme vardır. Tablo 10’da büyüklükleri sınıfına göre işgücü üretkenliği, bütün büyüklük sınıfları için aynı endüstri yapısı varsayılarak hesapların düzeltilmiş değerleri ile karşılaştırılmaktadır. Endüstri yapısındaki farklılıklar için düzeltmeler de ilave edildiğinde; küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler arasındaki farklılıklar büyük ölçüde kaybolacağından ve sadece mikro ölçekli işletmeler çalıştırılan başına katma değer açısından hala geri kalmış olacağından daha farklı bir tablo ortaya çıkar. Dolayısıyla, işçi

verimliliği açısından ele alındığında, KOBİ'lerin ekonomik rolü, sektör etkisi için düzeltme yapıldıktan sonra büyük ölçüde değişmektedir.

Bu, toplam işgücü verimliliğini arttırmayı amaçlayan politikalar açısından bakıldığında önemli bir sonuçtur.

**Şekil 1: Çalışan başına düşen katma değer, Avrupa-19**

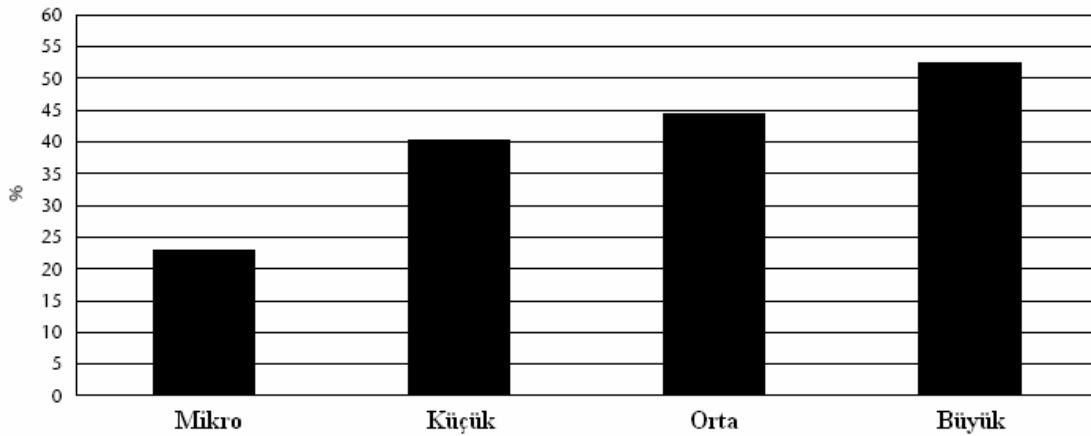


\* Bütün işletme büyüklükleri için aynı endüstri yapısının olduğu varsayılmıştır.

Kaynak: European Commission, Observatory of European SMEs, 2003 / 7, s.27.

Büyük ölçekli işletmelerde emek maliyetlerinin katma değerdeki payı, KOBİ'lerinkinden daha düşüktür. Bu, KOBİ'lerin sektör etkisi dikkate alınmadığında daha düşük emek üretkenliği sergilediği bulgusuyla örtüşmektedir. Düşük düzeyde emek verimliliği KOBİ'lerde daha yüksek emek maliyetleri ortaya çıkarmaktadır. Emek verimliliğinde olduğu gibi bu büyüklük sınıfı farklılıkları, küçük ve büyük işletmelerin dağılımı göz önüne alındığında büyük ölçüde kaybolmaktadır. Böyle bir düzeltme yapıldığında, mikro işletmeler, ücret ödenmeyen işçilerin (serbest çalışan veya aile işçisi) varlığı nedeniyle, daha düşük emek maliyetlerine sahip olmaktadırlar. Şekil 1' de, Gayrisafi katma değer ile emek maliyetleri arasındaki fark olarak tanımlanan brüt faaliyet fazlası, karlılığın temsili ölçüsü olarak gösterilmektedir.

## Şekil 2: Büyüklük Sınıfına Göre Karlılık, Avrupa-19



\* Gayrisafi faaliyet karı, gayrisafi katma değerın yüzdesi olarak, serbest çalışanların kazançları için düzeltilmiştir.

Kaynak: European Commission, Observatory of European SMEs, 2003 / 7, s.28.

Böylelikle, Avrupa'daki KOBİ'lerin işlevleri karmaşıktır. Bir yanda, KOBİ'ler en yaygın işletme şeklidir ve önemli miktarda iş sağlamaktadırlar. Diğer yanda, düşük seviyede üretkenlik(verimlilik) göstermekte ve karlılıkları ortalama olarak düşük seviyelerde ortaya çıkmaktadır. Bu, özellikle mikro işletmeler için geçerlidir.

### 1.1.7.2.2. Ülkeler Seviyesinde Temel Ekonomik Göstergeler

Tablo 11, 2003 yılında ülkeler itibariyle özel işletmelerin büyüklük-sınıf yapısıyla ilgili istatistikî verileri özetlemektedir. Ülkeler, işletmelerin ortalama büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir. Örneğin, Yunanistan'da işletme başına ortalama çalışan sayısı 2 iken, aynı sayı Hollanda'da 12'dir. Daha önce Gözlemci Raporlarında da gösterildiği üzere, ortalama işletme büyüklüğü ve kişi başına Gayrı Safi Yurtiçi Hâsıla(GSYİH) olarak ölçülen ekonomik zenginlik arasında güçlü bir korelasyon vardır. Tablo 11'deki, 19 Avrupa ülkesini içeren makroekonomik analiz bunu doğrulamaktadır. Pek çok ülkede, KOBİ'lerin emek verimliliği ortalamanın altındadır. Aynı şey karlılık için de geçerlidir. Ayrıca, birçok ülkede KOBİ'lerin, büyük ölçekli işletmelere göre ihracata daha az eğilimleri vardır.

**Tablo 11: Avrupa Ülkelerinde KOBİ'lerin Rollerini**

	İşletme Sayısı	İşletme Başına Çalışan Sayısı	Baskın İşletme Büyüklüğü	KOBİ'lerde Çalışan Başına Düşen Katma Değer	KOBİ'lerin İhracat Yapma Eğilimi	Kobi'lerin Cirodaki Katma Değer Payı
	1 000				%	%
Avusturya	270	11	Mikro	78	-3	-3
Belçika	440	7	Mikro	93	-6	-2
Danimarka	210	10	KOBİ	93	-3	-1
Finlandiya	220	7	BÖİ	85	-6	1
Fransa	2 500	8	Mikro	76	-7	-4
Almanya	3 020	10	BÖİ	90	-6	5
Yunanistan	770	2	Mikro	98	-1	2
İrlanda	100	10	KOBİ	50	6	2
İtalya	4 490	4	Mikro	89	-4	-0
Lüksemburg	20	9	KOBİ	101	-1	-1
Hollanda	570	12	BÖİ	95	-4	-1
Portekiz	690	5	KOBİ	74	-2	-6
İspanya	2 680	6	Mikro	82	-4	-0
İsveç	490	7	Mikro	87	-3	-0
İngiltere	2 230	11	BÖİ	69	-4	-5
AB-15	18 700	7	Mikro	74	-5	-3
İzlanda	30	4	BÖİ	75	-3	-6
Norveç	240	7	Mikro			
Likhtenştayn	4	6	Mikro	68	-2	-15
İsviçre	340	8	KOBİ			
AB Harici Ülkeler	610	7	KOBİ	71	-2	-11
Avrupa-19	19 310	7	Mikro	74	-4	-4

Kaynak: European Commission, Observatory of European SMEs, SMEs in Europe, 2003 / 7, s.29.

### 1.1.7.3. Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin Sektörlere Göre Durumu

Avrupa'da KOBİ'lerin rolleri, endüstriyel sektörler arasında değişmezlik gösterir nitelikte değildir. Bu, tablo 12'de anlatılmıştır. İşletmenin büyüklüğüne göre, bu endüstrilerdeki üretim süreçlerinin farklı yapısına bağlı olarak sektörler önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Örneğin; madencilik ve enerji sektörleri büyük ölçekli endüstrilerdir ve böylelikle daha fazla rolleri vardır. Bu, ulaşım ve iletişim sektörleri için de geçerlidir; ancak burada büyük ölçekli hava ve su taşımacılığı, iletişim hizmetleri ve küçük ölçekli aktiviteler (kara taşımacılığı) arasında bir ayırım yapmak gerekir. Hizmet sektörü ortalama olarak büyük ölçekli aktivitelerdir; ama bu sektör hem bankacılık gibi büyük ölçekli faaliyetler hem de gayrimenkul gibi mikro endüstrileri kapsamaktadır. Diğer endüstri grupları (inşaat, ticaret, oteller ve restoranlar ve kişisel hizmetler) küçük ölçekli

olmaya yakın faaliyetlerdir. Bu durum, işletme başına düşen çalışan sayısının azalması ve KOBİ'lerin payının daha fazla olması olarak yansımıştır.

**Tablo 12: Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin Sektörlere Göre Durumu**

	İşletme Sayısı	İşletme Başına Çalışan Sayısı	Baskın İşletme Büyüklüğü	KOBİ'lerde Çalışan Başına Düşen Katma Değer	KOBİ'lerin İhracat Yapma Eğilimi	Kobi'lerin Cirodaki Katma Değer Payı
Madencilik	50	38	BÖİ	112	-1	-2
İmalat	2 250	16	KOBİ	81	-3	-12
İnşaat	2 280	6	Mikro	96	0	-1
Toptancı ticaret	1 510	6	Mikro	96	-1	1
Perakende Dağıtım	3 740	5	Mikro	96	-2	0
Nakliyat, İletişim	1 040	10	BÖİ	78	-10	-1
Üretim Hizmetleri	4 310	6	BÖİ	69	-10	-2
Kişisel Hizmetler	4 140	5	Mikro	83	0	-1
Birincil Olmayan Özel Sektör			Mikro	74	-9	-4

Kaynak: European Commission, Observatory of European SMEs, SMEs in Europe, 2003 / 7, s.30.

## 1.2. TÜRKİYE'DE VE AVRUPA BİRLİĞİ'NDE KOBİ'LERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPILARI

### 1.2.1. Türkiye'de KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Yapısı

Türkiye'de KOBİ'lerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyet aynı kişide toplanmaktadır. Bu kişi, işletme sahibidir. KOBİ'lerin bu özelliği, onların en önemli sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, küçük işletmelerde sahip/yöneticinin değerleri, motivasyonu, davranışları amaç ve hedefleri işletme üzerinde en belirleyici faktör olmaktadır. KOBİ'lerin yöneticileri, genellikle teknik ve ticari açıdan kabiliyetli ve risk yüklenebilen kişiler olarak bilinirler. Ancak, diğer çalışanların değer ve tutumlarının örgütü etkileme derecesi düşüktür. Yani, sahip/yöneticinin işletme üzerindeki hâkimiyeti esastır(Dinçer,1992: 350). Öte yandan, küçük ve orta ölçekli işletmelerde girişimcilik ve yöneticilik niteliklerinin tek bir kişide bütünleşmesi bir yükümlülüktür. Bu kişinin de işletmenin mülkiyetine sahip olan işletme sahibi olması doğaldır. Çünkü işletme sahibi varını yoğunu ortaya koyup bütün riskleri de üstlenir. Bu işletmelerin profesyonel bir

yöneticiye teslim edilmesi psikolojik ve özellikle ekonomik açıdan mümkün olamamaktadır(Müftüoğlu, 2002: 182).

KOBİ'lerde yönetim tarzı, amaç ve varsayımlar, değerler, sahip/yönetici tarafından ortaya konulmakta ve şekillendirilmektedir. Dolayısıyla, işletme içinde yöneticinin hırsı ve kararlılığı, niyet ve amaçlar, varsayımlar, ahlaki değerleri ve kişilik yapısı, strateji seçiminde önemli bir rol oynamamaktadır. Sahip yöneticinin risk yüklenme eğilimi, yenilikçi olup olmaması, deneyimi, teknik ve idari bilgi düzeyi, analiz yapabilme yeteneği işletmenin başarısında etkili olmaktadır. Ayrıca, işletmenin yönetim yapısı da, tepe yöneticisi tarafından şekillendirilmektedir (Kayalı ve Aktaş, 2003: 35).

Türkiye'de, girişimcilik ve yöneticilik niteliklerini kişiliğinde bütünleştirebilmiş işletme sahibi sayısı çok azdır. İşletme sahibi olmak için gerekli finansal imkânlara sahip olan kişinin, aynı zamanda iyi bir girişimci ve yönetici olması ancak tesadüfen mümkün olmaktadır. Ayrıca, Türkiye'deki yanlış bir değerlendirme de şudur: Genellikle girişimcilik, müteşebbislik veya iş adamlığı ile para sahibi olmak eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Başka bir ifade ile girişimcilik için para sahibi olmak gerekli ve yeterli tek şart olarak görülmektedir. Bir kişinin girişimci olabilmesi için, risk ve sorumluluk üstlenebilme, dinamik bir kişilik, yeniliklere açık olma, büyüme tutkusu gibi, belirli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklere sahip olmayan kişi, işletmenin mülkiyetine sahip kimse sıfatıyla, işletme sahibi de olsa girişimci veya müteşebbis değildir (Müftüoğlu,2002: 184–185).

#### **1.2.1.1.Planlama Fonksiyonu Açısından**

Planlamayı genelde işletme sahibi ve ortaklar yapmaktadır. Burada, işletme sahibi veya ortakların örgütsel planları hazırlarken temel istatistikî metotlara değil de, sezgiye dayanarak planlama yoluna gitmeleri önemli bir dezavantajdır. İşletme sahibi ve ortakları yeterli eğitim almamış olmaları ve yalnızca tahmin ve sezgi yoluyla planlamaya gitmeye çalışmalarıyla, hata payı gittikçe artan bir karar alma işleminde bulunabilmektedirler. Bu nedenle KOBİ'lerde planlama yapılırken, çok dikkatli olunmalı ve gelişen ortamlara göre planlar gözden geçirilip, gerekli düzeltmeler yapılabilmelidir (Alpugan, 1988.160).

KOBİ'lerin stratejik planlama konusunda başarısız oldukları bir gerçektir. Stratejik planlama ile çevre faktörleri analizi, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, rakiplerin analizi,

işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, bunlara uygun stratejiler tayin edilmesi, planların hazırlanarak uygulamaya konulması ve kontrolü mümkün olabilecektir.

### **1.2.1.2.Örgütlenme Fonksiyonu Açısından**

KOBİ'lerde tepe yönetiminde iş bölümüne gitmek veya bu görevi profesyonel bir yöneticiye devretmek çoğunlukla tercih edilmeyen bir davranış biçimidir. Girişimcinin piyasa hakkındaki bilgiyi toplama ve değerlemedeki yetersizliği, nitelikli personel istihdamından kaçınması, yetki devretmemesi ve başka yönetici istememesi, KOBİ'lerde yanlış kararların alınmasına ve esnek bir yapının oluşturulmasına engel olmaktadır(Çağlar, Kendirli ve Çağırın, 2005: 352).

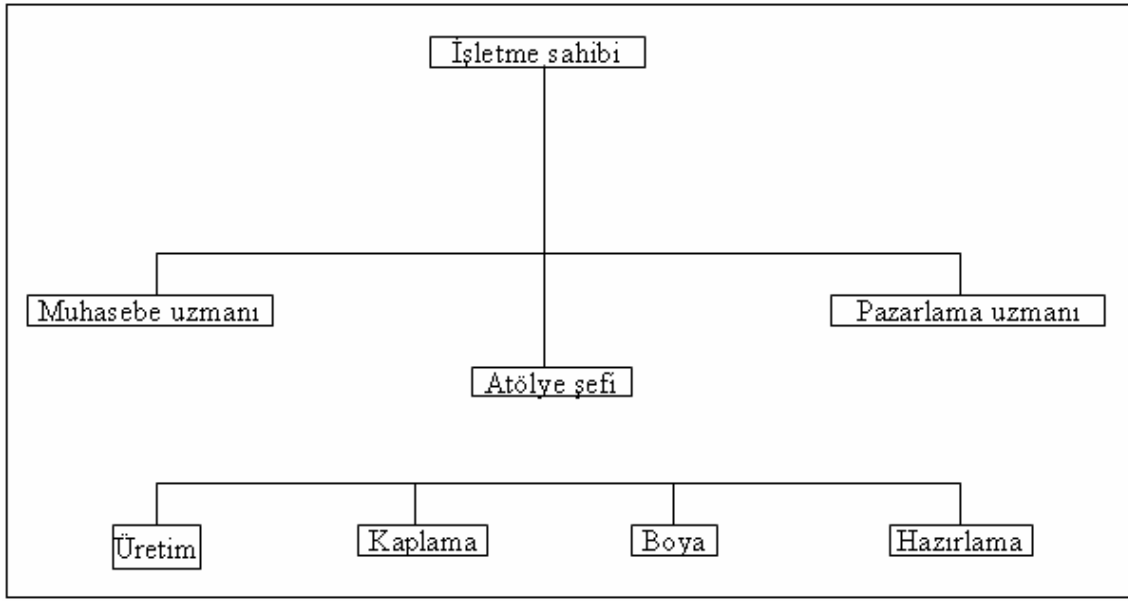
Küçük işletmelerde kararlar çoğunlukla sahip/yönetici tarafından alındığı için, örgüt merkezileşmiştir hemen hemen bütün yetki ve sorumlulukları üzerinde toplamıştır. Planlama sahip/yönetici tarafından zihinsel olarak tasarlanmıştır ve çalışanlarla paylaşılmaz. Örgüt yapısı ile ilgili çalışma yapılmamaktadır. Astlar sadece verilen emirleri uygulamaktadır, nadiren resmîlik kazanan örgüt yapısı alt kademelere duyurulmaktadır(Dinçer, 1992: 246).

KOBİ'ler, büyük işletmelere göre daha küçük bir örgütsel yapıya sahip olmalarından dolayı, bunlarda işbölümü uygulaması daha basittir. Bu örgütlerde çalışanların hemen hemen hepsinin birbirini tanınması işbölümünde kolaylık sağlamaktadır. Bu nedenle KOBİ'lerde kimin ne yapacağı, kimden emir alacağı ve kime emir vereceği açıkça belirlenmiştir. KOBİ'lerde uzmanlaşma konusunda, örgüt amaçlarını gerçekleştirecek işler, rasyonel birtakım ölçütlere göre parçalara ayrılmalı ve herkes kabiliyetli olduğu işte derinlemesine uzmanlaşmaya çalışmalıdır(Demirel, 2005: 536).

İşletme sahibi/yöneticisi, yöneticilik yaparken, personeline yol gösterici, onları motive edebilen bir lider olamayabilir. Bu olay tam tersi bir şekilde de gelişebilir. Küçük işletme sahipleri kendilerinin yetersiz olduklarını kabul etmezler. Çünkü yetersiz olduklarını kabul ettikleri takdirde, işletmeleri üzerindeki egemenliklerini ya bir profesyonel yöneticiye bırakma veya yetkilerini devretme durumu ortaya çıkacaktır. Ayrıca, profesyonel yöneticiler işletmeye ekonomik açıdan ek bir maliyet getirecektir (Bilsel, 1995: 37).



Mevcut yapısı belirli bir evrim geçirmiş olan küçük işletmelerde, yürütme organı yanında, bir takım yetkililere sahip olan atölye şefi de bulunabilmektedir. Muhasebe, pazarlama ve personel yönetimi gibi faaliyetler, işlevsel otoriteye ve karar verme sürecine katılmayan danışmanlar tarafından yürütülmektedir. Şekil 3'te bu tarz bir küçük işletmenin organizasyon yapısı görülmektedir(Soyhan, 1998: 75 ):

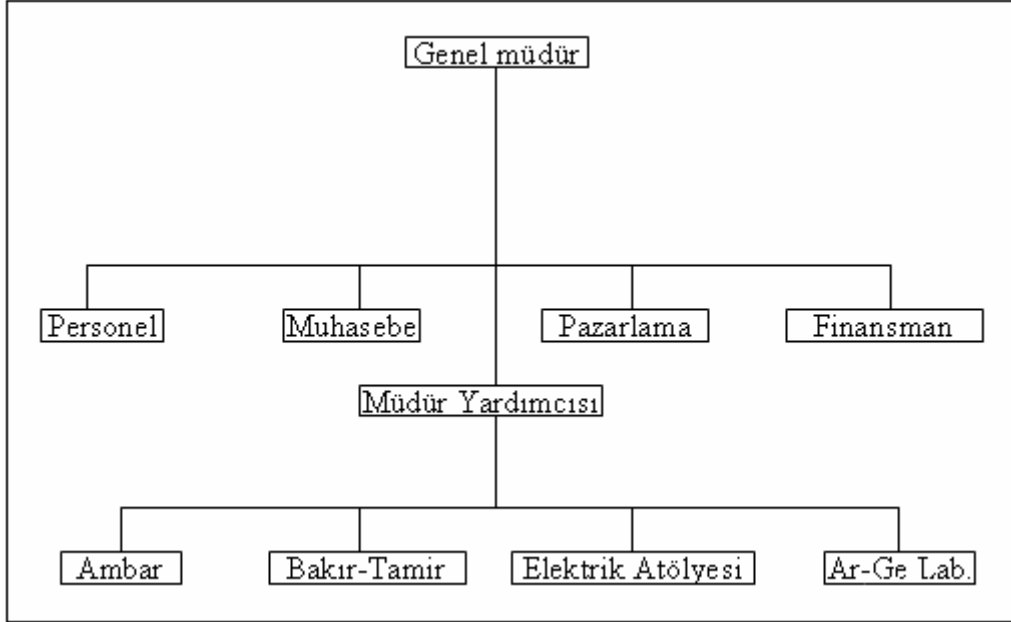


**Şekil 3: Küçük İşletmelerin Organizasyon Yapısı**

Şekil 3'te görüldüğü gibi, bu tip bir küçük işletmede, kumanda-kurmay tipi bir organizasyon yapısı hâkimdir. Bu yapı türü; işletme sahibi olan yöneticinin, sahip olduğu yetkiyi yardımcı faaliyetlerde tek başına kullanmadığı, uzmanlardan yardım ve öneri aldığı durumlarda uygulanmaktadır. Yönetici, çalışanlar üzerindeki yetkisinin bir kısmını atölye şefine devrederek, denetim işlevini kolaylaştırmaktadır.

Küçük işletme ile büyük işletme arasında kalan, çalışan sayısı 100–250 arasında olan işletmeler, orta ölçekte işletme olarak kabul edilir. Bu işletmelerde makineleşme, uzmanlaşma ve işbölümü daha yaygın olarak görülmektedir. Tepe yöneticisi konumundaki işletme sahipleri, yetkilerinin bir bölümünü bölüm şeflerine( Muhasebe, Personel, vb.) devretmektedirler. Bu sayede, kendisine yetki devredilen yöneticiler, diğer bölümlere müdahale etmeden kendi bölümleri üzerinde hiyerarşik bir otoriteye ve karar verme yetkisine sahip olmaktadır. Bu durumda bu tarz bir yönetim yapısında fonksiyonel bir yetki değil, fonksiyonlarına göre düzenlenmiş hiyerarşik bir yetkinin varlığından söz

edilebilir. Dolayısıyla, bölümler arasındaki bağlar, fonksiyonel bir ilişki değil, daha çok işbirliği şeklindedir. Astarlar, emir ve önerileri sadece hiyerarşik üstlerinden almaktadırlar. Şekil 4'te bu şekilde bir yönetim yapısına sahip olan orta ölçekte bir işletmenin organizasyon şeması görülmektedir(Soyhan, 1998: 76):



**Şekil 4: Orta Ölçekte İşletmelerin Organizasyon Yapısı**

Şekilde de görüldüğü gibi fonksiyonel bir yetkili değil, üç karar düzeyinin oluşturduğu sırayla iki hiyerarşik yetkili yer almaktadır. Bu yapı tipinin seçilmesinin amacı, organlar arasındaki ilişki sayısının minimuma indirilmesidir. Ancak, işletmenin büyüyerek genişlemesi ve faaliyetlerin belirli bir düzeyi aşmasından itibaren fonksiyonel bir yetkiye sahip olan organların sayısının artması kaçınılmaz olacaktır.

Küçük ölçekli kaldıkları sürece işletme sahibi tarafından yönetilmek çok zararlı olmasa da, işletme sahibinin piyasa verilerine ulaşması ve değerlendirilmesinde, mesleki ve teknik bilgilerinin yetersiz kalması işletmenin hem verimini düşürmekte hem de karını azaltmaktadır.

Bunlara rağmen küçük işletmeleri, yönetimleri açısından üstün kılan özelliklerde vardır.

Bunlar:

- i. İşletme sahibi tarafından yönetilmekle kazanılan süreklilik,
- ii. İşletmeyi bağımsız yönetmekten doğan değişen tüketici taleplerine çabuk ayak uydurabilme,

- iii. Çalışan ve işletme sahibi arasında oluşan doğrudan ve kişisel ilişki,
- iv. Bu tür yönetimden kaynaklanan esneklik, ast-üst ilişkileri doğrudan gerçekleşir, bürokrasi yoktur,
- v. Karar vermede rahatlık söz konusu,
- vi. Aksaklıklara hemen müdahale edebilme,
- vii. Tek başına hâkim olmaktan doğan çıkar, çatışma ve güç mücadelesinin olmama özelliğidir (Bilsel, 1995: 38).

Küçük işletme yönetiminin bu özellikleri basit bir organizasyon yapısına sahip olabileceğini ortaya koymaktadır. Orta ölçekli işletmelerde ise, işbölümüne gidildiği için, daha formal bir yapıya sahip olduğu gözlenmektedir. Buradan hareketle, küçük işletmelerin örgütlenme işleri çalışan personelin görevlerine, yapılacak işlerin kapsamlarına ve işletmenin niteliklerine göre basit olarak gerçekleştirilebilir. İşletmenin nitelikleri ve yapılacak işlerin türleri farklı olacağından tüm küçük işletmeler için geçerli olabilecek bir örgüt modelinin geliştirilmesi olanaklı değildir. Küçük ölçekli işletmeler, ölçekleri arttıkça bölümlere ayrılma ihtiyacı duyar. Bu da ister istemez bir organizasyona sahip olmayı gerektirir.

#### **1.2.1.3.Yöneltme Fonksiyonu Açısından**

Yöneltme fonksiyonu, mekanik bir sistem olan örgütsel yapının, insan unsuruyla harekete geçirerek yarı organik bir yapıya kavuşturma çabasıdır. Örgütün mekanik yapısını uyumlu bir tarzda harekete geçirmek için bir ruh ve canlı bir dinamizm gerekir. Örgütün harekete geçirilmesi ise, yöneticiler tarafından ve çalışanlara emir verilerek, motive edilerek yapılır(Küçük, 2005: 131).

#### **1.2.1.4. Koordinasyon Fonksiyonu Açısından**

Haberleşme, işletmede çalışanlar arasındaki bilgi alış-verişidir. İşletme büyüdükçe ve örgüt yapısı karmaşılaştıkça haberleşmenin önemi gittikçe artar. Çoğunlukla formel bir yapıya sahip olmayan küçük işletmeler açısından haberleşmenin önemi göz ardı edilmemelidir. KOBİ'lerin çoğunda haberleşme kanalları biçimsel olmayan yapıda oluşur. Çalışanlar, işletme sahibinden bilgi alırken, işletme içerisindeki durumlarını kullanmazlar. Aynı

şekilde sahip yöneticide bilgi toplarken çalışanların statülerinden yararlanma ihtiyacı hissetmezler(Demirel, 2005: 537).

#### **1.2.1.5.Kontrol Fonksiyonu Açısından**

Küçük işletmelerin tüm faaliyetleri ve çalışanların denetimi, aynı zamanda işletme sahibi olan yönetici tarafından gerçekleştirilmektedir. Orta ölçekli işletmelerde kontrol işlevi, sadece işletme sahibi tarafından yürütülmemektedir. Yaklaşık olarak 200 çalışanı kontrol edebilecek şekilde iki aşamalı bir kontrol sisteminin kullanıldığı görülmektedir. Bu tür yapılanmanın temel nedeni, belirli bir büyüklükten sonra işletme sahibinin, tüm işletmeye hükmederek, doğru ve faydalı karar alabilme yeteneğini kaybediyor olmasıdır (Soyhan, 1998: 75–76).

#### **1.2.1.6.Karar Alma Fonksiyonu**

KOBİ'lerin yönetiminde önemli bir yeri olan karar alma fonksiyonu, günümüzde daha da önemli hale gelmiştir. Küreselleşme ve Avrupa Birliği kapsamalarında gelişen ekonomik koşullarla beraber gündeme gelen teknolojiye yeniden yapılanmalar ve yeni üretim sistemlerinin uygulamaya geçirilmesi gibi rekabet ortamları karar işlemini yöneticilik kavramıyla eşdeğerde söz edilmeye başlanmıştır. Herhangi bir işletme yönetiminin alacağı karar çok çeşitli olabilir. Mikro ve küçük ölçekteki işletmelerde karar alma işlemi, işletme sahibince veya ortaklarca yerine getirilir. Orta ölçekte işletmelerde ise yetki, kısmen de olsa yönetici veya astlara devredildiğinden kararlar birlikte alınmaktadır. Yani son söz üst yönetimindir. Bu nedenle KOBİ'lerde karar alınırken, büyük ölçekli işletmelerinkine oranla bilimsel teknikler daha az kullanılabilenmekte, buna karşın hızlı ve esnek karar alınabilmektedir( Demirel, 2005: 537). Ama alınan kararlar yeterli bilgilenmeye dayanmamaktadır(Arslan, 2006: 69).

Küçük işletmelerde, işletme yöneticisi durumunda bulunan işletme sahibinin çok güçlü pozisyonu, ona önyargılı ve gerçek olmayan kararlar vermesine neden olabilmektedir. Bu durum, sahip yöneticinin objektif kararlar almasını önlemektedir.

## 1.2.2.Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Yapısı

### 1.2.2.1.Avrupa İşletmelerinin Yönetim Yapısı

Avrupa işletmelerinin yönetim yapısı, pragmatizm, rasyonalizm, bütünsellik ve hümanizm olmak üzere dört temel unsurdan oluşmaktadır(Tüz, 2004: 30–33).

**Pragmatizm:** Endüstri devrimi sonrası ortaya çıkmıştır. Ağırlıklı olarak İngiliz kültüründen etkilenmekle beraber Hollanda ve İskandinav kültürleriyle de bağlantılıdır. Pragmatizm deneyci bir yönetime(yöneticiye) atıf yapmaktadır. Olumlu yönü özgürlük ve bireycilik, olumsuz yönü ise materyalizmdir. Pragmatik yönetimin özellikleri aşağıdaki tabloda görülebilir ( Tüz, 2004: 31), (Bkz. Tablo 13).

**Tablo 13: Pragmatik Yönetim Sisteminin Özellikleri**

Unsurlar	Özellikler
Geçmişten Gelen Düşünce Yapısı	Deneycilik
Odaklanılan Unsur	Girişimci
İşletmeye Bakış Açısı	Rekabet
Yönetimsel Ağırlık	Deneyci
Psikolojik Biçim	Duyuşsal ve eylem odaklı
Gelişme Biçimi	Kendini geliştirme, öz-yardım

Kaynak: Tüz, 2004: 31.

Pragmatik yönetim tarzında, iş hayatında kısa vadeli yatırımlar ve başarılar amaçlanmıştır. İşgörenler, firmaya bağlılık hissetmezler, işe bağlanmak esastır. Bir işyerinde uzun bir süre çalışmazlar ve kişilerin konumundan çok görevin tamamlanması önemlidir. Bu yönetim tarzında yöneticinin kendini denetlemesi ve disiplin altına alması temeldir( Türkoğlu, [www.referansgazetesi.com](http://www.referansgazetesi.com) ).

**Rasyonalizm:** Rasyonalizm İskandinavya, Almanya, Kuzey İtalya ve İsviçre'nin Fransızca konuşulan bölgesinde yer almaktadır. Uzmanlaşmış bir yapıyı gündeme getirir ve erdeme

dayalı bir olumlu alt yapısı vardır. Olumsuz yönü bürokrasidir. Rasyonalist yönetim sisteminin özellikleri aşağıdaki tabloda görülebilir(Tüz, 2004: 32), (Bkz. Tablo 14).

**Tablo 14: Rasyonalist Yönetim Sisteminin Özellikleri**

Unsurlar	Özellikler
Geçmişten Gelen Düşünce Yapısı	Bilimsellik
Odaklanılan Unsur	Yönetim-organizasyon
İşletmeye Bakış Açısı	Koordinasyon-Hiyerarşi
Yönetimsel Ağırlık	Uzmanlık
Psikolojik Biçim	Düşünce-analiz ağırlıklı
Gelişme Biçimi	Bürokrasi

Kaynak: : Tüz, 2004: 32.

**Bütüncüllük:** Üçüncü unsur olan bütüncüllük ise Alman felsefi geleneğinin uzantısıdır ve aynı zamanda Macaristan ve İsviçre'nin bir bölümünü içermektedir. Olumlu yönü geliştirici yönetici modelidir. Ancak totaliter bir yönetim ortamı yaratması açısından olumsuzdur. Bütüncüllüğe dayalı yönetim sisteminin özellikleri aşağıdaki tabloda görülebilir(Tüz, 2004: 32), (Bkz. Tablo 15).

**Tablo 15: Bütüncül Yönetim Sisteminin Özellikleri**

Unsurlar	Özellikler
Geçmişten Gelen Düşünce Yapısı	İdealizm
Odaklanılan Unsur	Endüstriyel birliktelik
İşletmeye Bakış Açısı	Ortaklaşa hareket
Yönetimsel Ağırlık	Geliştirici
Psikolojik Biçim	Sezgisellik
Gelişme Biçimi	Aile işletmesi/sosyo-ekonomik ağ

Kaynak: Tüz, 2004: 32.

**Hümanizm:** Son unsur olan hümanizm ise İtalyan sanat ve kültüründen etkilenmiştir. Hümanist yönetim olarak adlandırılan bir yapıyı ifade eder. Ancak adam kayırmacılık ve çözümlenme gibi olumsuz etkileri de vardır. Hümanist yönetim sisteminin özellikleri aşağıdaki tabloda görülebilir(Tüz, 2004: 33), (Bkz. Tablo 16).

**Tablo 16: Hümanist Yönetim Sisteminin Özellikleri**

<b>UNSURLAR</b>	<b>ÖZELLİKLER</b>
Geçmişten Gelen Düşünce Yapısı	Estetik
Odaklanılan Unsur	Aile grupları; sosyal gruplar
İşletmeye Bakış Açısı	İlişki ağları
Yönetsel Ağırlık	İnsancıl
Psikolojik Biçim	His ağırlıklı
Gelişme Biçimi	Aile işletmeleri

Kaynak: Tüz, 2004: 33.

#### **1.2.2.2. Avrupa Yönetim Modeli (The Euromanagement Model)**

1989’da Thurley ve Wirdenius başlattığı çalışmalarla Avrupa yönetim modeli ortaya atılmıştır. Maastricht Anlaşmasının kabulünden ve Avrupa Serbest Ticaret Birliği’nin oluşumundan sonra “Avrupa Yönetim Modeli” çok ilgi görmüş, hem işletmeler hem işletme okulları hem de akademik araştırmalarda önemli bir konu durumuna gelmiştir ( Boone ve Van Den Bosch, 1997: 109).

Avrupa yönetim modeli’nin, Tek Avrupa Pazarı’nın gelişimine bağlı olarak ortaya çıktığı öne sürülmektedir. Batı Avrupa’da yönetimin gelişmesinin ekonomik canlanmanın ve bu canlanmanın sürdürülebilmesinin anahtarı olduğu belirtilmektedir. Ayrıca Tek Avrupa Pazarının, Avrupalı yöneticileri geliştirme açısından bir fırsat olduğunu öne sürmüşler ve Avrupalı yöneticilerin görevleriyle ilgili belirsizliği açıklamışlardır. Yönetim felsefesini ise amaçlarına uygun bir şekilde saptamışlardır( Eyre ve Smallman, 1998: 35).

- i. Çoğulculuğun kabul edilmesi,
- ii. Farklı yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi,
- iii. Bilimsel ve rasyonel düşünce ile (Fransız felsefesinin özü) pragmatik çözümlerin ( İngiliz yaklaşımı ) birleştirilmesi.

Avrupa yönetim modeliyle ilgili çalışmalar yapan Calori’ye göre, Avrupa’da farklı yönetim felsefeleri ve yönetim yapıları vardır ama bu farklılıklara rağmen çeşitliliğin iyi

olduğu söylenmektedir. Ayrıca Avrupalı firmaların paylaştıkları bazı yönetim ve uygulamalar da vardır. Bu araştırmada, tepe yöneticileriyle yapılan görüşmelerde, yöneticilerin içten verdikleri cevaplarla Avrupa’da yönetim karakterlerinin dört ortak noktası olduğu fikir birliği ile belirlenmiştir( Calori ve Dufour, 1995: 62).

### **1.İnsanlara Yönelik Oryantasyon**

İnsanlara yönelik oryantasyonun temelinde Avrupa’daki geleneksel hümanist düşünce yatmaktadır. İnsanların kişisel sorumluluklarını yerine getirmelerine yönelik ortak bir eğilim paylaşılmıştır (Eyre ve Smallman, 1998: 36 ).

### **2.İçsel Görüşme Seviyesinin Yükseltilmesi**

Avrupalı yöneticiler, genel merkez ve şubeler arasında, ticari birliklerle, işçiler ve yönetim arasında, yönetimin farklı seviyelerinde ve firma içindeki görüşmelerde çok zaman harcarlar. Bundan dolayı yöneticilerin, görüşmelerinde şahsi becerilerini geliştirmeli ve zamanı dikkatli kullanılmalıdır(Calori ve Dufour, 1995: 63–64).

### **3.Uluslararası Farklılıkları Yönetme Becerisi**

Avrupalı yöneticiler, farklılıkları anlamada yeteneklidir. Bu farklılıkları anlayıp, özümseyip uyum sağlamaya çalışırlar ve çoğunlukla başarılı olurlar, aynı zamanda bu farklılıkları yönetirken kişisel becerilerini de geliştirirler.

Avrupa firmaları, uluslar arası alanda çok kültürlü yönetimin getireceği riskleri kabul ettiler. Japonlardan ve Amerikalılardan daha az yayılmacı oldukları için, ev sahibi ülkeye ve ev sahibi ülkenin kültürüne karşı uyumlu davranırlar(Calori ve Dufour, 1995: 65).

### **4.Uç Noktaları Yönetme**

Amerika ve Japonya’daki yönetim felsefesinde ve uygulamalarında, Amerika’da kısa dönemli kar’a yönelme, Japonya’da uzun dönemli büyümeye doğru yönelim, farklı boyutlarda ortaya çıkan iki uç yönetim karakteristiğidir. Yönetim felsefesinin göreceli farklılığına bakılırsa, Avrupa bölgesindeki yönetimin yapısı ve uygulaması, değişik çevrelerle karşılaştırıldığında özellikle kişisel gelişim için uygundur. Bu sonuçları kıyaslırsak, uç noktalardaki yönetim modelleri arasında



daha dengeli bir yönetim tarzı oluşturulabilir. Bu dengeli yönetim tarzı, Avrupa yönetim stili olabilir.

Avrupa’da bu ortak karakterler, yönetimin üç boyutunda ortaya çıkar: firmalar ve bireyler arasındaki ilişkiler, zaman yönelimli(uzun dönem, kısa dönem) ve işyerinde kolektivizm ve bireycilik arasındaki dengedir. Firma ve bireyler arasındaki ilişkiler, şirkete olan bağlılık ve şirket içi eğitimin önemi ile belli olur.

Firmalar ve yöneticiler arasındaki zaman uyumu, müşteriler ve tedarikçiler arasında ilişkilerin sürekliliği, yatırımlar ve stratejik karar verme şekli, zaman skalasında ayrıştırılır ve üzerinde düşünülerek tahmin edilebilir.

Avrupa şirketlerinde kolektiflik ve bireysellik arasında bir denge vardır. Japonya’da güçlü bir kolektif yönetim şekli vardır. Avrupa ve Amerika arasındaki fark daha az belirgindir. Güney Avrupa ve İngiltere’de kolektiflik ve bireysellik bu şekliyle Amerika ile daha yakındır. Diğer yandan Kuzey Avrupa özellikle Almanya’da, bireysellik ve takım çalışması birleştirilmiştir( Calori ve Dufour, 1995: 67–69).

Avrupalı yöneticilerin yönetim tarzları ile ilgili özellikleri aşağıdaki tabloda görülebilir.

**Tablo 17: Avrupa Yönetim Becerileri Modeli**

<b>Kişiler arası İlişkiler</b>	İletişim Becerileri (dinleme, danışma, açıklama, diyalog, kuvvetli iletişim) Psikolojik Beceriler(insanları anlama, güç kazanma) Çok seviyeli takımların çalışma kapasitesi Çatışma yönetimi
<b>Uluslar arası Beceriler</b>	Uluslar arası deneyim Birkaç dil bilme yeteneği Küresel düşünme Mekânsal hareketlilik Kültürel farklılığı anlama Çok uluslu ve çok kültürlü takımların çalışma kapasitesi
<b>Esneklik</b>	Değişimi yönetme yeteneği Farklılığı yönetme yeteneği Belirsizliğe ve yanlış anlamalara hoşgörülle bakılması Stres yönetimi Öğrenme kapasitesi
<b>Sezgi Geniş Vizyon</b>	Sezgi, yaratıcılık, problem çözme yeteneği, Derinlemesine anlama(sosyolojik, felsefik ve etik açıdan)

Kaynak: Eyre ve Smallman, 1998: 39.

### 1.2.2.3.Avrupa Birliği'nde KOBİ Yönetimi

KOBİ yönetiminin birçok ve çeşitli modelleri vardır. Bu modelleri deşifre etmedeki esas zorluk, KOBİ yönetimi ve girişimcilik nosyonları arasındaki bulanıklıktır. Gibb (1993) bir dizi araştırma projesi üzerine inşa ettiği girişimcilik davranışları, becerileri ve özellikleri tanımlamıştır: Bu becerilere sahip olan insanlar, yeni bir ürün ya da hizmet imkânını tanımlarlar, denetlerler ve de eleştirel düşünebilirler. Problem çözme becerileri oldukça gelişmiştir. Bu beceriler, kendini pazarlık ve diğer kişiler arası değiş tokuşlarda gösteren ikna edici iletişim becerilerine bağlıdır. Bu beceriler, doğal olarak, oldukça gelişmiş dinleme ve bilgi edinme becerileri üzerine temellenir. Mitton(1989) girişimcilik yönetiminin kalıplarını inceler. Bu becerilere sahip kişiler büyük resmi görebilir ve de eşsiz fırsatları belirleyebilir. Bu kişiler yetkinlik ve özel bir know-how'a sahiptir. Bunlar formal eğitimle değil deneyimsel öğrenme(heuristics)'le kazanılan becerilerdir. Caird (1992), analiz etmiş olduğu çeşitli yetkinlik ve beceri modellerinde-çok geniş bir örneklem olmasa da- çok geniş oranda yetkinliğin eğitim ve geliştirme ile karşılandığını görmüştür (bakınız tablo 18), (Eyre ve Smallman, 1998: 37).

**Tablo 18: KOBİ Yönetim Becerileri Skalası**

<b>Kişilik ilgili değişkenler</b>	Sezgi, başarı, motivasyon, girişimcilik ruhu, liderlik, kaynaklılık, otonomi, kişisel teşebbüs, yaratıcılık, yenilik, hayal, hırs, güven
<b>İletişim Becerileri</b>	Pazarlık, inandırıcılık, iletişim yeteneği
<b>Yönetimsel Beceriler</b>	Grup çalışması, problem çözümü, işletme ve kaynak yönetimi, örgütleme, karar verme, gözlem, değerlendirme, fırsatlar yaratma yeteneği,
<b>Analitik Beceriler</b>	Sayılardan anlama becerisi, veri sunma becerisi, eleştirel beceri, analitik beceri
<b>Kariyer Becerileri</b>	Kariyer planlama teknikleri, farkındalık ve değerlendirme, transfer edilebilirlik becerisi, iş çevresinde beceri uygulamaları, kendi kendine öğrenme ve gelişim sorumluluğu, karar verme sorumluluğu, sunum yeteneği,
<b>Bilgi</b>	Bilgisayar okuryazarlığı, bilgi teknolojileri, girişimcilik, işletme ile ilgili bilgiler
<b>Davranışlar</b>	Esnek davranışlar, gözlem ve algı gücü, ihtiyaçlara ve sonuçlara olan duyarlılık

Kaynak: Eyre ve Smallman, 1998: 40.

Avrupalı yöneticilerle yapılan görüşmelerde, yöneticilerin yönetim sistemleri ve yönetim becerileri araştırılmış ve bu bilgilerin karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. Avrupalı yöneticilerle KOBİ yöneticileri arasındaki temel farklılık uluslar arası becerilerdir. Bunun dışında, Avrupalı yöneticilerle KOBİ yöneticilerin yönetim tarzları arasında güçlü bir pozitif ilişki vardır (bakınız tablo 19).

**Tablo 19: Avrupa Yönetim Becerileri ile KOBİ Yönetim Becerilerinin Karşılaştırılması**

<b>Avrupa Yönetim Becerileri</b>	<b>KOBİ Yönetim Becerileri</b>
Kişilerarası beceriler	İletişim becerileri; yönetsel beceriler
Esneklik	Kişisel değişkenler; kariyer becerileri; davranışlar
Sezgi	Kişisel değişkenler; kariyer becerileri
Vizyon	(İşletme hakkında bilgi); davranışlar
Uluslar arası beceriler	Eşleştirme yok
Eşleştirme yok	Arta kalan bilgi yeteneği

Kaynak: Eyre ve Smallman, 1998: 41.

İngiltere'nin Trans-Penine bölgesinde bulunan Bradford'a, Avrupa yönetim modeli ve KOBİ yönetimi ile ilgili bir araştırma yapılmıştır. Şehir, 10.200 işyeri ile 181.400 insanı istihdam eden güçlü bir yerel ekonomiye sahiptir. İşyerlerinin % 65'inden fazlası hizmet sektöründe, %27'den fazlası imalat sektöründe, % 3.5 ise inşaat sektöründedir. Bradford'da küçük işletmeler daha baskındır ve işletmelerin % 93'unun istihdam ettiği kişi sayısı 50'den daha azdır. Küçük firmaların hâkimiyetine karşın, 300 şirket 100 kişinin üzerinde çalışan sayısına sahiptir, bu da %46'ya karşılık gelir. Bradford şehrinde 80 tane küçük ve orta ölçekli işletme rast gele alınıp incelenmiştir. Grup, uluslar arası etkinlikleri, yönetsel yapıları ve süreçleri şeklinde incelenmiştir. Sadece 32'sinin kullanılacağı 35 cevap verildi. Bu da % 40'lık bir yüzdeye denk gelmektedir. Mantıklı cevaplar verilmesine karşın, düşük rakamlar bu araştırmanın bölgeyi tam olarak temsil etmediğini göstermektedir. Bununla birlikte genel eğilimlerin göstergesi olarak yeterli derecede bilgi sunmaktadır. Bundan dolayı Bradford'da yapılan bu araştırmanın İngiltere'nin geri kalanını tipik özelliklerini gösterdiğine mahal bırakmaz. Bu çalışmada ihracatın cirodaki payı % 24'dür. İhracat'tan sağlanan gelir en fazla % 80, en az % 0'dır. Bu son rakam hiç

başarısı olmayan firmaya aittir. Cevap veren örgütlerin sadece yedisinin ihracat bölümü vardır. Bu da % 7'sine denk gelir. Bunlardan biri orta, ikisi mikro, gerisi küçük ölçekte işletmelerdir. Gruba şu soru sorulmuştur: KOBİ'lerde ihtiyaç duyulan yönetim büyük ölçekli işletmelerle karşılaştırılabilir mi? Sekiz kişi bu soruya küçük ve orta boy işletme yönetiminin büyük ölçekli işletmelerle benzer olduğunu ve benzer yönetim becerilerine ihtiyaç olduğunu söylemiştir. Bu da % 25'lik bir yüzdelik orana denk gelmektedir. 15 kişi (% 47'lik oran) KOBİ'lerle büyük ölçekli işletmelerin yönetiminde farklı becerilerin olması gerektiğini söylemiştir. 9 kişi tarafından (% 28'lik oran) cevap verilmedi. Kişiler arası yetenekler ve girişimlerin çok daha önemli olduğu sonucuna varıldı ve esneklik, uyum sağlama konularına da ağırlık verildi. KOBİ'lerle büyük ölçekte işletmelerin karşılaştırılabilirlik kriterlerinde, özellikle esneklik ve uyum sağlama sözcükleri sık sık gözümüze çarpmaktadır. Teknik yetenekler yönetsel yeteneklerin üstünde önceliğe sahiptir. Bu haliyle Avrupa yönetim modeliyle KOBİ yönetimi arasında belirli bir ilişki söz konusudur. Aynı zamanda var olan ve ihracat için gerekli olan beceriler arasında belirgin bir korelasyon vardır. Görünmektedir ki Avrupa ve KOBİ yönetimi için gerekli nitelikler program gelişiminin uygun bir çerçeve taslağını ortaya koymaktadır. KOBİ'lere ve Avrupalı firmalara yönelik vurgu, esneklik ve uyum sağlama üzerindedir. Vizyon genişliği çok işlevsellik ihtiyacına denk gelmektedir. Dil yeteneği ve uluslar arası tecrübe Avrupa'daki ve KOBİ'lerdeki ihracat yönetiminin önemli yüzleridir. Bununla birlikte iki anahtar konu varlığını korumaya devam etmektedir: 1) Neden KOBİ'ler istedikleri bilgiyi bulmada zorluklarla karşılaşmaktadırlar? 2) Neden üniversitelerdeki işletme fakülteleri KOBİ yönetimi konularıyla tam olarak ilgilenmezler? (Eyre ve Smallman, 1998: 37-39).

### **1.3.TÜRKİYE'DE VE AVRUPA BİRLİĞİ'NDE KOBİ'LERİN EKONOMİK GÖSTERGELERİNİN VE YÖNETİM-ORGANİZASYON YAPILARININ KARŞILAŞTIRILMASI**

Literatüre dayanarak, Türkiye ve Avrupa Birliği'ndeki KOBİ'lerin ekonomik göstergeleri ve yönetim-organizasyon yapıları incelenmiş ve bu bilgiler doğrultusunda karşılaştırmalı analizi yapılmıştır.

### 1.3.1.KOBİ'lerin Ekonomik Göstergelerle Karşılaştırılması

Avrupa Birliği'ndeki KOBİ'ler ile Türkiye'deki KOBİ'ler ekonomik göstergelerle karşılaştırıldığında, Türkiye'deki KOBİ'lerin yarattıkları katma değer, toplam istihdamdaki payları ve ortalama iş hacimlerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Türk KOBİ'lerinin küçük ölçekli olup milli üretime olan katkılarının nispeten az olması, düşük üretim kapasitesine ve verimliliklerine bağlanabilir.

Türk KOBİ'leri ortalama profilleri bakımından işgücü ve yıllık cirolarının daha düşük olması nedeniyle, Avrupa Birliği veya birçok OECD ülkesindeki KOBİ'lere nazaran farklılık göstermektedir. Ayrıca, know-how, beceri seviyesi, sermaye miktarı ve özellikle bilgi ve iletişim alanındaki modern teknolojiye erişim ve sağladığı avantajlardan faydalanma kabiliyeti açısından da geri durumdadır(OECD, 2004: 8).

**Tablo 20: Türkiye'deki KOBİ'ler İle AB'ndeki KOBİ'lerin Ekonomik Göstergelerle Karşılaştırılması**

<b>Ekonomik Karşılaştırma</b>	<b>Türkiye'de KOBİ'ler</b>	<b>Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler</b>
<b>İşletme Sayısı (%)</b>	99,63	99,79
<b>İstihdam (%)</b>	63,8	69,73
<b>İşletme başı ortalama istihdam ( Kişi)</b>	3	7
<b>İşletme Başı Ortalama İş Hacmi</b>	200.000 (Pound)	780.000 (Pound)
<b>Baskın İşletme Büyüklüğü</b>	Mikro	Mikro
<b>Yıllık İşçi Başına Devlet Yardımı</b>	200 (pound)	1.105 (pound)
<b>Yaratılan Katma Değerde KOBİ'lerin Payı ( % )</b>	36	73
<b>Toplam Rekabet Gücü İndeksi (Sıralama)</b>	48	İlk 30 arasında

Kaynak: Civan ve Uğurlu, 2003: 377; DPT, 9.Kalkınma Planı, KOBİ ÖİK Raporu, 2006: s.19; European Commission, Observatory of European SMEs, SMEs in Europe, 2003 / 7, s.26–29; Bumin, Aydınlan ve Göksel, 2005: 543.

### 1.3.2. KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Yapılarının Karşılaştırılması

Avrupa Birliği ile Türkiye'deki KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon yapıları karşılaştırıldığında, Türk KOBİ'lerinin yönetim fonksiyonunu etkin bir şekilde yerine getiremedikleri görülmektedir. Çağdaş yönetim teknikleri hakkında bilgi sahibi değildirler. Hala geleneksel yöntemlerle yönetilmektedirler. KOBİ'lerde kurumsallaşma söz konusu değildir. İşletme sahibi, hem finans müdürü hem pazarlama müdürü hem de yönetici konumundadır. Kontrol işlevini de büyük bir oranda işletme sahibi yerine getirmektedir. İşletmelerin çoğunluğu merkezci yapıda ve dikey iletişim sistemini kullanmaktadır. Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde her ne kadar farklı yönetim tarzları olsa da, Avrupa yönetim modeli ile Avrupa'da KOBİ'lerin ortak yönetim becerileri olduğu ortaya çıkmıştır. Bilgiye dayalı, iletişim yeteneği yüksek, kendi kendine öğrenme ve gelişim sorumluluğu olan bir yönetim tarzları vardır.

**Tablo 21: Türkiye ve Avrupa Birliği'ndeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Yapılarının Karşılaştırılması**

Yönetim Fonksiyonları	Türkiye	Avrupa Birliği
Planlama	Kısa dönemli, Tahmin ve sezgiye dayalı, İşletme sahibi/Ortaklar,	Bilgiye dayalı planlama,
Örgütlenme	Örgüt yapısı merkezci, Misyon ve vizyon tanımlamada yetersiz, Yetki devri çok az,	Grup çalışma becerisi yüksek, Yetki devri çok önemseniyor, Misyon ve vizyon tanımlamada etkin,
Yöneltilme	Astlar verilen emirleri uygular.	Motivasyon gücü yüksek, Liderlik gücü yüksek, Yaratıcılık, yenilik,
Koordinasyon	Biçimsel olmayan bir yapıda oluşur.	Destekleyici iletişim (koçluk yaklaşımı),
Kontrol	İşletme sahibi yapar.	Otonomi, Performans değerlendirme uygulanıyor,
Karar Alma	İşletme sahibi/Ortaklar, Hızlı ve esnek, Bilgiye dayanmaz.	Bilgiye dayanan karar alma

Kaynak: Tüz, 2004: 37-46; Eyre ve Smallman, 1998: 40; Arslan, 2006: 69; Alpugan, 1988:160; Demirel, 2005: 537; Dinçer, 1992: 246.

# İKİNCİ BÖLÜM

## AVRUPA BİRLİĞİ'NE ÜYELİK SÜRECİNDE KOBİ'LERİN YENİDEN YAPILANMASI

### 2.1. YENİDEN YAPILANMA KAVRAMI VE KAPSAMI

Son yıllarda, ABD ve bazı Batı Avrupa ülkelerinde birçok işletme, yeni bir organizasyonel yaklaşım benimsemekte ve uygulamalarda başarılı olmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'nden sonra en fazla ilgi gören bu yaklaşım Yeniden Yapılanma ( Reengineering )'dir. Yeniden yapılanma kavramını ilk kullanan kişi Michael Hammer adındaki bir Amerikalı yönetim uzmanıdır.

Yeniden Yapılanma iş anlayışını temelden değiştirmeyi hedef almaktadır. Yeniden Yapılanma, işletmelerin yönetim yapılarında, iş süreçlerinde, iç ve dış çevresel gelişmeleri dikkate alarak baştan aşağı bir değişim zinciri oluşturarak, örgütsel yapının ve süreçlerin yeniden tasarlanmasıdır.

Bu bölümde, yeniden yapılanma ile ilgili literatür taraması yapılacak, yeniden yapılanma sürecinin planlanması anlatılacak ve yapılanmanın işletmelere nasıl uygulanacağı işlenecektir.

#### 2.1.1. Yeniden Yapılanmanın Tanımlanması

Yeniden Yapılanma olarak anılan yaklaşımın ne olduğu konusunda çeşitli kaynaklardan derlediğimiz tanımlara bir göz atacak olursak:

Yeniden Yapılanma, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır (Hammer ve Champy, 1993: 29).

Hammer' in 1995 yılında Steven A. Stanton ile birlikte yazdığı *Değişim Mühendisliği Devrimi (Reengineering Revolution)* kitabında yaptığı tanım da yukarıdakine benzerdir: “Yeniden Yapılanma, performansta çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır” (Hammer ve Stanton, 1995: 3).

ABD İşletmeciler Birliği olan AMACOM'un 1994'de yayınladığı ve Manganelli ve Klein'in hazırladığı "Reengineering El Kitabı"nda ise tanım şöyledir: Yeniden Yapılanma, stratejik önem taşıyan ve katma değer yaratan iş süreçlerinin, organizasyondaki yapı, sistem ve politikaların performansı artıracak, radikal ve hızlı bir şekilde yeniden tasarımı demektir ( Manganelli ve Klein, 1994: 7).

Yeniden Yapılanma, “stratejik önemi olan ve katma değer sağlayan işletme süreçlerinin ve bunların dayandığı tüm sistemlerin, politikaların ve örgütsel yapının, verimliliği arttıracak ve iş akışında optimumu sağlayacak şekilde kökten ve hızlı bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır” (Klein, 1996: 47).

Bu tanımlar içerisinde süreç, radikal kelimeleriyle beraber yapı, sistem ve politika kelimeleri de yeniden yapılanma için çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü yeniden yapılanmada, organizasyon yapısı, sistem ve süreçler bir bütün olarak ele alınıp yeniden tasarlanır.

Yeniden Yapılanma ile ilgili tüm tanımlar incelendiğinde bazı kavramların anahtar bir rol üstlendiği görülmektedir. Hammer ve Champy'ye göre, Yeniden Yapılanma tanımı dört anahtar sözcük içermektedir Bu anahtar sözcükler, “Temel”, “Radikal”, “Çarpıcı” ve “Süreç” olarak sıralanabilir.

**Temel:** Yeniden yapılanmada yöneticiler, işletmeler ve işleyiş tarzları hakkında en temel soruyu sormaları gerekir. Yaptığımız işleri neden yapıyoruz? , ve Neden bu şekilde yapıyoruz? Bu soruların cevabı, işlerini ne şekilde ve hangi kurallara bağlı olarak yürüttüklerini ortaya koymaktadır. Çoğunlukla bu kuralların çağdışı ve hatalı oldukları anlaşılmaktadır (Hammer ve Champy, 1993: 29).



Bu noktada, misyon ve vizyon belirleme büyük önem taşır. Örgütlerin varlık nedenlerini, işletmenin hangi mal ve hizmetleri ürettiğini, hangi teknolojileri kullandığını, hangi müşteri kitlesine hitap ettiğini açıklayan iş yapma felsefesine misyon adı verilir( Eren, 2002: 13).Vizyon ise, ulaşmak istediğimiz durumu tanımlayan, nitelikli bir hedef seçimidir. Altında stratejilerin, amaç açıklamalarının, proje ve girişim kavramlarının toplandığı bir çatıdır(Sollmann ve Heinze, 1995: 116).Buna göre, misyonunu belirleyen ve bu doğrultuda yeni bir vizyon geliştiren işletme, temel işlevlerini yeniden tasarlamış olur.

**Radikal:** Radikal kavramı, yeniden tasarlama, işlerin köküne inme demektir. Yani mevcut iş yapılarını düzeltmek veya iyileştirmek değil, eskiyi tamamen atmak demektir. Yeniden yapılanmada, radikal yeniden tasarım, var olan tüm yapıları ve prosedürleri göz ardı edip iş yapmanın yepyeni yollarını yaratma anlamına gelir.

**Çarpıcı:** Yeniden yapılanmada amaç işleri % 5 ya da % 10 daha iyi duruma getirmek demek değildir. Yeniden Yapılanma, performansta büyük bir atılım sağlamak ve büyük çıkışlar yapmak demektir. Performansı ölçmenin değişik yolları vardır: Maliyetlerin azalması, hızın artması, hataların azalması. İşinizde hangi performans değerlendirme sizin için önemliyse o yolu seçebilirsiniz. Yeniden Yapılanmanın başarısının göstergesi, performansta çarpıcı bir gelişmeye ulaşmaktır(Hammer ve Stanton, 1995: 3).

**Süreç:** Anahtar sözcükler içerisinde en önemlisidir. Çoğu yönetici, “süreç-odaklı” olmayı beceremez çünkü bunlar süreç üzerinde değil, görev, iş ve insan kavramları üzerinde yoğunlaşırlar ( Hammer ve Champy, 1993: 31).Sözgelimi siparişin yerine getirilmesi, bir dizi işten oluşan bir süreçtir: Siparişin alınması, bilgisayara girilmesi, müşterinin kredi durumunun incelenmesi, malın stoklar arasında bulunması, malın depodan alınması, ambalajlanması, ambalajın bir kamyonla yüklenmesi vb. Bu faaliyetlerin hiçbirisi müşteri için tek başına bir değer taşımaz. Müşteriyi ilgilendiren tek şey faaliyetlerin sonucudur(Hammer ve Stanton, 1995: 4).

İş süreci, belirli girdilerden (input), belirli çıktıları (output) üretebilmek için yapılması gereken bir dizi iş ve faaliyet topluluğu olarak tanımlanabilir. Burada output, müşteriye sunulan mal veya hizmettir. İşletmenin müşteri açısından yarattığı değer budur. Bu değer yaratılmasında değişik işler yapılmaktadır. Örneğin, müşteriden siparişin alınması, satın alma, ambar, tasarım, imalat ve kalite kontrol vb (Koçel, 2003: 405).

### **2.1.2.Yeniden Yapılanmanın Amacı**

Yeniden Yapılanmanın amacı, parasal kayıpları, zaman kayıplarını ve gecikmeleri en aza indirmektir. Yeniden yapılanma ile hedeflenen başarı ortalaması %50'dir. Konuyla ilgili araştırmalarda şu sonuçlara ulaşılmıştır: Verimlilikte %25–100 ilerleme, stoklarda %40–50 azalma, döngü zamanında %50–300 ilerleme, değişken maliyetlerde %25–50 azalma. Yeniden yapılanmanın amaçları şunlardır(Tüz, 2001: 108):

*i) Yeniden yapılanmanın klasik dikey karar alma yerine, temel süreçler etrafında organize olmuş, müşteriye daha yakın bir yaklaşımla verimliliği arttırıcı etkisi vardır.*

*ii) Gereksiz işleri ve aşamaları elimine ederek, rekabete katkısı yüksek olan süreçlerin ön plana çıkmalarını sağlar.*

*iii) Yenilikçi ve pürüzsüz işleyen süreçler yaratarak iş akışını kolaylaştırır.*

*iv) Yeniden yapılanma ürün tasarımı ve müşteri hizmeti gibi alanlarda yeniliklerle başarıyı arttırır, firma içi iletişimi geliştirir.*

*v) Örgütün yönünü belirleyerek çalışanların nereye gidecekleri konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlar.*

*vi) Fonksiyonları birleştirerek pazarla ilgili bilgilere daha hızlı ulaşmayı sağlar.*

### **2.1.3.Yeniden Yapılanmanın Ana İlkeleri**

Tanım ve yaklaşımlardaki farklılığa karşın yeniden yapılanma çalışmalarının ana ilkelerinde fikir birliği olduğu söylenebilir. Bu ilkeler yeniden yapılanmayı oluşturan tanımların, kavramların, uygulanmakta olan yöntem ve araçların daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Yeniden yapılanma çalışmalarının amacı, tüm örgüt fonksiyonlarını örgüte yeniden ve gerektiği şekilde yönlendirmek, dolayısıyla hem etkinliği hem de verimliliği artırarak örgütü değişime en hızlı şekilde adapte etmek ve bu beceriyi geliştirerek örgütün var olmasını sağlamaktır.

Yeniden yapılanmanın ana ilkeleri Oren Harari tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmıştır(Harari, 1995: 49).

**Tablo 22: Yeniden Yapılanma İlkeleri**

İşletmeyi ve organizasyonu daha dinamik, daha yapıcı ve değişen koşullara daha uyumlu hale getirmek
İşletmedeki herkesi bir işadami olarak görebilmek; yani işletmenin her bir çalışanın kendi başına bağımsız olmasını ve elde ettiği sonuçlardan sorumlu olan bir girişimci gibi hareket etmesini sağlamak
Çalışanların, kendilerine verilen işlerde beklenen performansı göstermesini sağlamak ya da organizasyonla ilişkisini kesmek
Organizasyonda en alt kademedен en üst kademeye kadar bütün işgörenleri işletmenin amaçları ve erişmek istenilen hedefler hakkında bilgilendirmek
Yaratıcılığı, yeniliği, dinamizmi ve performansı esas almak
Bunun için organizasyonda bireyselliği ön plana çıkarmak
İşletmedeki tüm faaliyetleri, tüketici veya üretici olarak işletmenin varlık sebebi olan insana daha yakın tutmak, onlara daha fazla hizmet götürmek ve onları daha fazla memnun etmek

Kaynak: Harari, 1995: 49.

#### **2.1.4. Yeniden Yapılanmanın Ortak Özellikleri**

Yeniden yapılanma sürecinde, sadece iş süreçlerinin yeniden yapılanmasını sağlamak, yeniden yapılanma uygulaması için yeterli değildir. İşletmenin örgüt yapısında da kullanılan tüm süreçler ve bu süreçleri destekleyen sistemlerinde yeniden yapılanması gerekmektedir.

Yeniden yapılanma çalışmalarının uygulanmasında ortaya çıkan ortak özellikleri şöyle sıralayabilmek mümkündür (Fidan, 2001: 4):

- i. Fonksiyonel bölümlerden süreç ekiplerine; sürecin işlemesi için ayrı ayrı bölümler yerine bir bütünün parçalarını oluşturan bölümlerin ekip olarak birleşmesi ve esneklik kazanması.
- ii. Basit görevlerden çok boyutlu işlere işgörenlerin eğitimi ve verimsiz işlerin ortadan kaldırılarak işleri görev odaklı olmaktan çıkarmak.
- iii. İşgörenlerin rolleri; kontrol edilenden yetkilendirilene, yetiştirilenden eğitimiye dönüştürülür. Çünkü yeniden yapılanma uygulamaları kurallara uyan değil kural koyan yetenekte işgören ister.
- iv. Başarı ölçütleri; faaliyetten sonuçlara, dar sınırlar içinde tanımlanmış işlerde başarının artması yerine süreç etkinliği arttırılmalıdır.
- v. İlerleme kriteri; başarıdan yeteneğe, ilerleme ile başarı arasındaki sınır kesin çizilmelidir. İlerleme başarıya göre değil yeteneğe göre olmalıdır.
- vi. Değerler koruyucudan üretkene, örgüt kültürü patron memnuniyetinden müşteri memnuniyetine doğru değişir.
- vii. Yöneticiler amirden demokratikliğe, birkaç kişiden oluşan süreç ekiplerinde yönetici ihtiyacından çok antrenöre ihtiyaç duymaktadır.
- viii. Örgüt yapıları; hiyerarşiden yalınlığa, fonksiyonel bölümlere ayrılma yerine süreç ekipleri oluşturulduğundan geleneksel rollerin ortadan kalkmasıyla daha yalın bir yapı tercih edilir.

- ix. Üst düzey yöneticiler statükocudan lidere, süreç ekiplerini yönlendiren yönetici yerine lider özelliklerini taşıyan kişiler seçilir.

Yöneticilerin yeniden yapılanmaya başvurmalarının nedenleri arasında rekabet, kârlılık ve pazar payı gibi kavramlar en yaygın olanlarını oluşturmaktadır. Amerika'da yapılan yeniden yapılanma projeleri araştırmaları sonuçlarına göre, yeniden yapılanma çalışmalarına aşağıdaki kriterlerin gerekçe olduğu görülmüştür (Fidan, 2001: 5):

- i. Gereksiz aktivitelerin bulunduğu süreçler,
- ii. Sürecin tamamlanmasını geciktiren atıl zamanlar,
- iii. Sorun önleyici değil, sorun çıkarıcı yaklaşımların yoğun olarak kullanılması,
- iv. Süreçlerin açıkça tanımlanmış bir sorumlusunun olmaması,
- v. Gerekli bilgilerin işlem sırasında hazır olmaması,
- vi. Stratejik önemdeki hedeflere ulaşılamıyor olması,
- vii. Pazar durumunda önemli bir değişiklik olması gibi göstergeler, bir yeniden yapılanma çalışmasını gerekli kılabilir.

### **2.1.5.İşletmelerde Yeniden Yapılanma İhtiyacını Ortaya Çıkaran Etkenler**

Yeniden Yapılanma konusu, 1990'lı yıllarda yönetim literatüründe en çok konuşulan konulardan birisi olmuştur. O yıllarda yaşanan hızlı değişimler, yeni yönetim tekniklerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu değişim olgusu, küreselleşme, bilgi yönetimi, uluslar arası rekabet, toplam kalite anlayışı ve hızlı teknolojik gelişim gibi kavramları içermektedir. Bu yeni kavramlar işletmeleri doğrudan etkilemiş, lider konumdaki birçok işletme mevcut konumlarını kaybetmiş ve rekabete dayanamayan işletmeler ise piyasadan çekilmişlerdir. Bu durum, işletmeleri farklı organizasyon yapıları aramaya itmiştir. İşletmelerin, değişen içi ve dış çevre şartlarına ayak uydurmaları ve hayatta kalabilmeleri için kendilerini baştan sona yenileme ihtiyacı

ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaca cevap veren organizasyon modeli ise “Yeniden Yapılanma” olmuştur.

İşletmeleri daha doğrusu küçük ve orta ölçekli işletmeleri yeni organizasyonel yapılanmalara iten nedenler iki ana grupta incelenebilir: Bunlardan ilki, dışsal nedenler, ikincisi ise içsel nedenlerdir.

### **2.1.5.1.Dışsal Nedenler**

Her işletme dış çevresinden aldığı çeşitli inputları, belli teknoloji düzeyindeki üretim süreci içinde değiştirir ve elde ettiği outputu yine dış çevresine verir. Input-süreç-output şeklindeki bu akış ne kadar sürekli ve düzenli ise ve ne kadar büyükse işletme o kadar başarılı olacaktır. Bu akış üzerinde, işletmeyi etkileyen dış çevre unsurları etkili olacaktır. İşletmenin kontrolü dışındaki bu dış çevre unsurlarının bazıları, işletme için yeni fırsatlar oluştururken, bazıları da tehlike oluşturacaktır. Dolayısıyla işletmelerin bu fırsat ve tehlikeleri tahmin ederek, fırsatlardan yararlanacak, tehlikelerden korunacak şekilde organizasyonlarını değiştirmeleri gerekecektir. Aksi halde çevresi ile uyum içinde olmayan işletmenin, input-süreç-output akışı olumsuz olarak etkilenecektir ( Koçel, 2003: 694).

#### **2.1.5.1.1.Uluslararası Çevresel Nedenler**

##### **2.1.5.1.1.1.Küreselleşme**

Küreselleşme, günümüzde tüm ülkeleri yakından ilgilendiren ve etkileyen en önemli olgulardan biridir. Bu kavram, dünya ölçeğinde ulusal kimliklerin, ekonomilerin ve sınırların çözüldüğü, sosyal hayatın büyük bir bölümünün küresel süreçler tarafından belirlendiği, dünyanın ekonomik bir bütün oluşturma, dünya toplumlarının birbirlerine benzeme, buna bağlı olarak tek bir küresel kültürün ortaya çıkmasını veya toplumların kendi kimliklerini ve farklılıklarını ifade etme ve tanımlama, nihayet dünyanın sıkışması, küçülmesi, ulusal olan herşeyin anlamını yitirmesi ve dünyanın tek bir mekân olarak algılanma bilincinin artış süresini tanımlamak için kullanılmaktadır (Tutar, 2000: 17–18).

Daha basit anlamıyla küreselleşme, ülkeleri ayıran ekonomik sınırların kalkmasıyla dünyanın tek pazara dönüşmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde yeni dünya düzenini tanımlamak için “küresel köy” deyimini sıkça kullanılmaktadır. Diğer yandan küresel şirket, küresel pazar, küresel müşteri, küresel ürün ve küresel rekabet’te bu akımla birlikte ortaya çıkan terimlerdir.

Ulusal ekonomilerin artan ölçüde birbirine bağımlılığı anlamına gelen küreselleşme soğuk savaştan sonra uluslar arası sistemde henüz tamamlanmamış bir değişim sürecinin eğilimlerinden birisidir. Ticaret, sermaye hareketleri ve teknolojinin ulus aşırı bir özellik kazanarak yayılması, değişik ülkelerdeki birey ve grupları sıkı çıkar bağlarıyla birbirine bağlamaktadır ( Özkara, 1999: 30 ).

Bu noktada küreselleşmenin işletmeler ve KOBİ’ler üzerindeki etkilerini şöyle sıralayabiliriz: İş tipleri değişmektedir. Sanayi, birbirinin yerine geçebilen işçilerden oluşan kitlesel işgücü kullanımından giderek uzaklaşmaktadır. Üretim, tüketim, işletme yönetimi ve denetimi küresel hale gelmiştir. Bu gelişmelerin sonucu olarak, devletlerin ekonomi ve finans alanındaki gücü, küresel işletmelerin eline geçmekte ve toplumsal olaylara devletlerden çok küresel işletmeler ve pazar ekonomisi koşulları yön vermektedir. Bu nedenle değişim sürecinde, değişik sektörlerdeki firmaların, birbirlerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmeleri için, yönetim anlayışlarında ve yöntemlerinde farklılaşmaya gitmeleri gerekmiştir ( Arslan, 2006: 84–85 ). Ayrıca uluslar arası ekonomik bütünleşme hareketlerinin hız kazanması, iş dünyasını ve onu oluşturan işletmeleri, çok daha geniş perspektifli, hızlı değişimlere daha kolay uyum sağlayabilecek esneklikte, dinamik yapılanmalara itmektedir( Seymen, 2000: 15).

#### **2.1.5.1.1.2.Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş**

Alvin Toffler’in “birinci dalga uygarlığı” olarak betimlediği tarım toplumunda, ekonominin, kültürün, aile yapısının temelinde toprağa dayalı, işbölümü ve özel mülkiyet kavramının ortaya çıkmadığı bir yapı vardı. 18. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’de ortaya çıkan 19. ve 20.yüzyılda Avrupa ve Amerika’da yayılan sanayi

devrimi, işletmecilik ve yönetim düşüncesi bakımından son derece önemli bir süreci ifade etmektedir. Sanayi devrimi, fabrika sistemi, el sanatları ve ev sanayinin küçük ölçekli ve dağınık üretim birimlerinin bir çatı altında toplanmasını ve merkezileşme sonucunu doğurmuştur(Tutar, 2000: 34–36).

Sanayi toplumuna geçişle birlikte, evlerde el sanatlarına dayalı üretim anlayışı yerini fabrikalarda “kitle üretimi” ne bıraktı. Bu dönemdeki üretim anlayışı kendine özgü bir yaklaşımla “daha büyük daha iyidir, en büyük en iyidir” tarzında bir üretim anlayışı geliştirmiştir. Bugün ise egemen olan “küçük güzeldir” anlayışıdır.

Günümüzde sanayi toplumunu ortaya çıkaran teknolojik gelişmelerden daha hızlı ve köklü bir değişim yaşanmaktadır. Uygarlık tarihindeki bu üçüncü köklü değişim, temel bir üretim girdisi haline gelen bilginin, giderek üretimin diğer faktörlerinin yerini almasıyla geçişin, şimdiki sanayi toplumundan farklı bir topluma, bilgi toplumuna doğru olacağını gösteriyor( Tutar, 2000: 37 ).

*Masuda, bilgi toplumunu betimlerken öncü teknoloji, sosyo-ekonomik yapı ve toplumsal değerler olmak üzere üç ölçüt kullanmıştır. Bilgi toplumunun öncü teknolojisi bilgisayarlar ve onu bütünleyen zihinsel emektir. Sosyo-ekonomik yapı bilişimde ve bilginin sınırlarında genişleme, ortak üretim ve yararlanma, sinerjik yapı, alt yapıya önem verme, kamu yararı ve kamuoyu baskısıyla biçimlenmektedir. Her iki ölçütle bütünleşen değerler ise, öz disiplin, zamanın değeri ve toplumsal katkı üzerinde yoğunlaşmaktadır( Özkara, 1999: 40).*

Bilginin, madde ve enerjinin önüne geçmesi ve en önemli kaynak konumuna gelmesi işletmeleri, rekabet, personel verimliliği, maliyet kontrolü, örgüt yapılarında esneklik, küresel piyasanın izlenmesi, stratejik ortaklıklar ve değişen koşullara uyum sağlamak gibi çeşitli faktörleri ve konuları göz önünde tutmaları gereğini ortaya çıkarmıştır( Tutar, 2000: 37).

Bilgi toplumunun, işletme örgütleri üzerindeki en belirgin etkisi bilgisayara dayalı tasarım, üretim ve bilişim sistemlerinin kullanılması, işletmelerde eğitimin çok önemli



hale gelmesi, bilgi akışını düzenleyen örgüt içi ve dışı iletişim sistemlerinin daha iyi işler duruma getirilmesi ve insanın daha önceki dönemlere göre daha fazla önem kazanması şeklinde açıklanırken, örgütleri değiştirmeye zorlayan en önemli etkisi ise, yüksek nitelikli işgörenlerin yönetimi, örgüt içi bilgi üretimi ve dağılımının yeniden düzenlenmesi, bilgi toplayan, üreten ve bilgiyi kullanan işgörenlerin yetiştirilmesi şeklinde açıklanmıştır ( Özkara, 1999: 40).

### **2.1.5.1.1.3.Neo-Kapitalist Akımlar**

İşletmeleri etkileyen ve değişime zorlayan nedenlerden biride neo-kapitalist akımlardır. Küreselleşme ile birlikte dünyayı ayıran bloklaşmaların çözülmesi ve komünist ekonomik sistemlerin önemini kaybetmesiyle tüm ekonomik sistemlerin kapitalist olacağı iddia edilmesine karşın, bu değişim süreci kapitalist ekonomik sistemin kendisini nitelik olarak değiştirmiştir.

Kapitalizm’de sürekli olarak üretimin ve tüketimin teşvik edilmesi ve bunun sonucunda insani öğelerin ihmali, doğal kaynakların tükenmesi ve çevre kirliliğinin artması gibi sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu sorunlar karşısında çevreci hareketlerin artması, tüketicilerin ve işgörenlerin çıkarlarını koruma konusunda duyarlılıklarının artması ve işletmeler üzerindeki kamuoyunun artması kapitalist ekonomik düzende değişim sürecini başlatmıştır. Bu değişim sürecinde tüketim kapitalizminden üretim kapitalizmine doğru bir yönelim olmuştur. Tüketim kapitalizminde yalnızca üretmek, istihdam sağlamak ve yatırım yaparak büyümek üzerinde yoğunlaşan örgütler, üretim kapitalizminde toplumun beklentilerine uygun bir şekilde ürün ve hizmet üretimi yaparak, bu ürün ve hizmetler için gerekli kaynakları gereksiz yere harcamadan üretim yapmaya yönelmişlerdir. Örgütlerin amaçları tamamen değişmiş; kar, büyüme, satışlar, pazar payı gibi sayısal amaçlar yerine müşteri tatmini, sürekli kalite geliştirme, pazarda en iyi olma, yenilik yapma gibi daha niteliksel amaçlara yönelme olmuştur(Özkara, 1999: 32–34).

#### 2.1.5.1.1.4.Teknolojik Gelişmeler

AB'nin uyguladığı sanayi politikası üç temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi yüksek teknolojiye dayanan ve gelecekte büyük oranda istihdam yaratabilecek sanayi dallarının geliştirilmesidir. İkinci temel unsur geleneksel sanayi sektörlerinin desteklenmesine yöneliktir. AB'nin sanayi politikasının üçüncü unsuru ise KOBİ'lere dayanır. İşsizliğin azaltılması ve girişimciliğin AB bazında yaygınlaşması amacıyla KOBİ'lere sanayi politikası içerisinde ayrı yer verilmektedir. KOBİ'lerin yeni teknolojileri uygulamaları için, uygun şartlarda kredi verilmekte ve destekleme politikalarıyla da teşvikleri sağlanmaktadır(Yelkikalan ve Ener, 2001: 293).

AB'de, hem KOBİ'ler hem de işletmeler için, teknoloji düzeyini desteklemek ve yükseltmek amaçlı çeşitli programlar mevcuttur. Bu programların amacı, KOBİ'lerin ve işletmelerin dünya ticaretindeki rekabet gücünü arttırmak, kaliteli ve verimli bir üretim yapısı oluşturmaktır. Bu programlardan bazıları Türkiye'deki KOBİ'lerin kullanımına açıktır.

20.yüzyıl, teknolojik gelişmelere ayak uydurabilen ülkelerin dünyayı egemenlikleri altına aldıkları, uyduramayanların ise bağımlı duruma geldiği bir dönem olmuştur. Türkiye'de teknolojik bakımdan bağımlı ülkeler arasında yer almaktadır. Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinde bulunan Türkiye'nin dolayısıyla işletmelerin, uluslar arası rekabette başarılı olması ve varlıklarını sürdürebilmeleri için teknolojiye açık olmaları ve yeni teknolojiler üretebilmesi gerekir. Çünkü ülkemizdeki işletmelerin çoğunun teknolojik düzeyleri çok düşüktür. Teknolojik yenilikleri takip edememektedirler ve bunun sonucunda teknolojik alt yapılarını yenileyememektedirler. Bu nedenle dünya standartlarında üretim yapabilmeleri ve rekabet edebilmeleri güçleşmektedir(Yelkikalan ve Ener, 2001: 295–296).

## **2.1.5.1.2.Ulusal Çevre Nedenleri**

### **2.1.5.1.2.1.Müşteri Beklentileri**

Günümüz müşteri kitlesinin temel özelliği, talep ettiği mal ve hizmetleri, kalite, maliyet ve hız unsurlarını bir arada değerlendirmek suretiyle belirleyen bilinçli bir kitle olmasıdır. Bu noktada, işletmelerin, müşteri memnuniyetini koşulsuz olarak benimsemeleri kaçınılmaz bir gerekliliktir.

Müşterilerin ürün ve hizmet tercihlerinde alternatif sayısı fazla olduğu halde daha çok şey istiyorlar ve kendi gereksinimleri konusunda daha çok şey biliyorlar, tedarikçilerine yaptıkları baskı artıyor. Eskiden sadece yerel ve yumuşak olan rekabet globalleşti ve sertleşti. Jeopolitik gerçeklerde, teknolojiye ve müşteri tercihlerinde değişimin hızı başdöndürücü hale geldi. Eskiden akla bile gelmeyen şeyler son derece sıradanlaştı. Dolayısıyla hızlı bir değişim içinde bulunan dünyada işletmeler müşteri memnuniyetine önem vermek durumundadırlar (Hammer and Stanton, 1995: 9).

Küreselleşme ile birlikte dünya pazarlarına açılan küçük ve orta ölçekli işletmelerin, ağır rekabet şartlarında hayatta kalabilmeleri için aşmaları gereken en önemli engel, müşteri tatminidir. Bu noktada, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri ile sunulan ürün ya da hizmetin unsurları arasındaki uyum, arzu edilen kalite düzeyi ve bunun getireceği müşteri memnuniyetine ulaşmanın en direkt yoludur. Yeniden yapılanma yaklaşımında, müşteri memnuniyeti herşeyin üzerinde tutulmaktadır. Bu memnuniyeti sağlamak ve sürekli kılmak ise yeniden yapılanmanın en önemli amaçlarından biridir ( Seymen, 2000: 8–9).

### **2.1.5.1.2.2.Rekabet**

İşletmeleri yeniden yapılanmaya götüren nedenlerin en önemlisi, rekabetin itici ve baskın gücüdür. Dolayısıyla köklü bir değişimi gerektiren yeniden yapılanmada, rekabetin güçlerini önemli ölçüde arttırmak ve bunun sürekliliği sağlanmak zorundadır.

Günümüzde açık pazar ekonomisinin yaratılması ve sürdürülmesi için etkin rekabet esastır(Schaub, 2000: 18). Eskiden uluslararası piyasalarda rekabet gücü elde edebilmek için ekonomi kuramında geçen "karşılaştırmalı üstünlüklere" sahip olmak gerektiği düşünülürdü. Bunların en çok bilinenleri zengin doğal kaynaklar, ucuz işçilik, elverişli döviz kurları, büyük bir iç pazarın varlığı, vb. olarak sıralanabilir. Bugünün küresel piyasalarında bunların hala bir avantaj oluşturduklarını söylemek kolay değildir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler artık sürekli evrim ve yoğun rekabet koşulları altında pazar payı mücadelesi veriyorlar. Bu çetin koşullar ülkemizdeki firmaları henüz çok sıkıştırmasa da gidiş o yöndedir( [http://sistem.ie.metu.edu.tr/rekabet\\_gucu\\_93.htm](http://sistem.ie.metu.edu.tr/rekabet_gucu_93.htm)).

Rekabet belirsizlik yaratmasına karşın daha iyi ürün ve hizmetin müşterilere sunulmasını sağlar çünkü piyasadaki değişimler firmaları etkiler. Firma sahipleri veya yöneticisi, rakiplerin ne zaman yeni ürün sunduklarını, fiyatlarını düşürdüklerini, müşteri hizmetlerini arttırdıklarını bilmek isterler ve bu doğrultuda çalışmalarını devam ettirirler.

Bu noktada, artan rekabet ortamında KOBİ'ler örgütsel yapı ve pazarlama yöntemlerini yeni ilke ve standartlara göre belirlemek zorunda kalmışlardır( Arslan, 2006: 85).

## **2.1.5.2.İçsel Nedenler**

### **2.1.5.2.1.Örgüt İçi Yetersizlikler**

Küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki örgütsel yetersizlikler büyük boyutlara ulaştığı zaman değişim zorunluluğu gündeme gelir. Görülebilecek örgütsel eksiklikler şunlar olabilir: Karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, iletişim kopukluğu, işletmenin çeşitli faaliyetlerinde darboğazlar, aşırı merkezci yönetim politikası, yenilik ve yaratıcılık yoksunluğu, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı genişliği, denetim yetersizliği, amaçların belirgin olmaması, işgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalık olaylarının çokluğu, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluk v.b., (Tüz, 2004: 21).

### 2.1.5.2.2.İşletme Politikasının Değişmesi

İşletmenin satışları ve karları azalma gösteriyorsa, gerileme söz konusudur. Bu durumda genellikle yönetim merkezi duruma getirilir, denetim yoğunlaşır, genel bir maliyet azaltma programına geçilir yani küçülme politikası uygulanır( Tüz, 2004: 22).

İşletmeler belli büyüklük sınırına kadar işlerini yürütebilmekte, bu sınırı aşmaları durumunda değişim gerekli olmaktadır. İşletmelerin yıldan yıla hızla büyümeleri örgüt dengesinin bozulmasına neden olur. Örgütte yetki, görev, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar çıkabilir. Bu durumlarda değişim kaçınılmaz olmaktadır( Tüz, 2004: 23).

### 2.1.6.Yeniden Yapılanma Metodolojileri

Yeniden yapılanma metodolojileri ile ilgili birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan hangisinin işletme için uygun olacağına yeniden yapılanma proje ekibi işletme koşullarını göz önüne alarak karar vermelidir. Ancak, söz konusu yaklaşımların aslında birçok yönden benzeştiği ortadadır. Yeniden yapılanma üzerine yapılan çalışmalar sonucunda, 15 kadar metodoloji arasından ana hatlarıyla 4 metodoloji aşağıdaki tabloda görüldüğü şekilde seçilmiştir (Schumacher,1997: 12).

**Tablo 23:Başlıca Yeniden Yapılanma Yöntemleri**

<b>KAYNAK</b>	<b>YÖNTEM</b>
Akademik Kökenli Danışmanlar	Hammer/Champy
Akademisyenler	Davenport
Danışmanlar	Manganelli/Klein
Kullanıcılar	Kodak

Kaynak: Schumacher,1997: 12.

## A. Hammer/Champy Yöntemi

Hammer ve Champy'ye göre, değişim mühendisliği çalışmalarındaki başarısızlığın önemli sebepleri zayıf yönetim ve açık olmayan hedeflerdir. Son zamanlardaki makalelerinde, kişilerin değişime direncini de önemli bir engel olarak görmeye başlamışlardır. Hammer ve Champy'ye göre, yeniden yapılanma 6 basamaklı bir süreçtir. Aşağıdaki tabloda proje aşamaları gösterilmiştir(Schumacher,1997: 12).

**Tablo 24: Hammer ve Champy Yöntemi**

<b>PROJE AŞAMALARI</b>	<b>HEDEFLER</b>
1-Yeniden yapılanmaya giriş	Üst yönetim projeyi başlatır. Hâlihazırdaki durum açıkça şekilde ortaya konur. Bir vizyon belirlenerek tüm çalışanlara duyurulur
2-İşletme Süreçlerinin Belirlenmesi	İşletme içi ve dışıyla ilgili tüm süreçler, birbirleriyle ilişkileri de gözönüne alınarak geniş bir perspektifle incelenir. Tüm süreçlerin grafik yardımıyla gösterilmesi faydalıdır.
3-İşletme Süreçlerinin Seçilmesi	En kolay şekilde yeniden tasarlanacak süreç seçilmeye çalışılır. Buradaki kriter, müşterilere yönelik iyileştirmenin en fazla olacağı sürecin seçilmesidir
4-Seçilen Süreçlerin Anlaşılması	Süreçlerin şimdiki durumları ve gelecekte olması beklenen durumları üzerinde yoğunlaşılır.
5-Seçilen Süreçlerin Tekrar Tasarlanması	Hammer ve Champy'ye göre, beşinci aşama, en önemlisidir. Hayal gücünün kimi zaman çığınca bile sayılabilecek şekilde kullanılması ve yaratıcılık gerektirir.
6-Yeniden Tasarlanan Süreçlerin Uygulanması	Son aşama, tüm bu aşamalar sonunda ortaya çıkan yeni süreçlerin uygulanmasıdır. Hammer ve Champy'ye göre, önceki 5 aşama başarılı olursa, uygulamada bir sorun çıkmayacaktır

Kaynak: Schumacher,1997: 12.

## B.Davenport Yöntemi

Davenport, yeniden yapılanmanın kalbi olarak bilişim teknolojisini göstermektedir. Davenport'a göre, işletme süreçlerinin yenilenmesinde en önemli rolü bilişim teknolojisinin oynamasına ve teknoloji ve yenilik üzerinde durmasına karşın, Davenport

örgütsel ve beşeri konuların işletme süreçlerindeki önemlerini de vurgulamaktadır. Yine, değişimin yönetilmesiyle ilgili olarak, Davenport planlama, yöneltme, izleme, karar alma ve iletişim gibi klasik yönetim fonksiyonlarını öne çıkaran bir yaklaşım sergilemektedir. Altı basamaktan oluşan Davenport'un yöntemi tabloda gösterilmiştir(Schumacher,1997: 13).

**Tablo 25: Davenport'un Yöntemi**

PROJE AŞAMALARI	HEDEFLERİ
1-Vizyon ve Hedef Belirleme	İlk adım, işletmenin vizyonu ve hedefleriyle ilgili detaylı bir çalışmayı içerir. Maliyetlerin düşürülmesi Davenport'a göre en önemli hedeflerdendir
2-İşletme Süreçlerinin Tanımlanması	Yeniden tasarlanacak işletme süreçleri belirlenmelidir. Davenport'a göre, yeniden yapılanma ekipleri sadece çok önemli ve az sayıdaki süreçler üzerinde yoğunlaşmalıdırlar
3-Süreçlerin Anlaşılması ve Ölçülmesi	Üçüncü aşamada, seçilen süreçlerin gerçek işlevleri ve performansları tespit edilmeye çalışılır
4-Bilişim Teknolojisi	Yeni tasarlanan işletme süreçleri için uygun bilişim teknolojisinin adapte edilmesi gerekir
5-Süreç Prototipi	Bu aşamada, yeni işletme sürecinin işlevli bir prototipi tasarlanarak geliştirme ve uygunluk çalışmaları yapılır
6-Uygulama	Test edilen prototipin işletme genelinde uygulamaya konması

Kaynak: Schumacher,1997: 13.

### C. Manganelli / Klein Yöntemi

Manganelli ve Klein, sadece işletmenin stratejik hedefleri ve müşteri ihtiyaçları ile ilgili süreçlerin yeniden tasarlanması üzerinde durulması gerektiğini savunurlar. Onlara göre, ürün geliştirme ideal bir işletme sürecidir ve yeniden yapılanma zaman içinde ilerleyen kademeli değişim çabalarından çok daha başarılı bir uygulamadır. Manganelli ve Klein, Windows için geliştirdikleri bir yazılım desteğiyle uygulanan Rapid-Re adını verdikleri, tabloda açıklanan 5 basamaklı bir yöntem izlemektedirler(Schumacher,1997: 13 ).

**Tablo 26: Manganelli / Klein Yöntemi**

<b>PROJE AŞAMALARI</b>	<b>HEDEFLERİ</b>
1-Hazırlık	Tüm ilgili kişilerin yeniden yapılanma projesine hazırlanmaları ve hedef belirlemeleri aşamasıdır
2-Tanımlama	Organizasyonda, yeniden tasarlanacak işletme süreçleri yanında müşteri odaklı bir süreç de tanımlanır
3-Vizyon	Süreçlerin şimdiki performansı ve gelecekte olması gereken düzeyi belirlenir
4-Yeniden Tasarım 4.1.Teknik Tasarım 4.2. Sosyal Tasarım	Bu aşama, kendi içinde teknik ve sosyal tasarım olarak ikiye ayrılmaktadır. Yeni süreçlerle ilgili bilişim teknolojisinin kurulması teknik tasarım, örgütsel ve kişisel gelişmeyi içeren iş çevresinin tasarımı ise sosyal tasarımı oluşturur
5-Dönüşüm	Beşinci aşamada, yeniden tasarlanan süreçler ve iş çevresi örgüte adapte edilir

Kaynak: Klein, 1994: 7.

#### **D. Kodak Yöntemi**

Kodak firmasının tüm dünya genelindeki işletmelerinde uyguladığı bir yöntemdir. Birçok uygulama örneğinde olduğu gibi Kodak yöntemi de, Hammer ve Champy'nin yönteminden etkilenmiştir. Kodak yöntemine göre yeniden yapılanma 5 basamaktan oluşmaktadır. Yöntem ile ilgili basamaklar tabloda gösterilmiştir (Schumacher,1997: 15).



**Tablo 27: Kodak Yöntemi**

<b>PROJE AŞAMALARI</b>	<b>HEDEFLERİ</b>
1-Proje Başlangıcı	Projenin planlanması, projeye ilgili kural ve prosedürlerin belirlenmesi aşamasıdır
2-Sürecin Anlaşılması	Bu aşamada proje ekibi oluşturulur, süreç modelleri ve süreç yöneticileri belirlenir
3-Yeni Süreç Tasarımı	Bilişim Teknolojisi imkânları gözönüne alınarak, seçilen işletme süreçleri tekrar tasarlanır
4-İşletme Dönüşümü	Yeni tasarlanan süreçler uygulamaya konur. Bu süreçler için gereken örgütsel altyapı adaptasyonu sağlanır
5-Değişim Yönetimi	Son basamak ilk dört aşamaya paralel olarak gerçekleştirilir. Yeniden yapılanma çalışmalarında ortaya çıkan ekip faaliyetine devam eder

Kaynak: Schumacher,1997: 15.

### **2.1.7. Yeniden Yapılanmada Başarı Faktörleri**

Başarılı bir yeniden yapılanma için, uygulama sürecinde aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi gerekir (Hammer ve Champy, 1993: 13-23):

- i. Harekete geçmeden önce, yeniden yapılanmanın ne olduğu veya ne olmadığı iyice anlatılmalı ve sadece yeniden yapılanma çalışması uygulanmalıdır.
- ii. Yeniden yapılanma sadece süreçlere uygulanabilir. Dolayısıyla, önce süreçlerin neler olduğu belirlenmelidir.
- iii. Süreçlerin anlaşılması ilk adımdır, ancak bunların analiz edilmesi sadece zaman kaybıdır.
- iv. Uygun bir lider olmadan yeniden yapılanmaya başlamak, ölümcül bir hatadır. Eğer lider bu konuda ciddi değilse ve kendini bu işe adamamışsa, bütün çabaların boşa gitmesi kaçınılmazdır.

- v. Yeniden yapılanma liderleri, insanları kutucukların dışına taşımaya ve zor hedeflere ulaşmaya teşvik etmelidir. Bu amaçla yeni düşüncelerin değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi gerekir.
- vi. Yeni fikirler doğrudan uygulamaya geçmek yerine, bir laboratuvarında veya pilot bir deneme ile test edilmelidir.
- vii. Çabuk sonuca gitmek için çalışılmalıdır. Bir yıl içinde sonuca gidilemezse, lider arkasındaki desteği kaybedebilir. Dolayısıyla hızlı sonuç elde etmek için gerekirse, uygulamanın kapsamı daraltılabilir.
- viii. Yeniden yapılanmayı başarabilmek için sınır koymaya ya da eski sistemin bir parçasını korumaya çalışılmamalıdır.
- ix. Yeniden yapılanmanın kendine özgü bir tarzı vardır: Hızlı, irdelemeye dayanan ve tekrarcı.
- x. Başarılı bir yeniden yapılanma uygulaması, etkileyeceği insanların ihtiyaçlarını da gözönüne almak zorundadır. Onlara bazı yararlar sağlamalı, daha da önemlisi, duygularına özen göstermelidir.

## **2.2.İşletmelerde Yeniden Yapılanma Sürecinin Planlanması**

Bu kısımda işletmenin yeniden yapılanma sürecini nasıl planladığını açıklanmaya çalışılacaktır. Öncelikle işletmenin değişime hazır olması gerekir. Yeniden yapılanma ihtiyacının fark edilmesi ve kararının alınması ile bu kararın tüm işletmeye duyurulması gerekir. Daha sonra ise, yeniden yapılanmayı planlayacak ve gerçekleştirecek yönetim ekibi oluşturulur. Bu aşamalar süreç tasarımıyla önce yapılır ve yeniden yapılanmanın başarısı için çok önemlidir.

### **2.2.1.İşletmelerin Yeniden Yapılanmaya Yönelik Bir Değişime Hazırlanması**

Bu aşamada, öncelikle üst yönetimin değişime hazırlanmasını ve değişimi benimsemesini, daha sonra organizasyondaki diğer çalışanlarında değişimi benimseyip katılımlarını sağlayacak çalışmaları yapmak gerekmektedir.

#### **Yeniden Yapılanma Gereksiniminin Fark Edilmesi ve Kararının Alınması:**

Yeniden yapılanma köklü bir değişim olduğu için, böylesine büyük bir değişime gerçekten ihtiyaç olup olmadığı kesin bir şekilde tespit edilmelidir. Çünkü yeniden yapılanma başladıktan ve uygulandıktan sonra geri dönülmesi çok zor olan bir çalışmadır.

Eğer işletmenin pazar payı ve karlılığı düşüyorsa, artan rekabetten olumsuz etkileniyorsa ve iç ve dış baskılar sürekli artıyorsa değişim kaçınılmaz olur. Örgütler çevrelerini kontrol edemezler ve dış çevrelerinde meydana gelen, müşteri istek ve ihtiyaçlarının değişmesi, teknolojik değişimler, ekonomik gelişmeler, değişen rekabet şartları, küreselleşmenin etkisi gibi nedenler işletmeleri değişime zorlar. Organizasyonun içinde ortaya çıkan bazı değişimlerde- tepe yönetiminin değişme isteği, örgüt içi yetersizlik, büyüme politikası, tepe yöneticilerinin değişmesi, küçülme politikası- işletmelerin değişme ihtiyacının nedenlerindedir. Eğer işletme bu nedenlerin birkaçının olumsuz etkisi altındaysa, yeniden yapılanmaya gereksinimi var demektir.

Yeniden yapılanmaya geçiş kararını üst yönetim alır, çünkü yeniden yapılanma çok ciddi bir iştir, köklü bir değişimdir. Böylesine güçlü bir karara ancak üst yönetim cesaret edebilir. İkinci olarak, yeniden yapılanma, işletme kültüründe büyük bir değişimi kapsar ve kültürel değişimin sorumluluğu da üst yönetime aittir. Üçüncü olarak, yeniden yapılanma yukarıdan aşağıya doğru çalışır ve herhangi bir durumda bir engelle karşılaşırsa, sorun yine tepe yönetimi tarafından çözülür. Son olarak yeniden yapılanma, güçlü, tam yetkili ve tartışmasız bir liderliği gerektirir ve bu da ancak üst yönetimde mevcuttur( Seymen, 2000: 88).

Yeniden yapılanmanın başlatılması, sürdürülmesi için, işletmenin üst düzey yöneticilerinin uzlaşma içinde olması ve destek vermesi çok önemlidir.

Sonuç olarak, işletmede yeniden yapılanma çalışmasına geçiş ile ilgili kararı üst yönetimi verir. Bu kararı verirken işletmenin dış çevresinde meydana gelen değişimleri anlamaya çalışır ve kendi işletmesini değerlendirir. Gerçek bir değişime ihtiyacı varsa bu kararı verir.

**Yeniden Yapılanma Kararının Tüm Birimlere Duyurulması:** Organizasyon içindeki tüm çalışanları yeniden yapılanmaya yönelik büyük değişimi kabullenmeye ikna etmek büyük bir çaba gerekir. İnsanların iş hayatlarında böylesine büyük değişimleri bir çırpıda kabul etmelerini beklemek hayal olur. Bu yüzden, yeniden yapılanma çalışmasının içinde olan herkese başından sonuna dek eğitim ve iletişim desteği verilmelidir.

Yeniden yapılanma çalışmasını çalışanlarına kabul ettiren işletmeler incelendiğinde, bu başarıyı yakalayan işletmelerin, yeniden yapılanmaya duyulan gereksinim hakkında en açık mesajları üreten şirketler olduğu ortaya çıkmıştır. Bu şirketlerin üst düzey yöneticileri iki ana mesaj oluşturmuşlardır. Mesajlardan ilki, “Şirket olarak bulunduğumuz yer bu ve bu yerde kalamayacak oluşumuzun nedeni de şu” şeklindedir. Bunun anlamı, değişim için zorlayıcı bir tez içermesidir. Değişimin gerekliliğine inanmayan işgörenlere, yeniden yapılanmanın şart olduğunu anlatmasıdır. Ayrıca, yönetimin ve çalışanların, işletmeye ve performanslarına dürüstçe bakmalarını sağlar. Eylem savunusu adını verdikleri bu mesaj, işletmelerin yeniden yapılanmayı neden uygulamak zorunda olduğunu anlatır. İkinci mesaj ise, “Bizim şirket olarak olmamız gereken şey işte şu” biçimindedir. Bu mesaj, şirketin ne olması gerektiği hakkında çalışanlara hedef gösterir, bunun yanısıra yönetimi, değişim programının amacı ve yeniden yapılanma çalışması ile ilgili düşünmeye zorlar. Aslında ikinci mesaj bir vizyon bildirisi (Hammer ve Champy, 1993: 137–138).

### **2.2.2.Yeniden Yapılanma Projesinin Planlamasını Gerçekleştirecek Yönetim Ekibinin Oluşturulması**

Şirketlerin yeniden yapılanma çalışmasını uygulayacak kişileri seçme ve organize etme aşamasındaki tercihleri ve yöntemleri, çalışmanın başarılı olması için çok önemlidir. Yeniden yapılanma uygulayan şirketler incelendiğinde, aşağıdaki rollerin tek başına veya kombinasyonlar halinde ortaya çıktıkları görülmüştür. İdeal bir ortamda bu roller arasındaki ilişki şöyledir: Lider, süreç sahibini atar; süreç sahibi, proje koordinatörü'nün desteği ile yeniden yapılanmayı uygulayacak bir yeniden yapılanma projesi ekibi oluşturur. Şimdi bu roller ile rolleri üstlenen bireyleri inceleyelim(Hammer ve Champy, 1993: 93–94).

**Lider:** Yeniden yapılanmayı gerçekleştirir. İnsanları etkileyebilecek ve değişimi kabul ettirebilecek birisi olmalıdır. Yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçlerdeki tüm bireyler üzerinde yetkiye sahip olmalıdır. Bu durumda liderlik rolü, bakış açısı hem dışarıya (müşteriye) hem de içeriye yani iş operasyonlarına yönelik şirketin işletme müdürü ya da başkanı tarafından üstlenilir. İşletme yeniden yapılanmayı daha dar bir kapsamda düşünüyorsa, liderliği daha düşük bir pozisyondaki yöneticide yapabilir. Liderliğin temel görevi ise, vizyon yaratmak ve bireyleri motive etmektir. Üst düzey yöneticileri süreç sahipleri olarak atar. Yeni standardı belirler ve süreç sahipleri aracılığıyla, şirketteki tüm bireyleri bir amaç etrafında toplar (Hammer ve Champy, 1993: 94–95).

**Süreç Sahibi** Süreç sahibi, yeniden yapılanmanın belli bir sürece uygulanması sorumluluğunu taşır. Şirket içinde etkili, saygın, güvenilir, genellikle çizgisel sorumluluk taşıyan orta kademe yönetici olmalıdır. Lider yeniden yapılanmanın tamamından sorumluyorsa, süreç sahibi de her bir sürece uygulanmasından sorumludur. Süreç sahibinin diğer bir görevi de yeniden yapılanma ekibi oluşturması ve ekibin görevini yerine getirebilmesini sağlamak için gerekli her şeyi yapmasıdır. Süreç sahibi, ekibe gereken kaynakları sağlar, bürokratik engelleri aşar ve fonksiyonel grupları sürecin içinde yer alan diğer yöneticilerin işbirliğini kazanmaya çalışır(Hammer ve Champy, 1993: 99).

**Yeniden Yapılanma Ekibi:** Yeniden yapılanma ekibi, şirketin yüksek nitelikli elemanlarından oluşan bir gruptur. Bu ekibin içinde yer almak için, süreç odaklı ve bütünü kavrayabilme yeteneği, tasarı yeteneği, değişime eğilimli, iyimser, sabırlı, ekip içinde çalışabilen ve iletişim becerisi yüksek olma gibi niteliklere sahip olmalıdır(Hammer ve Stanton, 1995: 39).

Liderlerin tercihleri doğrultusunda bazı yeniden yapılanma çalışmaları belli bir alana odaklanırken, bazıları da çok geniş bir alana uygulanmaktadır. Geniş bir alana uygulanan yeniden yapılanma çalışmalarına işletmenin ilgili tüm bölümlerinden elemanlar yeniden yapılanma projesi ekibinde yer alırlar. Belirli bir alana yönelmiş çalışmalarda ise faaliyet alanı ile ilgili tüm birimlerden insanların ekibe katılımı sağlanmalıdır. Bu çerçevede ekipte, hedef süreç veya süreçler hakkında bilgisi olan elemanlar da bulunmalıdır, olmayanlarda. Süreç veya süreçler hakkında bilgisi olanlar o gün için işletmede neler yapıyor olduğunu anlatmak için, bilgisi olmayanlar ise ileriye yönelik yaratıcı fikirler geliştirmek üzere ekibe dâhil edilirler ( Klein, 1996: 51).

Yeniden yapılanma projesi ekibi, beş ile on kişi arasında olmalıdır. Ekipte iki tür birey bulunur: İçeridekiler ve Dışarıdakiler.

İçeridekileri, yeniden yapılanmanın uygulanacağı sürecin içinde çalışmakta olan elemanlardır. Süreci yakından tanımak, sürecin hatalarını ve performans sorununu oluşturan kaynakları bulmayı kolaylaştırır. Ancak içeridekiler yeniden yapılanmayı sürece tek başlarına uygulayamazlar. İçeridekilerin bakış açıları sürecin bir parçasıyla ilgili olduğu için çok dar olacaktır. Bunun yanı sıra, sürecin kendisiyle çok yakın olduğundan ve organizasyonel yapıyı benimsemiş olmalarından dolayı yaratıcılık konusunda gelişme gösteremeyebilirler. Bundan dolayı dışarıdakiler diye tanımlanan kişilere ihtiyaç ortaya çıkmaktadır ( Hammer ve Champy, 1993: 100 ).

Dışarıdakiler, yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçte görevli değildir; bu nedenle daha objektif olabilir ve ekibe farklı bir bakış açısı getirebilirler. Dışarıdakiler, sürecin dışından yani farklı bölümlerden birileri olabileceği gibi şirket dışından da olabilir.

Dışarıdakilerin iyi birer dinleyici ve iletişimci olmaları gerekir. Büyük ölçüde düşünebilmeleri ve hızlı çalışabilmeleri gerekir. Dışarıdakilerin seçileceği en uygun bölümler genellikle mühendislik, bilgi sistemleri ve pazarlama birimleridir. İşletme kendi içinde uygun dışarıdakiler adaylarını bulamıyorsa, yeniden yapılanma tecrübesi olan danışman şirketlere başvurarak dışarıdan bulabilirler. İçeridekiler ve dışarıdakiler kolay kaynaşamazlar ama yeniden yapılanma çalışmasını başarılı olması için ekip performansı çok önemlidir. Ekibin başarılı olması içinde anlaşmaları ve hedefe doğru beraber yol almaları gerekir. ( Hammer ve Champy 1993: 101–102 ).

**Yeniden Yapılanma Projesi Koordinatörü:** Literatürde “Çar” olarak da adlandırılır. Süreç sahipleri ile ekipleri kendi özel yeniden yapılanma projeleri üzerinde yoğunlaşırlar. Bu durumda yeniden yapılanma çalışmasını bütün olarak yönetecek birisine ihtiyaç vardır. Lider yeniden yapılanma çalışmasını bütün olarak görebilecek bakış açısına sahip olsa da, yeniden yapılanma çalışmasını günlük olarak yönetecek zamanı yoktur. Bu nedenle bu görevi, lidere bağlı olarak çalışan ve yeniden yapılanma ekibinin yöneticisi olan, proje koordinatörü üstlenir. Proje koordinatörünün görevleri ve sorumlulukları şöyle sıralanabilir( Hammer ve Champy, 1993: 105–106) :

- i. Her bir süreç sahibi ile yeniden yapılanma ekibini destekleyip çalışabilmelerini sağlamak,
- ii. Sürmekte olan tüm yeniden yapılanma faaliyetlerini koordine etmek,
- iii. Süreç sahibine süreç ekibini oluşturmada yardımcı olmak,
- iv. Süreçler arasında koordinasyonu sağlamak,
- v. Süreç sahipleri arasındaki anlaşmazlıkları çözmek ve uzlaşmalarını sağlamak.

### **2.2.3.Yeniden Yapılanma Sürecinde Fonksiyonel Birimlerin Durumu**

Yeniden yapılanmanın odak noktası süreçler olduğu için yeniden yapılanmaya geçiş kararının alınması ve uygulanması ile devam eden süreç içerisinde organizasyonel yapıda “süreçlere dayalı” yeni birimler oluşturulur. Bu yapılanma, organizasyon içindeki fonksiyonel yapıyı önemli ölçüde değiştirir, tamamen ortadan kaldırmaz.

Organizasyondaki ana işler süreçler şeklinde gruplandırılır. Ancak, belli fonksiyonel alanlar çoğunlukla birden fazla sürecin içinde yer almaktadır. Süreçleme aşamasında, çeşitli uzmanlar süreç ekibinde yer alsa da, her fonksiyonel bölümün sahip olduğu uzmanlıktan vazgeçmek en azından başlangıç aşamasında doğru olmayabilir. Bunun yanısıra, yeniden yapılanma çalışmaları organizasyonda başlangıç olarak az sayıda ana süreç üzerinde yoğunlaşır. Bu süreçlerin kapsamına giren fonksiyonel bölümlerin dışındakiler mevcut durumlarını koruyacaklardır. Bu durum işletmedeki diğer süreçlerin de benzer şekilde yeniden tasarıma alınmasına dek sürecektir( Seymen, 2000: 116–117).

#### **2.2.4.Danışman Kullanımı**

Yeniden yapılanma birçok engeli olan zor bir süreçtir. İşletmeler ve özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler, böylesine kapsamlı olan, hızlı olmayı gerektiren ve tam anlamıyla yenilikçiliği ve değişimi ifade eden yeniden yapılanma çalışmasını kendi başlarına yapamayabilirler. İşletme içinde kendi yeniden yapılanma yönetim ekibini oluşturup, dışarıdan bir danışman isteyebilirler(dışarıdakiler) ya da kendi bünyelerinde yeniden yapılanma için oluşturabilecekleri bir ekip yoktur ve tamamen dışarıdan yardım almak durumundadırlar. Bu yardımı sağlayacak olanlar ise danışmanlardır.

İşletmelerin finansal durumu ve belirsizliğe yatırım yapmayı kaldıracak halde olmaları, danışman kullanma konusundaki kararlarını büyük oranda etkiliyor. Bu durum hem küçük hem de büyük şirketler için geçerli. Büyük şirketler danışmanlık konusunda daha rahat karar verme olanaklarına sahipler ama aynı durum küçük şirketler için geçerli değildir. Küçük şirketler danışmanlara yüksek ücretler ödeyemezler. Maliyet getiriye göre çok yüksek olabilir ve sağlanacak yararı silip süpürebilir. Bu yüzden küçük firmaların danışman kullanımları, daha küçük ölçekte olması uygun olur.

Yeniden yapılanma bilinmeyene yapılan bir yolculuktur. Böyle bir yolda bir danışmanında şirkete faydalı olabileceği en belirgin nokta yapılanmanın kavramsal yönüdür. Bu yönler aşağıdaki gibi sıralanabilir: Yapısını belirleme, gelecek için bir vizyon oluşturma, iş için bir süreç modeli geliştirme, mevcut süreci teşhis etme, atılım sağlayacak kavramlar yaratma, iletişim ve pazarlama programları oluşturma.



Danışmanlar yeniden yapılanmaya yüreklerini de koyarlar. Yürek işi, liderlere, koordinatörlere öğüt vermeyi, iletişim çalışmalarına katılmayı, yeniden yapılanma ekiplerini desteklemeyi ve pilot alanlarda hızlı geçiş dönemine yardımcı olmayı içerir. Danışman, şirket dışından olduğu ve şirketin eski çalışma biçiminden bir çıkarları olmadığı için, şirket içinde değişimin en güçlü savunucuları olurlar. Programa olan bağlılıkları işler kötüye gitmeye başladığında şirketin moralini bozmadan yola devam etmesini sağlar (Hammer ve Stanton, 1995: 47).

### **2.3.Yeniden Yapılanmanın Aşamaları**

Yeniden yapılanmanın iki ana bölümü vardır. Birinci bölümde yeni bir vizyon geliştirerek işletmenin işini yeniden tanımlamak ( Corporate Re-Invention ), ikinci bölümde ise, işletme için geliştirilen yeni iş tanımına göre işletmeyi yeniden düzenlemek, dizayn etmek( Corporate Re-Design )tir.

#### **2.3.1.İşletmenin Yeniden Tasarımı ( Corporate Re-Invention )**

İşletmenin yeniden tasarımı-stratejik tasarımda denilebilir- dört aşamadan oluşur: Öncelikle işletmenin sahip olduğu öz-yeteneklerin tanımlanması gerekmektedir. Sonrasında işletmenin misyonu ve vizyonu belirlenmelidir. Misyon ve vizyon insanların bugün ki varlıkları ile gelecekleri arasında bağlantılar kurmasını sağlar. Buda, yeniden yapılanmaya ihtiyacı olan küçük ve orta büyüklükte işletmelere birbirlerine bağlı ekip halinde çalışan bir kurum olma şansını sağlar. Bunun yanı sıra, stratejik ve eylemsel planlarla da bu değerler, hem bölüm hem de işletme düzeyinde desteklenir ve işletmeye uzun dönemli yön çizer. Aşağıda bu aşamalar sırasıyla açıklanacaktır.

##### **2.3.1.1.İşletmenin Öz Yeteneklerinin Tanımlanması**

Günümüzde organizasyonların yapılanmasının etkileyen unsurların arasında, işletme faaliyetlerinin belirli “temel yetenekler” etrafında toplanması anlayışıdır. Temel yetenek (veya öz, çekirdek yetenek ve beceri ), bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca

taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. Bu bilgi, beceri ve yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için, genel olarak, şu özellikleri taşıması gerekmektedir(Koçel, 2003: 387–388).

- i. İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalı,
- ii. Taklit edilmesi güç olmalı,
- iii. Rakipler tarafından kolayca görülmemeli,
- iv. İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olmalı,
- v. Belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmeli,
- vi. Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmesi,
- vii. İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalı.

İşletmeler öz-yeteneklerini sağlıklı bir biçimde tanımlayabildikleri takdirde, asıl uzmanlık alanlarını ve rekabet güçlerini daha net görebilecekler ve vizyonlarını geliştirmeleri daha kolay olacaktır.

### **2.3.1.2.Yeni Bir Misyon Geliştirilmesi**

Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri hususuna misyon adı verilir. Misyon işletmenin hangi mal veya hizmet sektörünü seçtiğini ya da hangi iş kolunda olduğunu, temel ürün ve hizmetlerin neler olacağını, tüketici ve pazar ihtiyaçlarını, teknoloji gereksinimini veya tüm bu hususların ortak bir ifadesini içerir(Eren, 2002: 13).

Büyük örgütlerde misyon ifadelerinin yaygınlığı, misyonun halka açıklanmasındaki faydalara işaret etmektedir. Literatürde gösterilen bu faydalar aşağdakileri kapsamaktadır (O’Gorman ve Doran, 1999: 60 ):

- i. Organizasyon içerisinde amaçların birleştirilerek geliştirilmesi,
- ii. Çalışanların motive edilmesi,
- iii. Karar ve davranışlar için rehber oluşturmak,
- iv. Kurum imajının anlatılması,
- v. Etik olmayan davranışlarla karşılaşıldığında kusurluluğun azaltılması,
- vi. Performansın artırılması.

Misyon ifadesi, stratejik planın en görünen ve bilinen parçası olabilir. Örneğin pek çok örgütsel meseleyi kapsar. Şirketin misyon ifadesinin geliştirilmesi ile ilgili uygulamada araştırma yayınlanmamış olsa da elde edilebilir sınırlı sayıda gözlem, misyon ifadelerinin 8 anahtar bileşenlerini ortaya koymaktadır( Pearce ve David, 1987: 109).

**Tablo 28: Pearce ve David Tarafından Tanımlanan Misyon İfadelerinin Bileşenleri**

Hedef müşteriler ve pazarlar tanımlanır
Temel ürünler ve hizmetler tanımlanır
Coğrafi alanın yani şirketin rekabet ettiği çevrenin belirlenmesi
Kullanılan ana teknolojilerin belirlenmesi
Karlılık, tutunma(istikrar) ve büyümeye bağlılığın ifade edilmesi
Şirketin felsefesinin ana elementlerinin tanımlanması yani inançları, değerleri, elde etmek istedikleri ve felsefi öncelikleri
Şirketin kendi olma kavramının belirlenmesi; yani firmanın kendini nasıl gördüğü ve rekabetsel üstünlükleri
Firmanın arzulanan toplumsal imajının belirlenmesi

Kaynak: Pearce ve David, 1987: 109.

### 2.3.1.3.Yeni Bir Vizyon Geliştirilmesi

Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça söylenen ve o kişinin kendisine özgü düşünceleridir (Eren, 2002: 11).

Vizyon, üç temel unsurun bir araya gelmesi ile oluşur: 1) İşletmenin, yalnızca para kazanmanın ötesindeki varoluş nedeni (genelde misyon ya da amaç olarak adlandırılır); 2) her zaman geçerli temel değerler ve 3) cesur ama gerçekleştirilebilir beklentiler. Bir işletmenin vizyon bildirisine sahip olmasıyla vizyon sahibi bir kuruluş olmak arasında büyük bir fark vardır. Bu fark temel değerlerin korunmasında, amacın pekiştirilmesinde ve beklentilere doğru ilerlenmesinde uyum yaratmakta ortaya çıkar. Olağanüstü bir uyumunuz varsa kapınızdan içeri giren herhangi bir ziyaretçi, vizyon bildirinizi okumadan da vizyonunuzun ne olduğunu anlar( Collins, 2006: 21).

*Vizyon oluşturulurken iki temel yol izlenebilir;*

- i. Kurucu veya lider tarafından önceden belirlenmiş bir vizyonun örgüt üyeleri ile paylaşılması ve geliştirilmesi ya da,*
- ii. Vizyonun çalışanlarla birlikte geliştirilmesi.*

*Belirli bir vizyonun çalışanlarla paylaşılması ve geliştirilmesi farklı noktalara özen gösterilmesini gerektirir. İlkini başarılı olabilmesi şirketin en üst düzey yöneticisinin liderlik yeteneğine bağlıdır. İkincisinin başarısı için de çok sağlıklı bir iletişim ortamının bulunması gereklidir.*

*Önceden belirlenmiş bir vizyonun çalışanlara anlatılarak paylaşılmasında aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekir:*

- i. İfadelerde ve amaçta açık olmak gerekir.*
- ii. Vizyona temel oluşturan gerçekler açık bir şekilde, sürekli olarak vurgulanmalıdır.*
- iii. Vizyonun ancak çalışanlarla hayata geçebileceği, dolayısıyla çalışanların değerli olduğu belirtilmelidir.*
- iv. Vizyonun insanların "biz" anlayışıyla çalışmaktan gurur duydukları kuruluşa getirileri üstünde durulmalıdır.*
- v. Vizyon hakkında çalışanların görüşleri alınmalı ve onlara danışılmalıdır.*

*Vizyonun çalışanlarla birlikte geliştirilmesinde ise aşağıdaki hususlara dikkat etmek uygun olacaktır:*

- i. Vizyon ile ilgili herkesin görüşüne eşit değer verilmelidir.*
- ii. Anlaşmadan ziyade birbirini tamamlayan görüşlere prim verilmelidir.*
- iii. Amacın vizyon bildirgesini oluşturmak değil, gerçek bir vizyon ortaya çıkarmak olduğu unutulmamalıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 183).*

Mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan geleceğin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış açısı olan vizyon KOBİ'lerde kendisini destekleyen stratejilerin ortaya çıkmasına imkan sunar. Vizyona sahip olmanın KOBİ'lere getirdiği faydalar şöyle sıralanmıştır (Yalçın, 2005: 105–106 ):

- i. Gelecekte olması beklenen olayları önceden tahmin eder.
- ii. Yeniliklere ve değişikliklere karşı daha açık ve hazırlıklı olurlar.
- iii. Geleceğin müşteri taleplerini öngörerek onların beklentilerine daha etkin cevap verme hedeflerini geliştirirler.
- iv. Kendisini geleceğe hazırlama konusunda cesaret kazanırlar.
- v. Bunu yapabilmek için yeterli enerji, bilgi ve esnekliği kendilerinde bulabilirler.
- vi. Bu sayede belirlediği hedeflere daha rahat ulaşabilme düşüncesinin rahatlığını yaşayabilirler.
- vii. İstekli, kararlı, sabırlı, inatçı ve bağımsızlığına düşkün bir yapıya kavuşabilirler.

Sonuç olarak vizyon bildirisi, şirketin nasıl çalışacağını tanımlar ve elde edilmesi gereken sonuçları belirler. Şirketin yeniden yapılanma öncesinde ve sırasında yeniden yapılanma hedefleri için bir hatırlatıcı, ilerlemeyi ölçmek için bir işaret ve yeniden

yapılanmayı devam ettirmek için bir dürtü olarak tekrar tekrar kullanabileceği niceliksel ve niteliksel bir bildirimdir (Hammer ve Champy, 1993: 143).

#### **2.3.1.4.Yeniden yapılanmaya Yönelik Stratejik ve Operasyonel Planların Gerçekleştirilmesi**

Stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının, ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlemelerden oluşur( Eren, 2002: 44).

İşletmede yeniden yapılanma çerçevesi içinde başlatılacak köklü bir değişim öncesinde, tepe yönetiminin, örgüt için geliştirilen vizyona ulaştıracak bir stratejik planlama yapılması gereklidir. Stratejik planlama, organizasyon ile ilgili tüm unsurların; iç ve dış çevrenin değerlendirilmesi ile oluşur. Bu değerlendirme sonuçlarıyla, işletmenin misyon ve vizyon değerlerinin karşılaştırılması yapılır. Karşılaştırma sonucunda bir farklılık varsa, misyon ve vizyon değerleri tekrar gözden geçirilir ve uyumlaştırılmasına çalışılır. Bu sayede işletmeye uzun vadeli bir yön çizilir. Tamamlanan stratejik plan, işletme içinde öncelikle orta kademe yöneticilere, oradan da diğer kademelere iletilir.

Yeniden yapılanmaya yönelik eylemsel planlar, bir bölümle veya bağlı kuruluşlarla ilgilidir. İşletmenin ürün veya hizmetlerinin geliştirilmesine yönelik yapılan çalışmalardır. Kısa ya da orta dönemli planlama konularına girerler. Bu planlar, yıllık planların hazırlanmasına ve planlamanın süreçlere ve fonksiyonel birimler düzeyine indirgenmesine olanak sağlar.

İşletmenin öz-yeteneklerinin tanımlanması, misyon ve vizyonun belirlenmesi, stratejik planlamayı destekleyecek operasyonel hedeflerin saptanması ile bu süreç tamamlanır.

#### **2.3.2.İşletmenin Yeniden Dizayn Edilmesi ( Corporate Re-Design )**

İşletme yönetimi ilk aşamada kendisini ve organizasyonu yeniden yapılanmaya yani değişime fikren hazırlaması gerekir. Bununla birlikte değişimin hedeflerini, değişimden

beklenen sonuçları ve değişimi gerçekleştirecek yönetim ekipleri oluşturduktan sonra işletmenin yeniden dizaynı söz konusu olacaktır. İşletmenin yeniden tasarımılanmasında bir anlamda örgütsel tasarım yapılmaktadır. Örgütsel tasarım ise, yapıyı ve süreçleri kapsamaktadır. Yapıdan kasıt, organizasyon yapısının merkezkaç, esnek, organik olup olmadığı, örgüt şemaları, hiyerarşik basamaklar, işletme el kitapları ve çalışma ilişkileridir. Yeniden yapılanmanın ana konusu süreçler olduğu için bu aşamada öncelikle süreçler ele alınacaktır, daha sonra örgütsel yapı konusu işlenecektir.

### **2.3.2.1.Süreçlerin Yeniden Tasarımı( Business Process Reengineering-BPR)**

Yeniden yapılanmanın ikinci kısmı olan süreçlerin yeniden tasarımı konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için, iş süreçleri ile ilgili temel kavramların ve birbirleriyle ilişkisinin bilinmesi gerekmektedir. Bu bağlamda süreç kavramı, süreçlerle yönetim, ve organizasyonlardaki temel süreçler üzerinde durulmalıdır.

#### **A.Süreç Kavramı**

İş süreci veya diğer adıyla işletme süreci, işletme girdilerini işletme çıktılarına dönüştüren etkinliklerin birleşimidir. “Ürün imalatı” ve “Müşterinin hizmet beklentisinin karşılanması” süreçlere örnek gösterilebilir. Örgütlerdeki işlerin gerçekleştirilmesinin yolu süreçlerden geçer ve söz konusu süreçler birçok örgütsel engeli de aşarlar. Bunun iki nedeni vardır. Birincisi işletmelerin kendilerine yeterli olamamaları, tedarikçilerinin, fason imalatçıların (subcontractör) ve ortaklarının bulunmasıdır. İkinci neden ise, işletmelerin genelde örgütsel yapılarının işlevlerine göre oluşturulmasıdır( Klein, 1996: 48–49).

Süreçler, şirketlerin yaptıkları işlerdir. Şirket içindeki süreçler genellikle doğal iş faaliyetlerine tekabül eder, ancak organizasyon yapıları nedeniyle parçalanmış ve karmaşıklaşmışlardır. Süreçler görünmez ve isimlidir (Hammer ve Champy, 1993: 108).

## B. Süreçlerle Yönetim

Süreç yönetimi, süreçleri yönetmek demektir. Süreçlerle yönetim ise, yönetim işini süreçlerle, süreçlere odaklanarak yapmak anlamına gelmektedir. Süreç yönetimi bir yönetim tekniği olmasına karşılık, süreçlerle yönetim bir yönetim anlayışını ifade etmektedir.

Süreçlerle yönetim anlayışına geçebilmek için, süreç yönetimi aşamasının başarılı bir biçimde uygulanması ve süreçlerin etkin bir biçimde yönetiliyor olması gereklidir. Ayrıca süreçlerin tanımlanması gerekir.

- i. Sahiplerinin belirli,
- ii. Akış diyagramlarının mevcut,
- iii. Sınırları ve ilişkileri belirli, alt ve detay süreçleri tanımlı,
- iv. Performans göstergeleri ve bu performans göstergelerinin nasıl ölçüleceğinin yöntemini ortaya koyan ölçüm sistemlerinin tanımlı olması gereklidir.

Tanımlanmış bir sürecin kontrol altında olması, performans göstergelerinin belli bir kontrol limit aralığında değer almasını gerektirir. Tanımlanmış ve kontrol altında olan bir süreç her zaman rekabet edebilir değildir. Rekabet, benzer kuruluşların, benzer işleri ne kadar zamanda veya hangi performans çıktılarıyla yaptıklarını kıyaslayarak bunlara ulaşmaya çalışmaktır. Süreçlerin, kontrol altında ve rekabet edebilir olmasını sağlamak için, sürekli iyileştirme döngüsünün kullanılması gereklidir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, mal ve hizmet üretimleri sırasında çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunların en önemlisi girdilerini çıktılarına dönüştürürken geleneksel üretim süreçlerini kullanmalarıdır. Bu sorunların temelinde ise, işletmelerdeki süreç yönetiminin yeniliğe açık olmaması ve yenilik yapmayı istememeleri olduğu söylenebilir. Bu sorunların çözümü için, KOBİ'ler süreç yönetimine ilişkin politikalar geliştirmeli, işletme için 5-N ve 1-K analizi yapılmalı ve süreçler arasında olan ilişkileri geliştirici politikalar oluşturmalıdır( Yalçın, 2005: 27).



### 2.3.2.1.1.Yeniden Tasarıma Konu Olacak Süreçlerin Belirlenmesi

Bu aşamada yeniden tasarıma konu olacak süreçlerin belirlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla işletmede hangi temel süreçlerin bulunduğunu veya bulunması gerektiğini belirlemek yapılması gereken ilk iştir. Daha sonra işletmede yeniden tasarıma ihtiyacı en fazla olan süreç veya süreçler saptanmalıdır.

İlk olarak kritik süreçlerin belirlenmesi gerekmektedir. Kritik süreçlerin belirlenmesinde temel hareket noktası, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin doğru bir şekilde ortaya konulmasıdır. Müşterinin kim olduğu, ne istediği veya neye gereksinim duyduğu ve onun için asıl önemli olan şeyin ne olduğunun iyi anlaşılması çok büyük önem taşır. Bu durumda sağlam bir bilgi bütününe ulaşıldıktan sonra, organizasyonu doğru hedefe yöneltecek kritik süreçler belirlenebilir. Bu noktada, yeniden yapılanma proje ekibi, hem iç hem de dış müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini düzenli olarak karşılayan birkaç önemli süreci belirler. Bu süreçler müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin ne ölçüde karşılanabildiğinin izlenmesine ve ölçülmesine olanak tanır( Seymen, 2000: 124–125).

Yeniden yapılanmanın uygulamasında en önemli noktalardan biri olan sürecin düşünülmesi ve sürece uygulanması noktasında birkaç önemli nokta vardır; Hammer ve Stanton bu noktaları şu şekilde ifade etmiştir (Hammer ve Stanton, 1995: 14):

- i. Her bir sürecin özel girdilerini ve çıktılarını tanımlayabilmelisiniz.
- ii. Süreç birkaç organizasyon sınırını geçiyor olmalı; en az üç organizasyon olmalı.
- iii. Faaliyetlerden ve araçlardan çok hedefler ve sonuçlar üzerinde yoğunlaşılmalı. Süreç nasıl sorusuna değil ne sorusuna cevap verilmeli.
- iv. Kurumdaki herkes süreçleri, girdilerini ve çıktılarını kolayca anlayabilmeli. Karmaşık olmamalı.
- v. Tüm süreçler doğrudan ya da diğer süreçlere katkıda bulunarak, müşterilerle ve müşterilerin gereksinimleriyle ilgili olmalı.

Bir işletmede kritik süreçlerin belirlenmesinde yol gösterici nitelik taşıyan bazı sorular şöyle sıralanabilir ( Manganelli ve Klein, 1994: 76):

- i. Süreçlerin fonksiyonlar ve bölümlerle olan ilişkilerinin kapsamı nedir?
- ii. Her bir sürecin işletme hedefleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?
- iii. Her bir süreç için gereksinim duyulan kaynaklar nelerdir?
- iv. Süreçlerin sınırları nelerdir?
- v. Hangi süreçler tamamıyla işletme içinde yürütülürler, hangileri müşteriler, tedarikçiler veya iş ortaklarını içerir?
- vi. Hangi süreçler işletmenin ürettiği ürünlere ve hizmetlere değer ekler? Hangileri destekleyici, hangileri yönetseldir?
- vii. Hangi süreçler işletmenin stratejisi açısından önem taşır?

Yeniden yapılanma proje ekibi kritik süreçleri belirlerken, işletmenin öz-yetenekleri, misyonu, vizyonu, stratejik ve operasyonel planları ile beraber, iç-dış müşteri ihtiyaçları ve beklentilerini de hesaba katmalıdır.

Kritik süreçlerin kaç tane olacağına dair kesin bir rakam yoktur. Manganelli ve Klein'e göre, 5–20 arasında süreç belirlenebilir(Manganelli ve Klein, 1994: 77). Hammer ve Champy'e göre ise, alt sınır için bir rakam verilmemekle beraber üst sınır için 10 rakamı söylenmiş ve on taneden daha fazla ana sürece sahip olan şirketlerin sayısının parmakla gösterilecek kadar az olduğu belirtilmiştir. İşletmeyi oluşturan süreçlerin daha iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için süreçlere, başlangıç ve sonuçlarını belirten isimler verilmelidir. Bu isimler sürecin başından sonuna yapılan tüm işleri belirtmelidir. Bir birim adı gibi görünen imalatın yerine, tedarikten nakliyeye süreci kullanılabilir. Diğer bazı süreçler ve yeni adları şöyledir(Hammer ve Champy,1993: 109):

**Ürün geliştirimi:** Kavramdan prototipe

**Satış:** İhtimalden siparişe

**Siparişin yerine getirilmesi:** Sipariştan ödemeye

**Servis:** Talepten çözüme

Süreçler isimlendirildikten sonra görevlere ilişkin unvanlar da değişime uğrar. Bu konudaki uygulamalar, genellikle süreç isimlerinin unvanlara dönüştürülerek ilgili yöneticiye verilmesi şeklindedir. Örneğin, “Araştırma-Geliştirme Müdürü” yerine, “Fikirden Ürüne Süreç Yöneticisi” şeklinde bir dönüşüm olabilir. Bu noktada, yeniden yapılanma sürecinde, unvanlar “sonuçlara” değil “süreçlere” dayandırılmıştır. Sonuçlara dayalı unvanlar, işi büyütüp geliştirmeye ve yaratıcı katkılara açık iken; sürece dayalı olan unvanlar ise daha belirgin ve süreci etkinleştirmeye daha yatkındırlar. Ancak uygulamalarda her iki tip unvan kullanılmaktadır. Süreçlerin kolaylıkla gözlenebildiği, az kişinin çalıştığı ve dolayısıyla vizyonun daha kolay paylaşılabilirdiği, ölçeklerinin küçüklüğünden ötürü manevra ve değişim yeteneği yüksek, küçük ve orta ölçekli işletmelerde “sonuçlara” dayalı unvanlar daha akılcı olabilmektedir. Öte yandan, süreçlerin gözlenemeyecek kadar büyük olduğu ve karmaşık yapılardaki işletmelerde “süreçlere” dayalı unvanlar kullanılabilir(Seymen, 2000: 129).

Kritik süreçler belirlendikten sonra, yeniden yapılanmanın hangilerine ve hangi sırayla uygulanacağı belirlenmelidir. Hiçbir şirket, yüksek seviyeli süreçlerinin hepsine aynı anda yeniden yapılanma uygulayamaz. Şirketler seçimlerini yaparken genellikle üç kriterden yararlanırlar. Birincisi görevin yerine getirilememesidir: En sorunlu süreçler hangileridir? İkinci kriter önemliliklidir: Şirketin müşterilerini en çok etkileyen süreçler hangileridir? Üçüncü kriter ise uygulanabilirliktir: Şirketin süreçlerinden hangisi o anda başarılı bir yeniden tasarıma en uygun olanıdır? (Hammer ve Champy, 1993: 112).

Kritik süreçlerin belirlenmesi, isimlendirilmesi ve yeniden yapılanmaya konu olacak süreçlerin öncelik sırasına alınması ile süreçlerin yeniden tasarıma geçiş süreci tamamlanmış olur. Bu aşamadan sonra yapılması gereken, işletmede yeniden yapılanmaya tabi tutulacak süreç veya süreçlerin analizi ve tasarımının tamamlanmasıdır.

### **2.3.2.1.2.Yeniden Tasarıma Konu Olacak Süreçlerin Analizi**

Bu aşamada, öncelikli süreçlerin anlaşılması ve kavranılması amaçlanmaktadır. Süreçler incelenirken hem mevcut verilerden hem de süreçle ilgili kişilerden yararlanılır. Yapılan

incelemeler sonucunda “Süreç Akış Diyagramları” ve “Süreç Haritaları” oluşturulur(Seymen, 2000: 133).

Yeniden yapılandırılacak süreçler tespit edildikten sonra, bu işlemi gerçekleştirecek süreç sahipleri saptanır. Süreç sahipleri, yeniden yapılanmanın belli bir sürece uygulanması sorumluluğunu taşıyan, prestijli, güvenilir, şirket içinde etkili orta kademe yönetici olmalıdır. Değişimden rahatsız olmamaları, belirsizliğe katlanabilmeleri ve zorluklarla karşılaştıklarında sükûnetlerini koruyabilmeleri gerekir. Bu özelliklere sahip süreç sahibi belirlendikten sonra yapması gereken ilk işi, yeniden yapılanma ekibi oluşturmalı ve ekibin görevini yerine getirebilmesini sağlamak için gerekli her şeyi yapmalıdır. Süreç sahibi ekibe gereken kaynakları saptar, bürokratik engelleri aşar, ekibi motive eder, yönlendirir. Fikirleri ve planları üreten ve genellikle gerçeğe dönüştüren ise süreç ekibidir. İş yeniden yaratanlar aslında süreç ekibidir (Hammer ve Champy, 1993: 99–100).

Yeniden yapılanmanın uygulanacağı sürecin seçilmesinden, süreç sahibi ve ekibinin belirlenmesinden sonra atılacak ilk adım, mevcut süreci “anlamak” olmalıdır. Kurumlar yeni tasarımlar yaratabilmek için mevcut süreçlerini anlamak durumundadırlar. Oysa çoğu insan “anlamak” ile “analiz” yapmayı birbirine karıştırıyor. Anlamak mevcut süreç hakkında üst düzeyde ve hedef odaklı bir inceleme yaparak işe beyaz bir sayfayla başlayacak bilgiyi edinmek. Analiz ise, mevcut sürecin tüm yönleri hakkında ayrıntılı inceleme yapma anlamına gelir ( Hammer ve Stanton, 1995: 14).

Süreç ekibi, süreci yeniden tasarlamaya başlamadan önce süreç hakkında bazı bilgilere sahip olmak zorundadır. Süreç nasıl işlemektedir? Sürecin performansını etkileyen faktörler nelerdir? Süreç ekibinin bu şekilde mevcut süreci analiz etmesi gerekmektedir. Geleneksel süreç analizinde, sürecin girdi ve çıktılarını veri olarak alır ve süreçte ne olup bittiğini anlamak için sürecin “içine” bakar. Oysaki süreci anlamak daha farklı şeyler yapmayı gerektirir. Girdileri ve çıktıları veri olarak kabul etmez. Müşterileri anlamak süreci anlayabilmenin en önemli parçasıdır. Çünkü sürecin yeniden tasarlanmasının gerçek amacı, müşterileri memnun etmek olduğuna göre, süreç ekibinin de müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlaması gerekmektedir. Bu noktada analizle

anlamanın ayırt edici özelliği ortaya çıkmaktadır. Analistler, insanları iş ortamından çıkarıp bir yere oturtur ve ne yaptıklarını sorarlar veya işlerini nasıl yaptıklarını sorarlar. İnsanlarda ne yaptığını ve nasıl yaptığını değil yapmayı düşündüğü şeyleri veya kendilerine anlatmalarının söylendiği şeyleri anlatırlar. Buna karşılık süreci anlamak ise, müşterileri iş yaparken seyretmektir. Bundan da iyisi bu işi ekip üyelerinin bizzat kendilerinin yapmalarıdır. Süreç ekibi, gözlem ve katılım yoluyla süreç içerisinde neyin önemli neyin önemsiz olduğunu analistlere göre daha iyi anlayacaktır. Bu yolla süreç ekibi, müşteriye daha iyi hizmet etmenin yollarını bulacaktır ve neye gereksinim duyduğunu anlayacaktır. Bundan sonra yapılacak iş ise, mevcut süreci anlamak ve eksik yönlerini ortaya çıkartmaktır (Hammer ve Champy, 1993: 119–122).

#### **2.3.2.1.2.1.Süreç Akış Diyagramlarının Çizilmesi**

Süreçlerin analizinde bir sonraki aşama süreç akış diyagramlarının çizilmesidir. Süreçteki işlemleri bir tür resmetmek olarak da ifade edilebilen Süreç Akış Diyagramı (SAD), bir süreçteki ardışık işlemler dizisi arasındaki mantıksal ilişkiyi ve karar noktalarını görsel olarak tanımlar. Aynı zamanda sürece ilişkin tüm detayları net bir şekilde görebilmeyi sağlar. Süreç akış diyagramlarının çizilmesinde dikkat edilmesi gereken önemli noktalar aşağıda sıralanmıştır( Seymen, 2000: 138–139).

- i. Bir sürecin SAD'ı çizilirken, diğer süreçlerinde gözden geçirilmesi ve gerekli bütünleşmenin sağlanması,
- ii. Süreçte yapılabilecek iyileştirmelerin ve geliştirmelerin dikkate alınarak sürecin yeniden tasarımı için ön fikirlerin oluşturulması,
- iii. Süreçlerin yeniden tasarımında, süreçler arasında ortaya çıkabilecek problemlerin giderilmesi yönünde çözümler geliştirilmesi,
- iv. Süreç akış diyagramlarının detaylandırılmasında süreç içi hiyerarşiye uygun hareket edilmesi,
- v. Süreci oluşturan işlerin kimler tarafından ve nasıl yapıldıklarının gösterilmesi,
- vi. Süreç içindeki bilgi akışının gösterilmesi,

- vii. Süreçle ilgili hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının hem performans göstergesi hem de yönetim açısından kontrollerinin nasıl yapıldığının yazılı hale getirilmesi,
- viii. Sürecin bölümlerle olan ilişkisinin tespit edilmesi
- ix. Sürecin girdileri, çıktıları, tedarikçileri ve müşterilerinin net bir şekilde tanımlanması ve süreç akış diyagramında gösterilmesi.

#### **2.3.2.1.2.2.Süreç Haritasının Çıkarılması**

Organizasyonun kritik ve öncelikli süreçler belirlendikten, süreç akış diyagramları ile ayrıntılı olarak gösterildikten sonra, organizasyon içindeki iş akışının nasıl olduğunu gösteren bir “Süreç Haritası” oluşturulur. Süreç haritası, işletmenin ne yaptığını açıkça ortaya koyarken, çalışanların yeniden yapılanmayı daha iyi anlamalarını sağlayacaktır ( Seymen, 2000: 142).

Süreç haritasında, genellikle yüksek seviyeli süreçlere yer verilir. Ama bu süreçlerin tümü ayrı alt süreç haritalarında sayıları altı-yediye yaklaşan çeşitli alt süreçlere bölünebilir. Süreç ve alt süreç haritaları birlikte ele alındığında herhangi bir şirketin yaptıklarının basit ama etkili bir görüntüsünü oluştururlar. Örgütteki çalışanlar, “ bu tabi ki, bizim burada yaptığımızı gösteren bir model, “ diyebilmelidir. Genellikle birkaç haftada hazırlanan süreç haritaları, anlaşılması kolay ve açık olmalıdır (Hammer ve Champy, 1993: 110–112 ).

#### **2.3.2.1.3.Süreçlerin Yeniden Tasarımının Tamamlanması**

Kritik süreçlerin analiz edilmesi, süreç akış diyagramlarının çizilmesi ve organizasyonun süreç haritasının oluşturulması ile yeniden yapılanma için temel adımlar atılmış olur. Böylece örgüt içerisinde yeniden yapılanma sürecinin temel noktaları belirlenmiş olur. Bundan sonra yapılması gereken iş, süreçlerin son olarak gözden geçirilmesi, son değişikliklerin yapılması, süreçler arasında eşgüdüm’ün sağlanması ve süreç performanslarının belirlenmesi olacaktır.

Süreç yeniden tasarımının aşağıda belirtilen ana hedeflerinin iyi anlaşılması aynı zamanda doğru bir yeniden tasarımı kolaylaştırır( Seymen, 2000: 143 ).

- i. Her bir sürecin, işletmenin ana hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi ( Bunu sağlamak için uygulanan yöntem ise süreçlerin her birine ayrı ayrı vizyon geliştirmek ve bu vizyonları işletme vizyonu ile bütünleştirmektir.)
- ii. Süreçleri daha yüksek performans seviyelerine ulaştırmak,
- iii. Süreçlere harcanan zaman, maliyet ve kaynakları(özellikle işgücü) en aza indirmek,
- iv. Süreçler içinde yer alan işleri basitleştirmek,
- v. Gereksiz süreçleri ve görevleri ortadan kaldırmak,
- vi. Süreçlerde yer alan kişileri, tam kapasite ile ve yaratıcı bir şekilde çalıştırmak,
- vii. Süreç içi iletişimi ve karar almayı kolaylaştırmak,
- viii. Süreçlerin tam olarak müşteri odaklı olmasını sağlamak.

İşletmenin süreçlere uyguladığı yeniden tasarımının yukarıda sayılan hedeflerine ulaşması için süreçleri son kez gözden geçirmesi ve gerekli düzenlemeleri yapması gerekmektedir.

#### **2.3.2.1.4.Pilot Uygulamanın Gerçekleştirilmesi ve Gerekli Revizyonların Yapılması**

Yeniden yapılanma çalışmalarında yapılabilecek en büyük hatalardan biri süreçlerin tasarımından sonra hemen uygulamaya geçilmesidir. Yeniden yapılanmada ne kadar deneyimli olursanız olun yaratılan tasarımla uygulanan tasarımın aynı olması imkânsızdır. Hata ya da deneme yapmadan, etkin bir şekilde işleyecek ve performansta büyük gelişmeler sağlayacak süreçler tasarlayamazsınız. Yolunda gitmeyen bir şey mutlaka olacaktır. Teknolojinin, beklentilerinizi gerçekleştirecek düzeyde olmadığını göreceksiniz. Mutlaka bir sorun çıkacak ve kurumun tepkisi beklediğinizden farklı olacaktır. Bundan dolayı tasarım aşamasında olan bir süreci doğruca uygulamaya

sokmak çok yanlıştır. Yapılması gereken şey aşamalı adımlar atmaktır( Hammer ve Stanton, 1995: 18–19).

*Örneğin; siparişi yerine getirme sürecinin yeniden yapılanmadan geçirdiğimizi varsayalım. Bir odayı, gerçek iş yeri olarak alırsınız. Bir grup insanı yeni sürece göre eğitir ve onlara gerekli tüm araçları verirsiniz. Sonra hayali siparişler yaratır ve test elemanlarından, bu siparişlerin yerine getirmelerini istersiniz. Sürecin nasıl işlediğini, nerede başarılı, nerede başarısız olduğunu bu kapalı deneme yerinde görebilirsiniz. Laboratuvar içeridekilerin burasının yapay bir ortam oluklarını unutacakları şekilde gerçek hale sokulabilir. Bu deneme, tüm süreci uygulamaya sokup işe yaramadığını görmeye oranla çok daha ucuza mal olacaktır(Hammer ve Stanton, 1995: 19).*

Gerçek uygulamaya geçmeden önce pilot uygulama yapılarak, yetersiz ya da kusurlu bir süreç küçük değişikliklerle düzeltilip geliştirilebilir.

#### **2.3.2.1.5.Yeniden Yapılanmanın Uygulanması**

Pilot uygulama yapıldıktan ve sonuçlar değerlendirildikten sonra, yeniden tasarlanan süreçler tam anlamıyla uygulamaya geçirilir. Pilot uygulama sonucunda yeniden yapılanmanın tüm işletmeye yayılmasında, tüm işletme sisteminin tasarımı, sonuçların izlenmesi, değerlendirilmesi, bazı alt-sistemlerin yeniden kurulması, işgören değerlendirme, dönüşüm planı ve sürekli gelişme faaliyetleri ön planda olmakla beraber, eğitim ve yetiştirme faaliyetleri, değişim yönetimi programı ve süreçlerin performansları ile işgören performanslarının ölçümü ve değerlendirilmesi hız kazanır( Seymen, 2000: 163–164).

Yeniden yapılanma çalışması yapılırken, süreci planlayıp tasarım yapmakta dâhil olmak üzere uygulanacak süre on iki aydan uzun olmamalıdır. Bu süre içerisinde eski süreci anlamamız, atılım yapacak fikirler üretmeniz, yeni süreç tasarımını laboratuvarda denemeniz ve bir kısmını uygulamaya sokmanız gerekmektedir. Yani çok kısa bir süre içinde çok iş yapmış olmanız gerekiyor. Yeniden yapılanmanın süresi bir yılı aşarsa büyük ölçüde başarısız olacaktır. Başarılı bir yeniden yapılanma çalışması, kısa sürede



önemli sonuçlar elde etmeyi gerektirir. Aksi durumda, yöneticiler inançlarını kaybedip fonları kısımaya başlarlar. Başından beri bu çalışmaya karşı çıkanlar, hiçbir gelişme sağlanamadığını ve yeniden yapılanmanın işe yaramadığını söylemeye başlarlar. Karşınızdaki direnç artar. Bu yüzden on iki ay içinde değer üretmek zorundasınız(Hammer ve Stanton, 1995: 20).

Diğer taraftan, süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini sağlamak için “Süreç Yönetimi” adı verilen bir yönetim tekniği kullanılır. Süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesi için süreç ekibinin düzenli olarak toplanması ve aşağıdaki konularda yoğunlaşması gerekmektedir( Seymen, 2000: 164–165):

**Sürecin Korunması:** Sürecin kontrol altında olup olmadığını anlamak için, performans şemalarının gözden geçirilmesi, sistemin hataları üzerinde durulması ve gerekli olan problem çözücü ve düzeltici eylemlerin uygulamaya konulması olarak tanımlanabilir.

**Sürecin Geliştirilmesi:** Bu durumda süreçle ilgili geliştirmeye dönük planlar yapılır ve daha sonra bu planlar uygulamaya konulur.

**Ekibi Geliştirme:** Süreç ekibi kendilerini nasıl geliştirmeleri gerektiğini düşünürler. Bunu kendilerinin geliştirdiği bir programla da yapabilirler veya kendileri için geliştirilen eğitim programlarına da dâhil olabilirler.

### **2.3.3.Örgütsel Yapının Tasarımı**

Yönetimin ikinci işlevi olan örgütlenme / organizasyon; belirli bir amacı gerçekleştirmek ve saptanan hedeflere ulaşmak için hazırlanmış olan planın işler duruma sokulmasında gereken yapının oluşturulması, yapıyı oluşturan personel, makine, iş ve işyeri ilişkilerinin plan doğrultusunda kurulması işlerin daha ayrıntılı bir biçimde belirlenmesi etkinliklerini içerir. Diğer bir deyişle hedeflere ulaşmada, kaynakların koordinasyonu için yapının oluşturulması ve pozisyonların yeterlilik ve tanımlarıyla ilgilidir.

Örgüt yapısının değişimi ise, belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılan işleri, işler arasındaki ilişkileri, işleri yapacak kişilerde aranacak özellikleri, pozisyonları ve pozisyonların yetki ve sorumluluklarını yeniden düzenlemek ya da tümüyle değiştirmektir. Örgütsel yapının tasarımı, bir biçimlendirme ve yön verme sürecidir. Örgütün kuruluşunda, kurucunun değerlerine, benimsediği stratejilere ve kullanmayı düşündüğü teknolojiye göre örgüt yapısı biçimlendirilir. Yeniden tasarım ise, örgütsel amaçlara ulaşmada yetersiz ya da etkisiz olan bir yapının daha etkili olacağı düşünölen bir başka biçime dönüştürölmesidir(Özkara, 1999: 72).

KOBİ'lerin pek çoğunda, örgütün yapısından kaynaklanan bazı sorunlar söz konusudur. Bunlar aşağıda sıralanmıştır(Özgen ve Doğan, 1997: 53 ):

- i. Örgüt yapısının geleneksel oluşu ve modernleştirilmemesi,
- ii. Verimli bir organizasyon yapısı olmadığı için, verimlilik ölçme sisteminin olmaması,
- iii. İş bölümü ve uzmanlaşmada yetersiz kalınması,
- iv. Örgüt yapısının, amaca uygun, yeterli ve basit olmayıp ayrıca, örgütün temel politikalarının saptanmamış olması, örgüt planlaması ve şeması anlayışının gelişmemesi,
- v. Örgütte, çeşitli birimlere göre yetki ve sorumluluk dağılımının dengeli, açık bir biçimde yapılmamış olması,
- vi. Örgütte, kurmay ve komuta kanallarının açıkça belirlenmeyip birbirine karıştırılması,
- viii. Örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarının birbirinden ayrı olduğunun düşünölmeyip, her iki yapıdaki grup amaçları ile, çalışmalarda çatışmalara yol açması.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin çoğunda bulunan bu içsel sorunlar, örgütün hem ulusal hem de uluslar arası çevredeki değişmelere uyarlanmasını güçleştirmektedir. Bu güçlük örgütün yapısal olarak değişme gereksinimini ortaya çıkarmaktadır.

Miles, Coleman Jr. ve Creed, örgüt yapısının yeniden tasarımı konusunda üç yöntem önerirler: Yeşil alan (greenfield) tasarımı, yeniden keşfedici (rediscovery) tasarım ve yeni biçim (new form) tasarımı ( Özkara, 1999: 80–81):

**Özerk Alan Tasarımı:** Büyük örgütlerde strateji, süreç ve yapı uyumunun sağlanması güç olduğundan, özerk alanlar belirlenerek yeniden tasarım yapılabilir. Çünkü büyük firmalar stratejileri doğrultusunda örgüt yapısını ve süreçleri belirlerler. Özerk bir alanda yapılabilecek bir tasarımın başarısı, özerk çalışma gruplarının rahat çalışmalarına bağlıdır.

**Yeniden Keşfetme Tasarımı:** Birçok örgüt stratejik veya yapısal değişiklik yaparak, beklenmedik olumsuz sonuçlarla karşılaşabilmektedirler. Örgütler sorun oluşturan bu değişikliklerin bedelini öder ve bu sorunları çözmek için yeni değişiklik yapılırlar. Zamanla yöneticiler ve çalışanları, değişiklikleri temel özelliklerden ayırma yeteneğini kaybederler. Bu noktada yeniden tasarımın uygulanması, temel özelliklerinin yeniden keşfedilmesi ve bu özelliklere uyum sağlamayan yapısal öğelerin ayıklanması biçiminde olur.

**Yeni Biçim Tasarımı:** Bazı örgütler kendi özelliklerine ve pazar fırsatlarına uygun olan yeni örgüt modellerini denerler. Bir büyük örgüt, değerlerini ve yatırımlarını en yüksek değeri sağlayan bir değer zincirinde odaklarlar. Sonrasında kendi firmalarının yapmasından daha ekonomik ve etkin olduğunu düşündükleri dış kaynak kullanma yoluna gidilir. Bu şekilde maliyetler azalır, örgüt esnek olarak yapılanmış olur. Dış kaynak kullanan örgüt kendi öz yeteneklerini geliştirmeye odaklanabilirler.

### 2.3.3.1.Örgütsel Yapının Tasarımında Aşamalar

Örgüt yapısı, işletme içindeki görev ve ilişkilerin tümüyle ilgilidir. Örgüt yapısı en genel anlamıyla bir işletmenin amaçlarına etkili ve verimli bir biçimde ulaşmasını

sağlayacak faaliyet ve işlevlerin başarılmaları için gerekli görev, yetki ve sorumlulukların belirlendiği yapısal bir görünümdür. Bu yapı içerisinde görev, yetki ve sorumluluklar düzenlenir ve bir şema halinde gösterilir. Ancak sadece bunların düzenlenmesi örgüt yapısını oluşturmaz, örgütü oluşturan faktörlerinde düzenlenmesi gerekir. Böyle bir düzenin sağlanabilmesi için ise her bir yönetim seviyesinde görev ve yetki devri sağlanmalıdır( Bilsel, 1995: 29).

Yönetsel tüm faaliyetler bir süreç şeklinde yerine getirilir ve aynı zamanda yönetimin kendisinde bir süreci ifade eder. Bundan dolayı, yönetimin fonksiyonlarından biri olan örgütlenme faaliyeti de bir süreci ve aşamaları gerektirir. Örgütlenme işlevinin aşamalarını şöyle sıralayabiliriz( Küçük, 2005: 127):

- i. Örgütsel Yapının Kurulması: Bu aşamada görülecek işler belirlenir, çeşitli ölçütlere göre bölümlere ayrılır ve örgütün yapısal düzeni kurulur.
- ii. İlişkilerin Saptanması: Örgütlemenin ikinci aşamasında yönetim birimleri arasında haberleşme kanalları kurulur, eşgüdümü kolaylaştırmak amacıyla bağlantılar belirlenir.
- iii. Görev Tanımlarının Yapılması: Bu aşamada mevkilerin temel işleri, yetki ve sorumlulukları belirlenir, yönetim alanları ayarlanır, işletme içi ve dışı ilişkiler saptanır. Bu arada görev tanımları ve iş gerekleri hazırlanır.
- iv. Görevin Gerektirdiği Niteliklerin Tanımlanması: Örgütlemenin bu son aşamasında her görevi yüklenecek olan kişinin eğitim durumu, iş tecrübesi ve kişisel nitelikleri tanımlanır. Bu tanımlama yöneticiyi seçme, işe alma ve eğitime ile değerlendirme açısından bir ölçüt oluşturur.

Örgütsel yapının oluşturulması ile ilgili diğer bir ayrım ise aşağıda açıklanmıştır. Bilsel'e göre, bir örgüt yapısının oluşturulması ile ilgili faaliyetler dört bölüme ayrılır(Bilsel, 1995: 30):

- i. Örgütteki her bir işin yapısını ve kapsamını tanımlama,

- ii. İşleri, işbölümü yaparak gruplamak,
- iii. Grupların büyüklüğüne karar vermek,
- iv. Yetki devri.

Örgüt yapısındaki bu dört temel faktör örgüt yapısının özelliklerini ortaya koyar. Ayrıca bu temel faktörlerin yanı sıra işletmenin bulunduğu çevre, işletmenin büyüklüğü, hukuki yapısı gibi faktörler de örgüt yapısının belirlenmesinde etkiye bulunurlar.

### **2.3.3.2. KOBİ'lerde Örgütsel Yapı Oluşturulması**

#### **2.3.3.2.1.Amaç**

Ulaşılmak istenen amaçların, bu amaçlara ulaştıracak işlerin niteliğine göre organizasyon yapısı değişik olacaktır. Örneğin, belirli işlerin sürekli tekrarlanacağı bir durumda klasik-bürokratik bir yapı daha uygun olacakken, her seferinde değişik işlerin yapılacağı bir durumda organik bir yapı daha uygun olacaktır. Bundan dolayı , bu unsur örgütün hangi amaçları gerçekleştirmek için oluşturulacağı ve bu amaçları gerçekleştirilecek iş ve faaliyetlerin nitelikleri ile ilgilidir ( Koçel, 2003: 172 )

#### **2.3.3.2.2. İşlevlerin Oluşturulması**

Örgütlemeye ilk aşama, amaçlar belirlendikten sonra, örgüt içinde başarılabacak işlevlerin ya da işlerin tiplerini belirlemektir. İşlev bir eylemin diğer işlerden ayrılması ve belirlenmesidir. Bir işletmenin temel işlevleri üretim, pazarlama ve finansman olarak belirlenmesi gibi. İşlevlerin belirlenmesinde en önemli etken işbölümü ve uzmanlaşmadır. Kitle üretimi yapılan endüstrilerde verimliliğin en temel koşullarından biridir. İş basitleştirme olarak da söylenebilir. İşbölümü, işlerin küçük parçalar haline getirilerek bir grup insan tarafından yapılmasıdır. Yöneticilerin işbölümünü tercih etmesinin bir nedeni de uzmanlaşmaya gidilerek verimin arttırılacağı düşüncesidir. Bunun yanı sıra, işgücü sayısının azalması ve yöneticilerin daha çok sayıda işçiye amirlik yapma olanağı bulması, olumlu yönleridir ( Can, Tuncer ve Ayhan, 2001: 158–160).

Örgüt büyüdükçe işlevlerin bölünmesi ve farklılaşması gerekir. Belli işlevleri görmek için ise yeni personel gerekecektir. Bu durum örgütte ikinci bir kademenin oluşmasına neden olur.

### **2.3.3.2.3. İş Tanımlarının Yapılması**

İşleri tanımlamanın işletmeye birçok faydası vardır( Eren, 1998: 174–175):

- i. Yöneticinin örgüt yapısını incelemesine ve geliştirmesine yardımcı olur.
- ii. İş tanımlaması, işletmede kimin neyi yapmakla yükümlü olduğunu belirtir.
- iii. İşgörenin işini anlamasına ve analiz etmesine yardımcı olur. Yeni işgörenin işe alınması sürecinde işgörenin görevi hakkında bilmesi gerekeni açıklayarak yanlış anlamaları önler. İşgörenin işiyle ilgili bir problemi olduğunda-işinin bir kısmını unutmak, yanlış anlamak v.b.-başvurabileceği güvenli bir kaynaktır.
- iv. İş tanımları personel eğitiminde ve iş değerlemede önemli bir rol oynarlar. Her mevkinin görevinin ayrıntıları ve standartları bu işleri yapacak olan iş görenlerin eğitilmesinde planlanmasında kılavuz görevi görürler.
- v. İş tanımları, hem işlerin değerlendirilmesinde hem de doğru bir ücret ve maaş politikasını belirlenmesinde yararlı olabilirler.

İş tanımlarını ya personel departmanında ya da dışarıdan getirilen bir uzman tarafından hazırlanmalıdır. Uzman tarafsız olmalı, adam kayırmamalı ve değişik alanlarda işlerin niteliklerini kolayca anlama ve anlatma yeteneğine sahip olmalıdır. Bir iş tanımlaması sadece işin ne olduğunu belirtirse, böyle bir tanımlama uygulamada yarar getirmeyebilir. Yararlı olması için gönül ihtiyaçlarına uygun olmalıdır. Böyle bir gereklilik hissedildiğin de işlerin tekrar gözden geçirilmesi gerekir. İşin kapsamında değişiklik varsa iş tanımı yeniden yapılır ( Eren, 1998: 177–179 ).

#### **2.3.3.2.4. Bölümlere Ayırma**

Bölümlere ayırma iş bölümünün tersine işleri gruplar veya departmanlar içinde komine etme işlemidir. Departmanları oluşturma sürecinde benzer işlerin bir araya getirilmesi önem taşımaktadır. Departmanlaşma kişilerin departmanlar içinde, departmanların organizasyon içinde gruplandırıldığı bir temel oluşmaktadır. Yöneticiler kişilerin işlerini veya görevlerin birlikte yerine getirmeleri için gruplandırmak amacıyla komuta zincirine nasıl kullanacaklarına ilişkin tercihler yapmaktadırlar ( Efil, 2002: 335 ).

İşletmelerde bölümlere ayırma, literatürde altı ile sekiz arasında farklı şekillerde olabilmektedir. Örgütlerde bölümlere ayırmada en çok kullanılan sistem fonksiyonların göre bölümlere ayırmadır. Fonksiyonlarına göre bölümlere ayırma, benzer görevlerin bir bölüm altında toplanmasını ön görür. Fonksiyonel bölümlendirmenin tipik örnekleri; finans, pazarlama, üretim, personel, araştırma ve geliştirme v.b dır. Bu yöntem aynı veya benzer faaliyetleri uzmanlaştırmayı ve çalışan personelin tecrübesini arttırmayı sağlar. Bu yapının avantajı etkin ve ekonomik olmasıdır. Bundan dolayı daha çok, küçük organizasyonlar için yararlıdır. Bu yöntemde işlevlerin basitleştirilmesi sağlanır, yapının gücü ve prestiji korunur ve üst yöneticilere sıkı bir denetim imkânı verir. Ama bu yöntemin bazı olumsuz tarafları da vardır. Kişisel gelişmeler için sınırlı bir şans yaratır, uzmanlaşma fonksiyonlar arasında işbirliğini azaltabilir (Ertürk, 2000: 91–92 ).

Büyük işletmelerde sorumluluk tek bir kişinin taşıyamayacağı kadar ağırdır. Bu yüzden coğrafi ayırım veya müşteri türüne ya da ürün cinsine göre ayırım kullanılması daha yararlı olabilir. İşletmelerin büyümesi, üst düzeyde bölge veya ürün esasına göre bölümlendirme, kar ve maliyet merkezleri kurulması gereğini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, hızla gelişen işletmelerde bu ölçüt üst düzeyde kısa sürede terk edilmektedir(Eren, 1998: 165).

#### **2.3.3.2.5. Görev, Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi**

Yetki, bir örgüt içinde bulunan yönetsel makamlara verilen bir özelliktir. Karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belli görevleri

yaptırma hakkıdır. Diğer yandan yetki, diğerlerini etkileme yöntemidir. Burada yasallık, güç ve liderlik en önemli etkenlerdir. Yetki devri ise örgütteki kişilere belirli görevlerin verilmesi ve bu görevleri başarmak için yetki ile desteklenmesi sürecine denir. Yetki devredilmedikçe örgütsel kademeler dolayısıyla astlar da olmayacak ve sonuçta örgüt ortaya çıkmayacaktır. Bu nedenle yönetsel bir görevin sahibi olmanın anahtarı yetki ise örgütün anahtarı yetkinin devredilmesidir. Devir yoluyla yetki örgütün her tarafına yayılır. İşletmenin etkili olabilmesi isteniyorsa yetki devrinin gereği gibi ve zamanında yapılması zorunludur. Yetki devri ile ilgili ilkeleri işletmenin başındaki kişi belirler. Yetki devrinin üç temel yönü vardır (Can, Tuncer, Ayhan, 2001:169–172 ):

**Görevlerin astlara dağıtılması:** İşlevler ve işler belirlendikten sonra, astlar arasında dağıtılmalıdır. Yönetici kendisine ait işlevleri belirledikten sonra, hangilerini dağıtacağını kararlaştırılmalıdır. Sürekli tekrarlanan tekdüze işlerin dağıtılmasında sakınca yoktur. Ama bazı işler ustalık gerektirdiğinden, bu konularda yetenekli kişilere dağıtılır.

**Yetki verme:** Görevler dağıtıldıktan sonra, bu görevleri devralan astların; işlerini yapabilmeleri, iletişim kurabilmeleri ve kaynakları kullanabilmeleri için yetkileri olmalıdır. İşletmelerde görev ve yetkiler kişilere değil belli makamlara verilir.

**Sorumluluk:** İşe ilişkin faaliyetleri başarma zorunluluğudur. Yetki devrinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bir işi kabul ederek görevleri yapmayı benimseyen kişi, sorumluluk yüklenmiş demektir. Yetki devri yukarıdan aşağıya doğru olurken, sorumluluk aşağıdan yukarıya doğru olmaktadır. Sorumluluk devredilemez. Devredilen yetkidir ama bu yetkiyle birlikte sorumluluk ortaya çıkmaktadır. Bu noktada yetkide olduğu gibi belli işlevleri başarmak için sorumluluklarında açıkça belirlenmesi gerekmektedir.

#### **2.3.3.2.6.Kadrolama**

Yapılacak işler ve işlerin nasıl bölümlendirileceği belirlendikten sonra, bu işlerin kimler tarafından yapılacağına karar verilir. Bu aşamada belirlenip atanacak işgörenlerin işin gerek ve niteliklerine uygun olup olmadığına dikkat etmek gerekir. Bu neden eleman



alınırken objektif ölçütler kullanıp işe uygun eleman seçimine gidilmelidir. İşe alınan kişilere işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar verilir. İşgörenlerde, ne yapacağını, kime karşı sorumlu olduğunu ne ölçüde otorite sahibi olduğunu bilir ( Efil, 2002: 136 ).

#### 2.3.3.2.7. Örgütsel Yapı

Gerekli bölümler, yetki ve sorumluluklar ve yapılacak işler belirlendikten sonra ne tip bir örgütsel yapıya ihtiyaç olduğunu saptamak gerekir. Örgütsel yapının çok çeşitli türleri olmakla birlikte temel nitelikte olanlar şunlardır: (Efil, 2002: 363–369 ):

**Dikey örgüt modeli:** Dikey örgüt modeli en basit örgüt modelidir. Dikey örgüt modeli sadece emir-komuta zincirinin izlenmesini önermektedir. Bu modelde belirli fonksiyonlar, mal ve hizmet, makine ve süreç, bölge, zaman gibi ölçütlere göre düzenlenir. Bu modelde, her iş gören bir yöneticiden emir alır ve her yönetici kendisine bağlı personele emir verir. Yetki ilişkisi ise en üst yönetimden en alt basamağa kadar emir- komuta kanalından gerçekleşir. Yani dikey haberleşme kanalları kullanılır. Özellikle küçük işletmelerde uygulanmaktadır. Bu model küçük işletmelerin üstünlüklerini taşır, herhangi bir sorun çıktığında karar verme ve değişime uyum kolayca sağlanabilir. Disiplin sağlama kolaydır. Yönetici sayısı az olduğundan yönetim giderleri de azdır.

**Dikey-kurmay örgüt modeli:** Örgüt büyüdükçe kurmaylara ihtiyaç artacaktır. Çünkü işletmenin büyümesi fonksiyonları arttıracak ve mevcut yönetici kadro işlerini kolayca yönetip denetlemeyecektir. Bundan dolayı dikey örgütün kurmaylarla desteklenmesi ve böylece bu modelin ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır. Bu model özellikle iş bölümü ve uzmanlaşmanın yaygın olduğu endüstri işletmelerinde kullanılır. Daha çok büyük işletmeler için uygundur. Yöneticiler kurmaylar sayesinde çeşitli konularda sorunları daha rahat çözümlenebilir. Ancak kurmaylara danışılması karar alma ve sorun çözme sürecini uzatabilir.

**Fonksiyonel örgüt modeli:** Bu modelin en belirgin özelliği işletmede yer alan fonksiyonların yürütülmesinin uzmanlara bırakılmasıdır. Fonksiyonel örgüt modelinin

dikey örgüt modelinden farklılığı bir kişinin birden çok yöneticiden emir alması, Dikey-Kurmay örgüt modelinden farklılığı ise, uzmanların danışmanlık durumundan çıkıp kendi uzmanlık alanlarında yetki sahip olmalarıdır. Fonksiyonel örgüt modelinde işler uzmanlık kazanmış kişiler tarafından yürütüldüğü için verimlilik üzerinde olumlu etkileri olur. Bireyin yaratıcılık ve yapıcılık gücü fonksiyonel otorite içinde hareket kazandığı gibi işgörenin yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanılmak istenmesi bireyde hoşnutluk yaratır. Bunun yanı sıra, bir yöneticinin başka bir bölümde çalışan astta iş vermesi faaliyetleri hızlandırır. Bu durum, sorumluluk belirleme ve denetim sağlama da güçlük yaratır.

**Matris örgüt yapısı:** Matris örgüt yapısı, geniş, karmaşık örgütlerde artan karar verme, koordinasyon ve kontrol sorunlarının bazılarının üstesinden gelmek için kullanılır. Matris örgüt, fonksiyonel ve ürün temeline dayalı örgütlerin niteliklerini bir araya getirir. Bu örgüt tipinin amacı, geleneksel komuta yapısından daha yüksek seviyede koordinasyonu sağlamaktır. Yapılacak iş, bir proje çevresinde örgütlenmektedir. Birkaç tane projenin söz konusu olduğu durumlarda bu yapıya ihtiyaç duyulur. Projeyi veren ve alan işletmeler arasındaki ilişkiler etkili bir şekilde sürdürülür. Örgüt tümüyle yeni ilişkiler ortaya koyar. Klasik yapı, dikey kumanda zinciri ilişkilerini öngörürken, matris yapı yatay ve çapraz ilişkilere önem vermektedir. Bu örgüt yapısında, işçi birden fazla yöneticiye sahip olur. Bu durum komuta birliği ilkesine aykırıdır. Bir işçinin performansını, verilen iş emirlerinden dolayı, birden fazla yönetici değerlendirilebilir. Bu iş emri ve değerlendirmeler farklı yaklaşımlardan dolayı anlaşmazlıklara neden olabilir. Matris yapıların başarılı olabilmesi için yöneticiler aşağıya verdikleri emirlerde oluşan anlaşmazlıkları çözmek durumundadırlar ( Ertürk, 2000: 103–105 ).

Yeniden yapılanma sürecinde KOBİlere en uygun örgüt yapısını belirlenmesinde aşağıdaki ölçütlere dikkat edilmelidir ( Yalçın, 2005: 5–6 ):

- i. Örgüt yapısı sürekli değişen şartlarda orijinal, yönlendirici bir kılavuz düşüncenin gelişimine ortam hazırlamalıdır.
- ii. Örgüt yapısı, stratejik taleplere cevap verebilmeli ve çalışanların serbestçe hareket etmesine ve yeteneklerini kullanabilmesine imkân sağlayacak esneklikte olmalıdır.

- iii. Örgüt yapısı, en yüksek düzeyde yaratıcılık yeteneğini ortaya çıkarmak için hiyerarşik unsurları en aza indirecek şekilde düzenlenmelidir.
- iv. Örgütün ve birimlerin boyutu, yüz yüze iletişime imkan tanınmalıdır.
- v. Örgüt yapısı, çalışanların firma yararına kendi yeteneklerini serbestçe kullanabilmesi için yetki devrine olanak tanınmalıdır.
- vi. Örgüt yapısı, bilgi değişimine olanak tanınmalı, çalışanlara değişimin sürekliliğini öğretmeli ve değişimi fırsat olarak göstermelidir.
- vii. Örgüt yapısı, işletmede kontrol sürecini kolaylaştırarak çalışanların kendi performanslarının değerlendirilmesi için gerekli ortamı sağlamalıdır.

#### **2.3.3.2.8. Örgüt Şemaları ve Klavuzları**

Küçük ve orta ölçekli işletmenin organizasyon yapısı içerisinde hangi birimlerin olacağına, işletmenin öz-yetenekleri, daha önce belirlenmiş olan misyon ve amaçlar dikkate alınarak belirlenir. Birimlerin belirlenmesinden sonra, çalışanların nerede ve kimlerle ast-üst ilişkisi içerisinde olacağına karar verilir. Daha sonra örgüt şeması oluşturulmaya çalışılır.

Örgüt şemaları, bir örgütsel yapı içinde yer alan bölümleri, organları, bunlar arasındaki ilişkileri ve haberleşme kanallarını gösteren çizimlerdir. Örgüt şemaları, gruplanan işleri, kimin kime sorumlu olduğunu ve personelin yerini göstermektedir. Şemada, dikey bağlantılar yetki ve sorumluluk ilişkilerini ortaya koyar. Örgüt şemaları, var olan örgüt planını gösterdiği gibi gelecekte yapılması düşünülen işler için, örgüte analiz için yardımcı olur. Bazı örgütlerde iki tane örgüt şeması vardır. Bunlardan ilki mevcut yapıyı diğeri ise olması gerekeni gösterir( Efil, 2002: 381).

Küçük ve orta ölçekli bir işletmede örgüt şemalarının hazırlanması ve onaylanması, üst yönetimin yetki ve sorumluluğundadır. Yeniden yapılanma çalışmasında bu görevi, ya yeniden yapılanma ekibi ya da danışman üstlenecektir. Sonuçta onaylamayı üst yönetim yapacaktır. Örgüt şemalarını kim ya da hangi birim düzenleyecekse öncelikle gerekli bilgileri ilgili sorumlulardan alıp, bölüm yöneticileriyle görüşmek zorundadır. Daha sonra toplanan bilgilerle belli bir taslak oluşturulur ve ilgili kişilerce gözden geçirilir.

En son üst yönetimin onayı alınarak örgüt şemaları bastırılır ve dağıtılır( Efil, 2002: 382).

Örgüt klavuzları, önce örgütün amaçları, ilkeleri ve politikalarını açıklar. Örgüt şemasında yer alan tüm organların adı, unvanı, bağlı olduğu üst organ veya bölüm ile yetki ve sorumluluk sınırları, dikey ve yatay ilişkiler gibi konular ele alınır. Her bölüm için ayrı olarak hazırlanır. Sonra bunlar bir araya getirilir ve genel örgüt klavuzu oluşturulur. Örgüt klavuzlarının hazırlanmasından ve denetiminden en üst yönetici sorumludur. Ancak örgüt klavuzlarının yürütülmesinde ise yardımcılar, uzmanlar ve ilgili kurmay bölümünün katkısı olması gerekir( Efil, 2002: 387).

#### **2.3.3.2.9. Merkezleşme derecesi**

Örgütte karar verme yetkisinin kademeler arasında dağıtımıyla ilgilidir. Eğer bu yetki alt kademelere doğru kaydırılırsa ademi-merkezi, karar yetkisi üst kademelerde toplanırsa merkezi bir örgüt olduğu anlaşılabilir (Koçel, 2003: 173 ).

Merkezcil örgüt yapısına tüm karar ve emirler tepe yöneticileri tarafından verildiği için bu uygulama daha çok küçük işletmeler için söz konusudur. Ama merkezcil ya da merkezcil olmayan örgüt yapısının tür olarak tek başına uygulandığı pek görülmez. Önemli olan optimal düzeyini ayarlamaktır. Roos A. Weber'in görüşüne göre, “ bir işletme merkezi diğeri ademi-merkezi diyemeyiz. Ancak X işletmesinin bazı fonksiyonlarının ademi-merkezi olduğunu söyleyebiliriz. Bir genelleme yapılırsa KOBİ'lerde merkezcil yapının tercih edildiği, işletme büyüdükçe örgüt kademelerindeki artışlar nedeniyle ademi-merkezi yapıya geçildiği söylenebilir. Sonuçta işletmenin merkezleşme derecesini, işletmenin büyüklüğü, örgütsel yapının özellikleri, çalışma alanı, yerleşim yeri, üretimin yeri, yöneticilerin yetenekleri, anlayış ve tutumları, yönetim felsefesi, politika ve stratejileri ve çevre şartları gibi etkenler belirler ( Efil, 2002: 325 ).

Merkezden uzak bir yapının uygunluğu koşullara bağlıdır. Ödünsüz bir merkezden uzak yapı bir günde kurulamaz. Merkezden uzaklaşma, astlara en yakın kişilere karar verme

yetkisi tanımak anlamına gelir ve merkezden uzak yapının çalışanlar üzerindeki en olumlu etkisi, yarattığı zihinsel özgürlüktür(Larsen, 2004: 34).

#### **2.3.3.2.10. Formalleşme derecesi**

Formalleşme, bir örgütte işlerin standartlaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır. İşlerin formalleşme derecesi arttığında işi yapmakla yükümlü olan kişiler ne yapılacağı, ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğine karar vermede minimum zaman harcamaktadırlar. Formalleşme derecesi arttığında çalışanların aynı faaliyet girdilerini aynı şekilde ek alarak, aynı miktarda çıktıyı elde edecekleri varsayılır. Böyle bir durumda iş tanımları, örgütsel kuralları ve iş sürecini içeren açık olarak tanımlanan prosedürler vardır. Formalleşme derecesi düşükse çalışanlar işlerini yerine getirirken serbest davranırlar, alternatif çalışma şekillerini denerler ve farklı çalışma yöntemlerini düşünebilirler. Günümüzde örgütler, formalleşme derecelerini düşürmektedirler. Böylece esneklik ve global rekabet ortamında ayakta kalabilecek beceriye sahip olmaktadır (Efil, 2002: 330 ).

#### **2.3.3.2.11. Kontrol alanı**

Örgütte bir üste kaç sayıda ast bağlanabileceği ile ilgilidir. Bir üste kaç ast bağlanması gerektiği konusunda 6 veya 7 rakamlar söylenmektedir. Kontrol alanını belirleyen faktörler şöyle sıralanabilir (Koçel, 2003: 212 ):

- i. Örgüt kademesi,
- ii. Yapılan işin niteliği,
- iii. Standartlaşma derecesi,
- iv. Astların nitelik veya yetenekleri,
- v. Kurmay hizmetlerin varlığı,
- vi. Coğrafi yakınlık,
- vii. Koordinasyon derecesi,
- viii. İşlerin karmaşıklığı,
- ix. Kullanılan iş yapma ve iletişim teknolojisi.

Bu faktörler işletmeden işletmeye geçeceği için, KOBİ'lerde örgütün sahip olduğu nitelikler göz önünde tutularak kontrol alanı belirlenmeye çalışılır.

#### **2.3.3.2.12. Koordinasyon sağlama**

Örgütü oluşturan birimler arasındaki haberleşme ilişkileri, örgüt için önemli bir unsurdur. İletişim kanalları ve şekli, her örgütte farklı olabilmektedir. Bazı örgütler sadece dikey haberleşme kanalı kullanılırken bazıları da hem dikey hem yatay haberleşme kanalı kullanabilmektedir (Koçel, 2003: 174 ). Esasında haberleşme yapısını belirleyen işin gereği ve niteliğidir. Küçük ölçekli bir işletmede daha çok merkez bir yapı tercih edilmesinden dolayı, haberleşme kanalı dikey ve yatay olarak kullanılmakta ve haberleşme ile ilgili hatalar azalmaktadır.

Bavelas'ın araştırmasına göre, âdemi-merkezi yapıda olan haberleşme yapısında basit işlerde en fazla hata olduğu ortaya çıkmıştır. Bu hatalar, yapı merkezleştikçe azalmaktadır ( Eren, 1998: 340 ).

#### **2.3.3.3.Yeniden Yapılanmanın Yarattığı Yeni Örgüt Yapısı**

Yeniden yapılanma ile verimsiz ve müşteri açısından katma değer yaratmayan faaliyetler ve süreçler elimine edilir. Bu faaliyetler ve süreçler, işletmelerin Pazar değişimlerine daha çabuk ve daha etkin cevap vermesini sağlayacak şekilde yeniden yapılır. Bu yapılanma ile hem bilgi akışı, hem karar ve yetki merkezleri, hem de örgüt yapısı değişir. Yeniden yapılanma ile örgütte ortaya çıkan değişiklikler aşağıda sıralanmıştır( Koçel, 2003: 407):

- i. Değişik nitelikte işler tek bir iş grubu içinde birleştirilir.
- ii. İş yapanlar karar verici hale gelir.
- iii. İşlerin yapılma sırası suni bir zorlamadan çok kendi doğal sırasını izler.
- iv. Süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişen, değişik çeşitleri olabilir.
- v. Yapılan bir işin bir üst kademe kontrolü minimuma indirilmiştir.

- vi. Katma değer yaratmayan, sadece birbirini başka bir şekilde tekrarlayan işler en aza indirilmiştir.
- vii. Melez ve merkezkaç örgüt yapısı ve işleyişi egemendir.

Hammer ve Stanton'a göre ise (1995: 38) yeniden yapılanma ile oluşan değişiklikler şöyledir:

- i. Eski varsayımlar yok eden yeni bir süreç ortaya çıkar.
- ii. Yeni süreci inşa etmek, nasıl işleyeceğini ayrıntılarıyla tasarlamak işletmenin tüm parçaları üzerindeki etkilerini tahmin etmek için uygun bilişim sistemleri oluşturulur.

Hammer, Champy'ye göre ise ( 1994: 53–73):

- i. Yeniden yapılanma işletmedeki işlerin en mantıklı yerde gerçekleştirilmesini ve örgüt sınırlarının ötesine geçirilmesini sağlar.
- ii. Yeniden yapılanma işletmelerdeki iş birimlerinin işlevsel bölümlerden, süreç ekiplerine doğru değişmesini sağlar. İşler basit görevlerden çok boyutlu işlere değişir. Ayrıca zaman ve iş kaybının yanı sıra değer üretmeyen işlerinde ortadan kaldırılmasını sağlar. Sonuçta elemanların işletmeye katkıları artar.
- iii. Yeniden yapılanmayla işletmelerde mücadele ortamı doğar. Eski rutin işlerin ortadan kaldırılmasını ve çalışan insanların yetkilendirilmesini sağlar. Yetkilendirme, yeniden yapılanmanın doğal bir sonucudur. Yeniden yapılanma ile işletmelerde yetiştirme yerine eğitime ya da eğitilmiş kişilerin işe alınmasına önem verir.
- iv. Yeniden yapılanma işletmenin yapısının yanı sıra kültürünü de değiştirir. İşçiler patronları için değil, müşterileri için çalıştıklarına inanırlar.
- v. Yeniden yapılanma ile işletmenin yapısının yalın olması sağlanır.

Stratejik tasarımla başlayıp örgütsel tasarımla sona eren yeniden yapılanma çalışması sonucunda işletmede her şey değişir. İşler görev odaklı olmaktan çıkıp çok boyutlu hale gelir. Sadece verilen emirleri yerine getirmekle yetinen insanlar kendi başlarına seçim yapmaya ve karar vermeye başlarlar. Organizasyonun her yönü neredeyse tanınmayacak kadar büyük bir dönüşüm geçirir.

Bir işletmede yapılan yeniden yapılanma çalışması sonucunda ortaya çıkan değişimler aşağıda özetlenmiştir ( Hammer ve Champy, 1993: 59–72).

1. Görev odaklılıktan Süreç odaklılığa
2. Kişisel zevkler: Kontrolörden Antrenörlüğe
3. Çalışan zevkleri: İşçiden Oyuncuya
4. Örgüt yapısı: Hiyerarşiden Sadeliğe
5. Çalışanlar karar vermede gönüllü
6. İşe hazırlama: Yetiştirmeden Eğitime
7. Mevcut yeteneklere göre performans değerlendirmesi
8. Değerler değişir: Koruyucudan Üretkene
9. Üst yönetici değişir: Skor tutucudan Lidere
10. Performanslar: Tüketici esaslı olur ( Tüketici  $\Rightarrow$  İşgören  $\Rightarrow$  Patron memnuniyeti)

Kısacası, işletmeye yeniden yapılanmanın uygulanması, işletmedeki her şeyi değiştirmektedir. Çünkü işletmedeki ögeler, insanlar, işler, yöneticiler ve değerler birbirine bağlıdır ( Yalçın, 2005: 65 ).

Sonuç olarak, günümüzde birçok yönetsel sorunu olarak KOBİ'lerin, hem ulusal hem de uluslar arası çevrede rekabete dayanabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için, gereksiz aşamaların yok edilip, örgütün yeniden tasarlanması için yeniden yapılanma uygulanabilir. Yeniden yapılanma bir defada yapılacak bir çalışma değildir. İşletmenin stratejik ve örgütsel yapısı sürekli olarak izlenip, gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Böylece KOBİ'lerin maliyetleri azalır ve yarattıkları katma değer artar.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPISININ TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Türkiye'deki KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon yapılarını ortaya koyma amacına yönelik anket çalışması yapılmıştır. Çalışma sonuçlarına geçmeden önce, araştırmanın hazırlanması ve uygulanması konusunda genel bilgiler verilecektir.

### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Araştırmanın temel amacı, Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinde, Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin mevcut yönetim ve organizasyon yapıları hakkında ayrıntılı bulgular elde etmektir. Bu bulgulardan yola çıkarak mevcut firma yapılarının, Avrupa Birliği'ndeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin yönetim ve organizasyon yapısı ile karşılaştırmasını yapmak ise ikinci derecede amaçtır.

Araştırmanın kapsamına, İstanbul'da faaliyet gösteren orta ölçekli işletme tanımına uyan işletmeler alınmıştır.

### 3.2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

#### 3.2.1. Araştırma Yöntemi ve Varsayımları

Araştırmanın uygulanmasında temel olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Türkiye'deki KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon yapısı hakkında durum analizi yapılmıştır.

#### 3.2.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreninde, İstanbul'da KOSGEB'e kayıtlı işletmelerden Avrupa Birliği tanımı çerçevesinde 168 işletmenin uygun olduğu tespit edilmiştir. 168 işletme içerisinde tesadüfî yöntemle 84 işletme seçilmiştir. 84 işletme içerisinde 16 tanesi imalat işletmesi olmadığından örneklem içerisinde çıkarılmıştır. 68 işletmeye anket

uygulanmıştır ama verilen eksik bilgilerden dolayı 20 tanesi değerlendirmeye alınamamıştır. Örnekleme içerisinde 48 işletme bulunmaktadır.

Araştırma evrenini belirlerken aranılan ölçütler şunlardır:

1. İşletme tipi: İmalat işletmesi,
2. Yıllık ciro: 1.000.000–5.000.000 YTL,
3. Personel sayısı: 100–250 kişi,
4. Firma statüsü: Şahıs işletmesi, kolektif şirket, anonim şirket, adi ortaklık ve limited şirket.

### **3.2.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı**

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu, anketörler yardımıyla elden dağıtılmıştır ve görüşülen kişiler yönetim basamağından seçilmiştir.

### **3.2.4. Araştırma Hipotezi**

Avrupa Birliğine üyelik sürecinde Türkiye'deki küçük ve orta büyüklükteki işletmeler yeniden yapılanmalıdır.

### **3.2.5. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi**

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesinde basit yüzde yöntemi kullanılmıştır.

## **3.3. ELDE EDİLEN BİLGİ VE BULGULAR**

Anket çalışması sonucunda elde edilen bilgiler ve bulgular, tablolara dönüştürülerek aşağıda sunulmuştur.

### **3.3.1. Araştırma Kapsamında İncelenen Küçük Ve Orta Büyüklükte İşletmelerin Genel Özelliklerin İlişkin Bulgular**

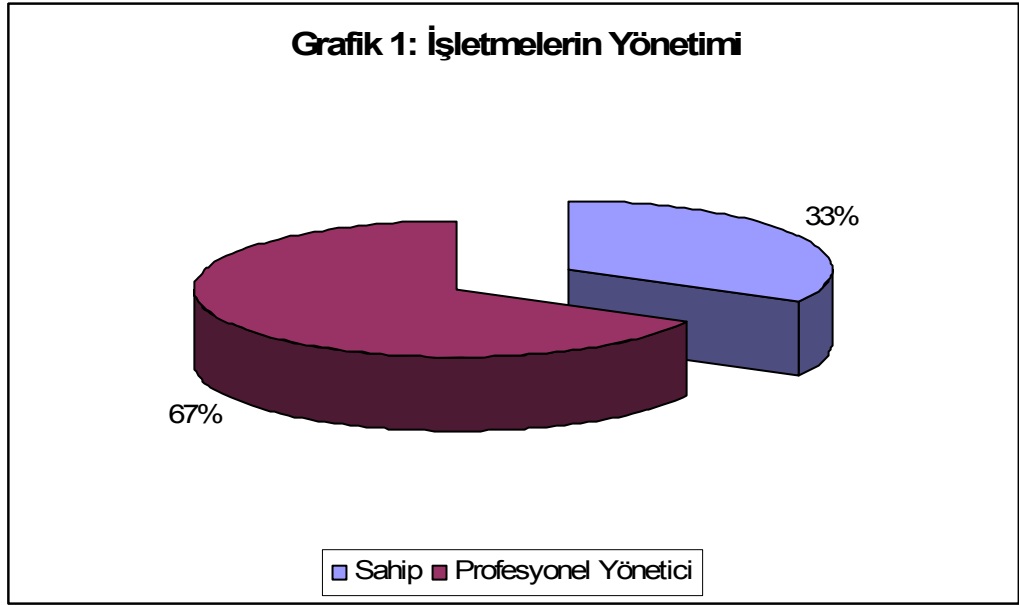
#### **3.3.1.1. Araştırma Yapılan KOBİ'lerin Yönetimi**

Araştırma kapsamında incelenen küçük ve orta büyüklükte işletmelerin genel özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda özetlenmiştir. Anket kapsamındaki işletmelerin %

67'sinde profesyonel yönetici istihdam edilmektedir. Bu işletmelerin % 33'ünde ise, işletmeyi sahip/yöneticinin yönettiği ortaya çıkmıştır.

**Tablo 29: Araştırma Yapılan KOBİ'lerin Yönetimi**

İşletme Yönetimi	Frekans	Dağılım (%)
Sahip	16	33
Profesyonel Yönetici	32	67
TOPLAM	48	100

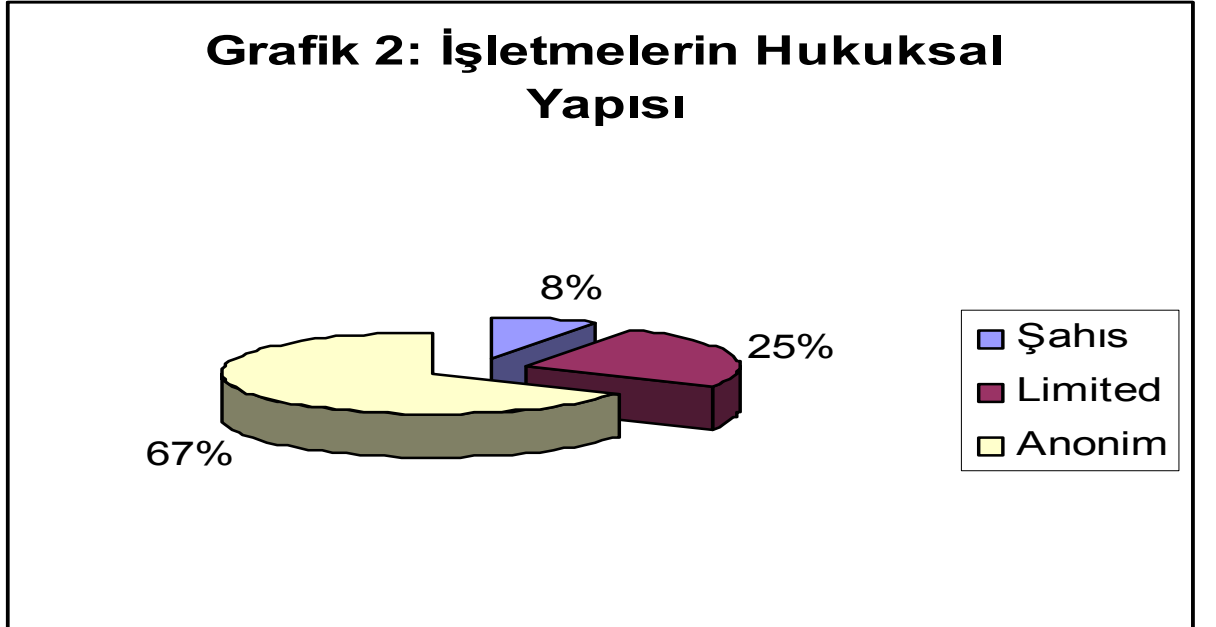


### 3.3.1.2. Araştırma Yapılan İşletmelerin Hukuksal Yapısı

Anket kapsamındaki işletmelerin % 67'sinin anonim şirket statüsünde olduğu saptanmıştır. Diğerlerinin ise sırasıyla limited şirket ve şahıs işletmesi statüsünde faaliyetlerini sürdürdükleri belirlenmiştir.

**Tablo 30: Araştırma Yapılan İşletmelerin Hukuksal Yapısı**

Hukuksal Yapı	Frekans	Dağılım (%)
Şahıs	4	8
Limited	12	25
Anonim	32	67
Komandit	Cevap yok	0
Diğer	Cevap yok	0
<b>TOPLAM</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

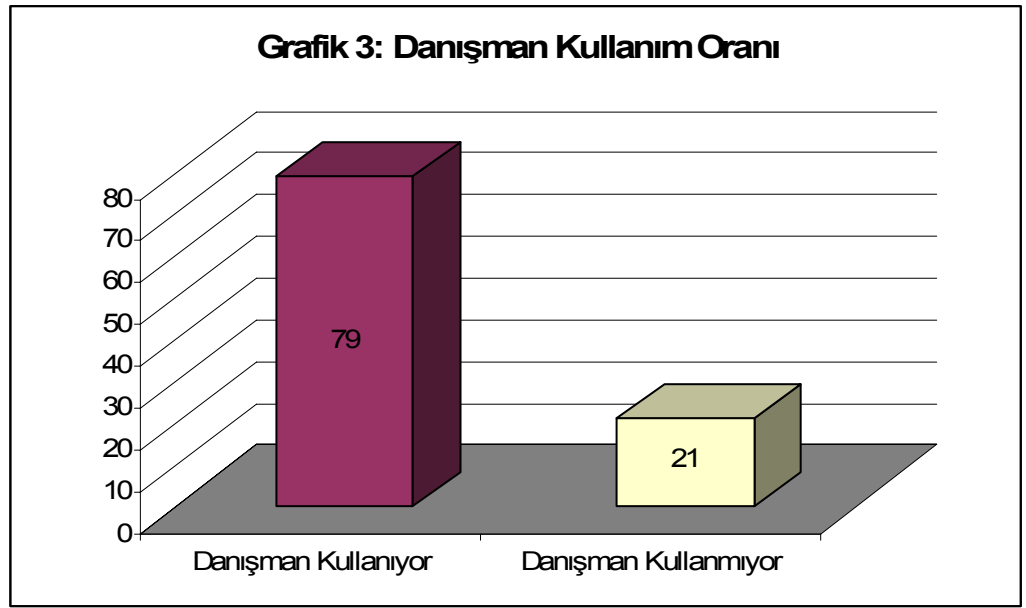


### 3.3.1.3. Araştırma Yapılan İşletmelerde Danışman Kullanımı

Araştırmaya konu olan işletmelerin % 79'unda danışman kullanıldığı, % 21'inde ise kullanılmadığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 31: Araştırma Yapılan İşletmelerde Danışman Kullanımı**

Danışman Kullanımı	Frekans	Dağılım (%)
Evet	38	79
Hayır	10	21
<b>TOPLAM</b>	48	100

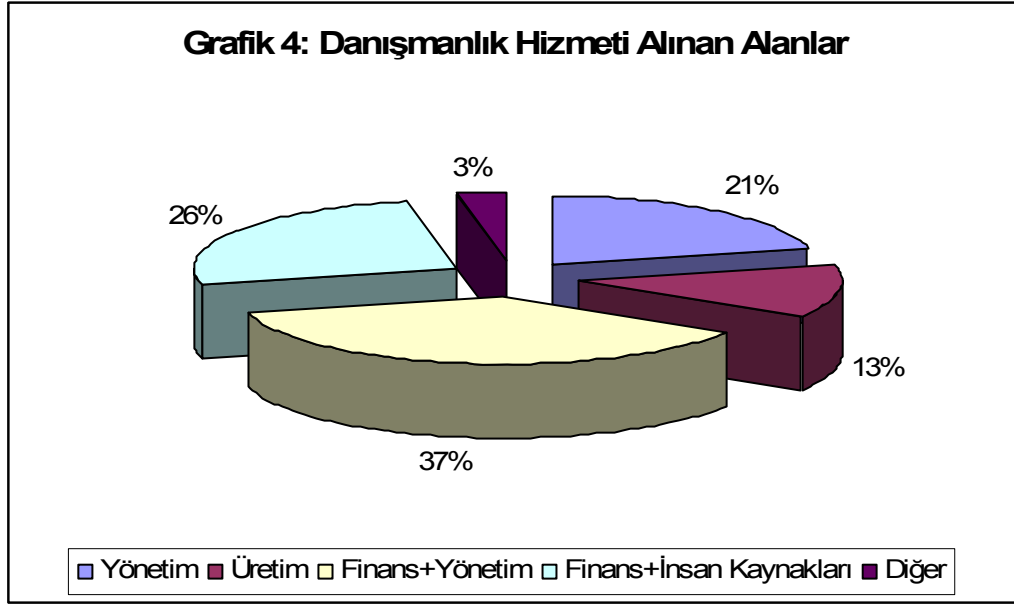


#### **3.3.1.4. Araştırılan İşletmelerde Danışmanlık Hizmeti Alınan Alanlar**

Anket yapılan firmaların en fazla finans ve yönetim alanında danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyduğu ortaya çıkmıştır. Bunu izleyen işletme yönetimi alanı ise insan kaynakları olmuştur. Sadece yönetimden danışmanlık hizmeti alan firmalar % 21'dir.

**Tablo 32: Araştırılan İşletmelerde Danışmanlık Hizmeti Alınan Alanlar**

	Frekans	Dağılım (%)
Yönetim	8	21
Üretim	5	13
Finans+Yönetim	14	37
Finans+İnsan Kaynakları	10	26
Diğer	1	3
TOPLAM	38	100



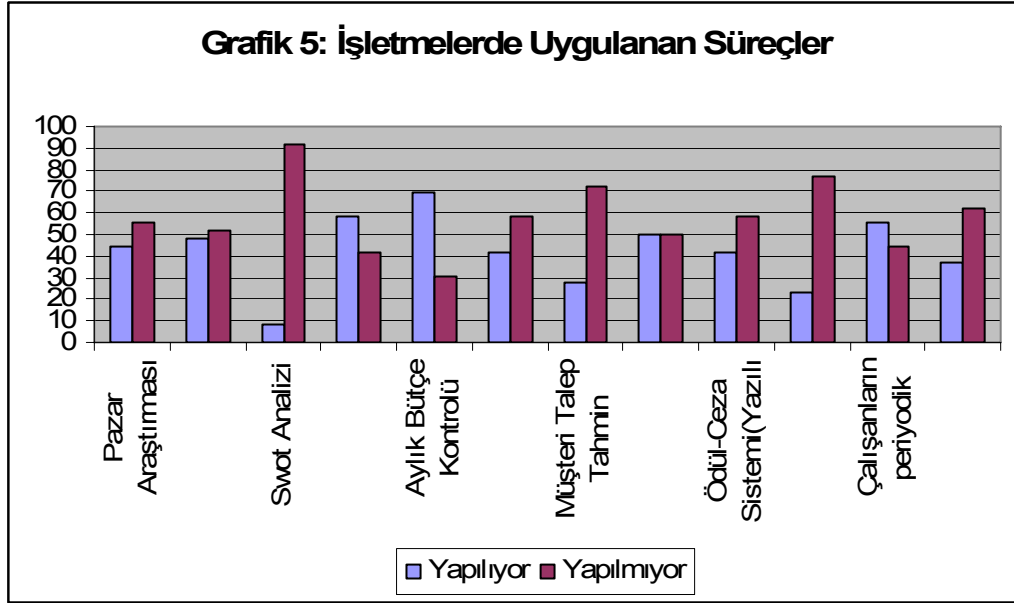
### 3.3.1.5. İşletmelerde Uygulanan Süreçler

Araştırma yapılan işletmelerin % 56'sında pazarlama araştırması yapılmamaktadır. % 52'sinde ise yeni ürün geliştirme çalışmaları yapılmamaktadır. Bu işletmelerin % 92'si swot analizi yapmamaktadır. 28 işletme yıllık plan ve bütçe yapmaktadır. Aylık bütçe kontrolünü yapan işletme sayısı 33'tür. Performans yönetimi uygulayan işletme sayısı 20'dir. Müşteri talep tahmin tabloları yapmayan işletmelerin oranı % 72'dir. Araştırılan işletmelerin yarısında takım çalışması yapılmaktadır. Anket uygulanan işletmelerin % 58'inde ödül-ceza sistemi uygulanmamaktadır. Bu işletmelerin % 77'sinde ise müşteri

memnuniyet ölçümü yapılmamaktadır. İşletmelerin % 23'ünde müşteri memnuniyet ölçümü yapılmaktadır.

**Tablo 33: İşletmelerde Uygulanan Süreçler**

Uygulanan Süreçler	Yapılıyor		Yapılmıyor		TOPLAM	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
<b>Pazar Araştırması</b>	21	44	27	56	48	100
<b>Yeni Ürün Geliştirme</b>	23	48	25	52	48	100
<b>Swot Analizi</b>	4	8	44	92	48	100
<b>Yıllık Plan-Bütçe</b>	28	58	20	42	48	100
<b>Aylık Bütçe Kontrolü</b>	33	69	15	31	48	100
<b>Performans Yönetimi</b>	20	42	28	58	48	100
<b>Müşteri Talep Tahmin Tabloları</b>	13	28	35	72	48	100
<b>Takım Çalışması</b>	24	50	24	50	48	100
<b>Ödül-Ceza Sistemi(Yazılı veya Sözlü)</b>	20	42	28	58	48	100
<b>Müşteri Memnuniyet Ölçümü</b>	11	23	37	77	48	100
<b>Çalışanların periyodik müşteri memnuniyet ölçümü</b>	27	56	21	44	48	100
<b>İstatistiksel Kalite Kontrol</b>	18	37,5	30	62,5	48	100



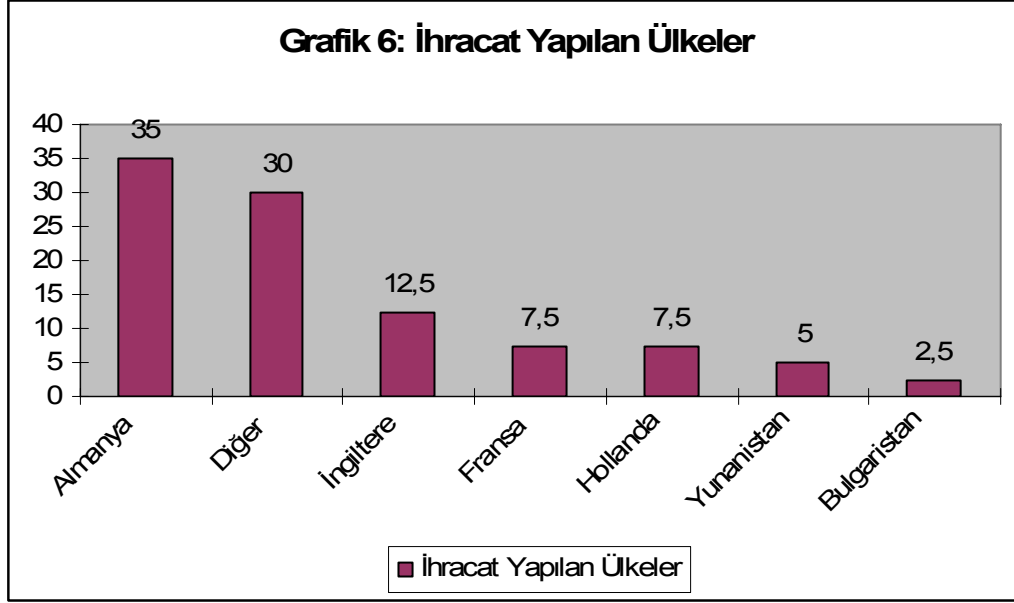
### 3.3.1.6. Araştırma Yapılan İşletmelerin İhracat Durumu

Araştırmaya konu olan işletmelerin sadece 8 tanesi ihracat yapmamaktadır. Geri kalanlar ise % 35'lik bir oranla en fazla Almanya'ya ihracat yapmaktadır. Almanya'yı izleyen ülke İngiltere'dir. Bu iki ülke ise Avrupa Birliği'ne üyedir.

**Tablo 34: Araştırma Yapılan İşletmelerin İhracat Durumu**

İhracat Yapılan Ülkeler / İhracat Oran	Almanya		İngiltere		Fransa		Bulgaristan		Yunanistan		Hollanda		Diğer		TOPLAM	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Evet	14	35	5	12,5	3	7,5	1	2,5	2	5	3	7,5	12	30	40	83
Hayır															8	17



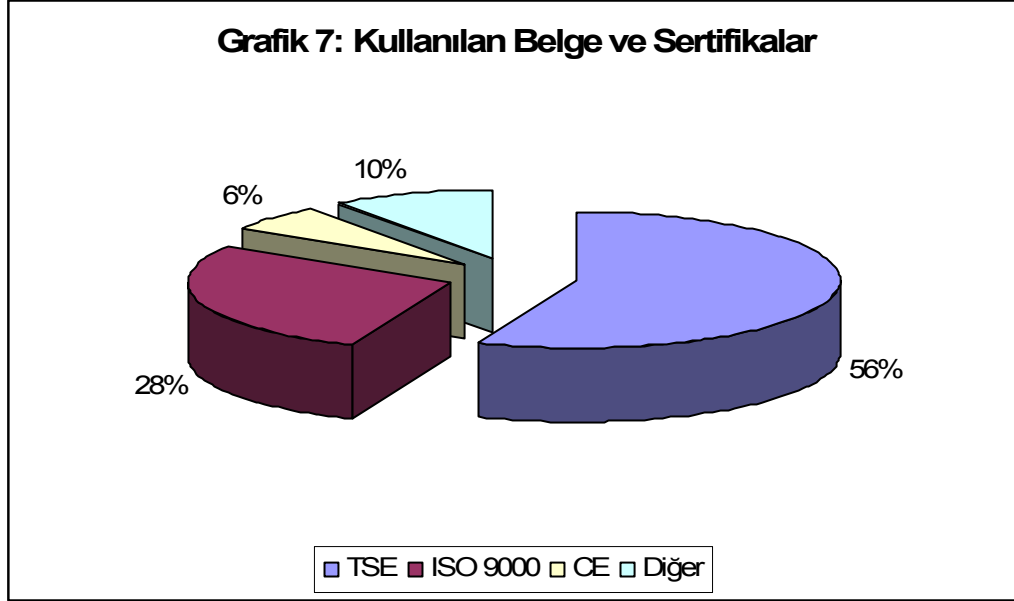


### 3.3.1.7. Araştırma Yapılan İşletmelerde Kullanılan Belge Ve Sertifikalar

Araştırılan işletmelerin % 56'sı TSE belgesine sahiptir. ISO 9000 kullanan işletme oranı ise % 28'dir. Avrupa standartlarına uygun olmayı belgeleyen CE işaretine sahip işletme oranı % 6'dır.

**Tablo 35: Araştırma Yapılan İşletmelerde Kullanılan Belge ve Sertifikalar**

Kullanılan Belge ve Sertifikalar	Frekans	Dağılım (%)
TSE	27	56
ISO 9000	13	28
CE	3	6
Diğer	5	10
<b>TOPLAM</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

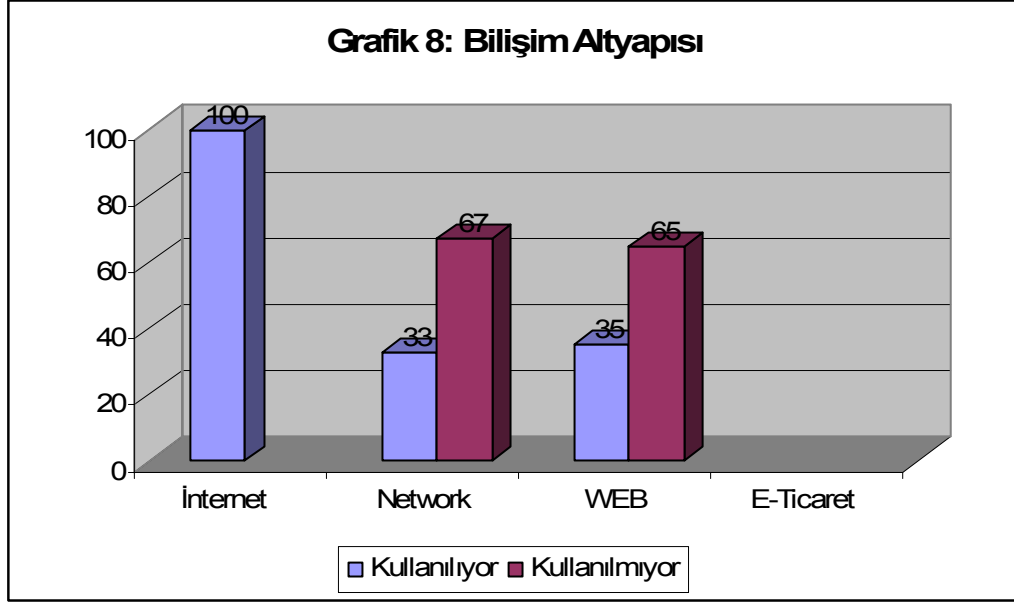


### 3.3.1.8. Araştırma Yapılan İşletmelerde Kullanılan Bilişim Altyapıları

Anket uygulanan işletmelerin tamamında internet kullanımı olduğu görülmüştür. Sadece 17 işletmede web kullanımı mevcuttur. Network'un 16 işletmede kullanıldığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 36: Araştırma Yapılan İşletmelerde Kullanılan Bilişim Altyapıları**

	Kullanılıyor		Kullanılmıyor		TOPLAM	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
<b>İnternet</b>	48	100	Cevap yok	0	48	100
<b>Network</b>	16	33	32	67	48	100
<b>WEB</b>	17	35	31	65	48	100
<b>E-Ticaret</b>	Cevap yok	0	Cevap yok	0	0	0

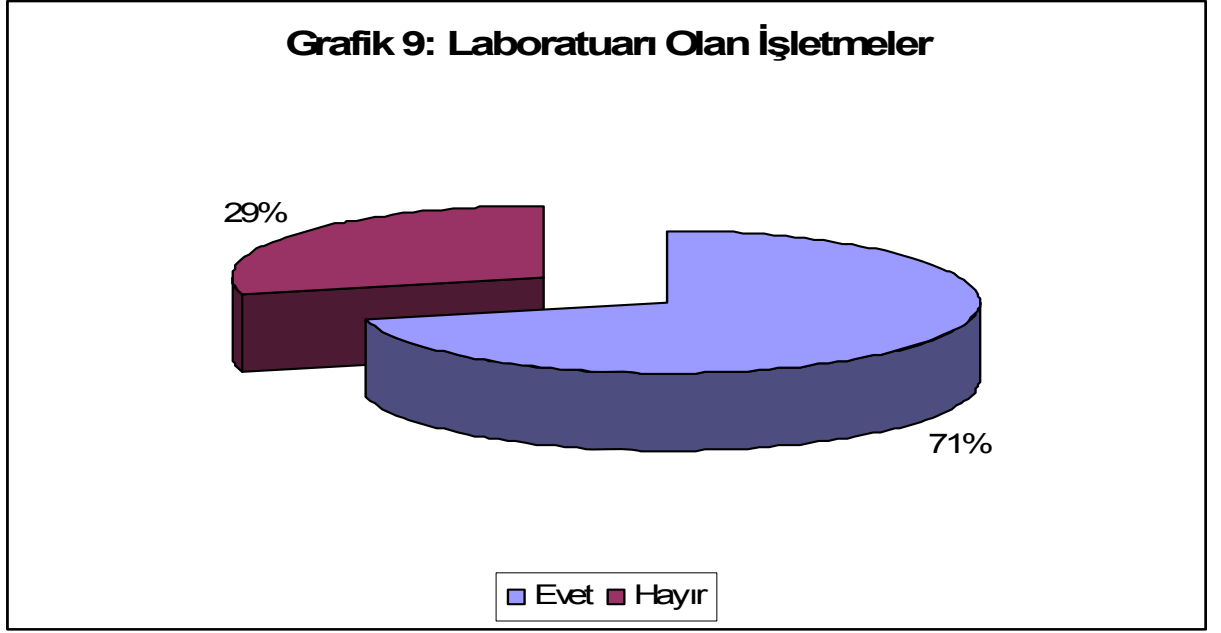


### 3.3.1.9. Araştırma Yapılan İşletmelerde Laboratuvar Kullanım Oranı

Anket yapılan işletmelerin % 71'inde laboratuvar olduğu, % 29'unda ise laboratuvar kullanımı olmadığı görülmüştür.

**Tablo 37: Araştırma Yapılan İşletmelerde Laboratuvar Kullanım Oranı**

Laboratuvar Var mı?	Frekans	Dağılım(%)
Evet	34	71
Hayır	14	29
<b>TOPLAM</b>	48	100



### 3.3.2. Araştırma Kapsamında İncelenen Küçük Ve Orta Büyüklükte İşletmelerin Yönetim Fonksiyonlarına İlişkin Bulgular

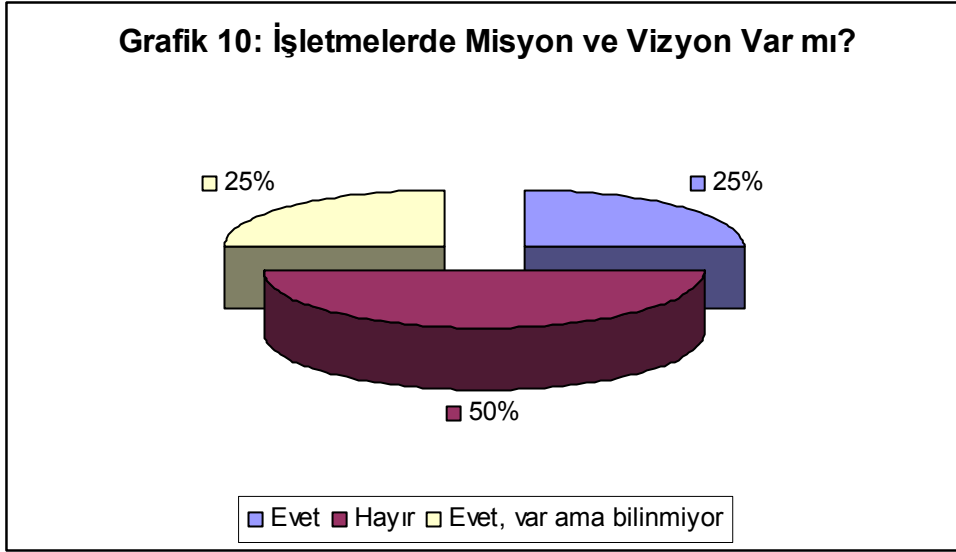
Anket kapsamında incelenen küçük ve orta büyüklükte işletmelerin genel özelliklerine ilişkin bulgulardan sonra yönetim fonksiyonları ile ilgili özelliklerine ait bulgular ortaya konacaktır.

#### 3.3.2.1. Araştırma Yapılan KOBİ'lerde Misyon ve Vizyon

Araştırma yapılan işletmelerin % 25'inde misyon ve vizyon olduğu, % 50'sinin misyon ve vizyonu olmadığı ve % 25'inin ise misyon ve vizyonu olduğu ama bilinmediği ortaya çıkmıştır.

**Tablo 38: Araştırma Yapılan İşletmelerde Misyon ve Vizyon**

	Evet		Hayır		Evet, var ama bilinmiyor		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Misyon ve Vizyon Var mı?	12	25	24	50	12	25	48	100

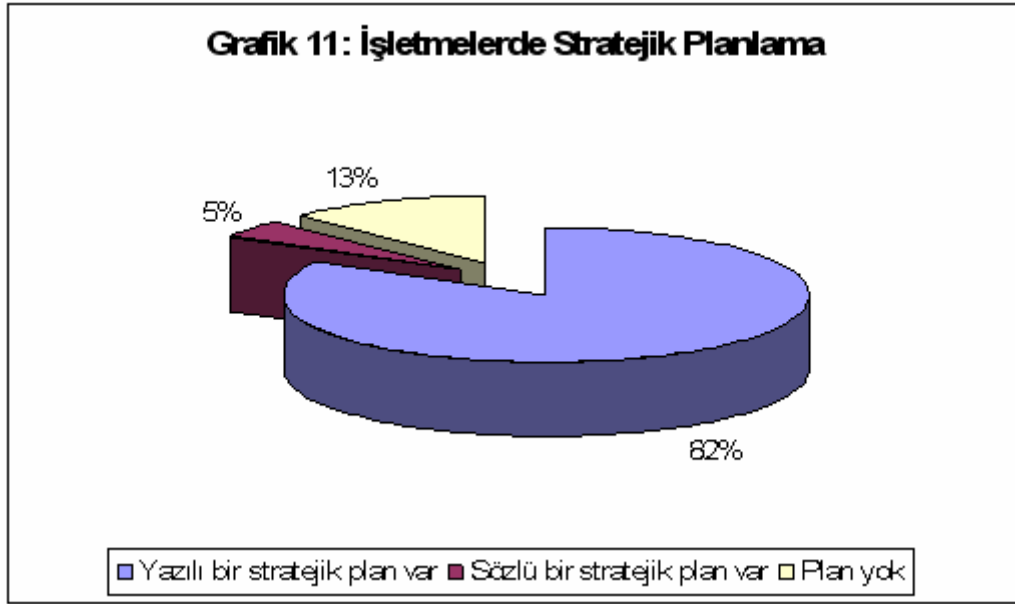


### 3.3.2.2. Araştırma Yapılan İşletmelerde Stratejik Planlama

Araştırma yapılan işletmelerin % 83'ünde yazılı bir stratejik plan yaptıkları, % 4,5'inin ise sözlü bir stratejik planı olduğu ve % 12,5'inin ise planlama yapmadıkları ortaya çıkmıştır.

**Tablo 39: Araştırma Yapılan İşletmelerde Stratejik Planlama**

Stratejik Planlama	Frekans	Dağılım (%)
Yazılı bir stratejik plan var	40	83
Sözlü bir stratejik plan var	2	4,5
Plan yok	6	12,5
<b>TOPLAM</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

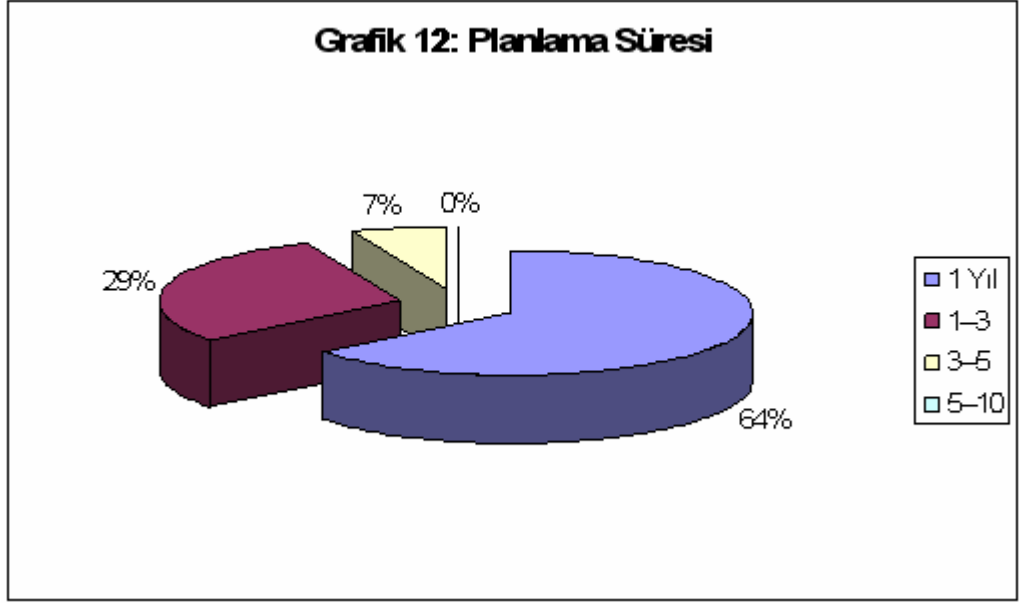


### 3.3.2.3. Araştırma Yapılan İşletmelerde Planlama Süresi

Araştırma yapılan işletmelerin 31'inde 1 yıllık planlama yaptıkları görülmüştür. 14'ünde ise 1 ile 3 yıllık planlama süresi, 3 işletmede ise 3 ile 5 yıllık planlama yaptıkları ortaya çıkmıştır.

**Tablo 40: Araştırma Yapılan İşletmelerde Planlama Süresi**

Planlama Süresi	Frekans	Dağılım (%)
1 Yıl	31	64,5
1-3	14	29
3-5	3	6,5
5-10	Cevap yok	0
<b>TOPLAM</b>	48	100

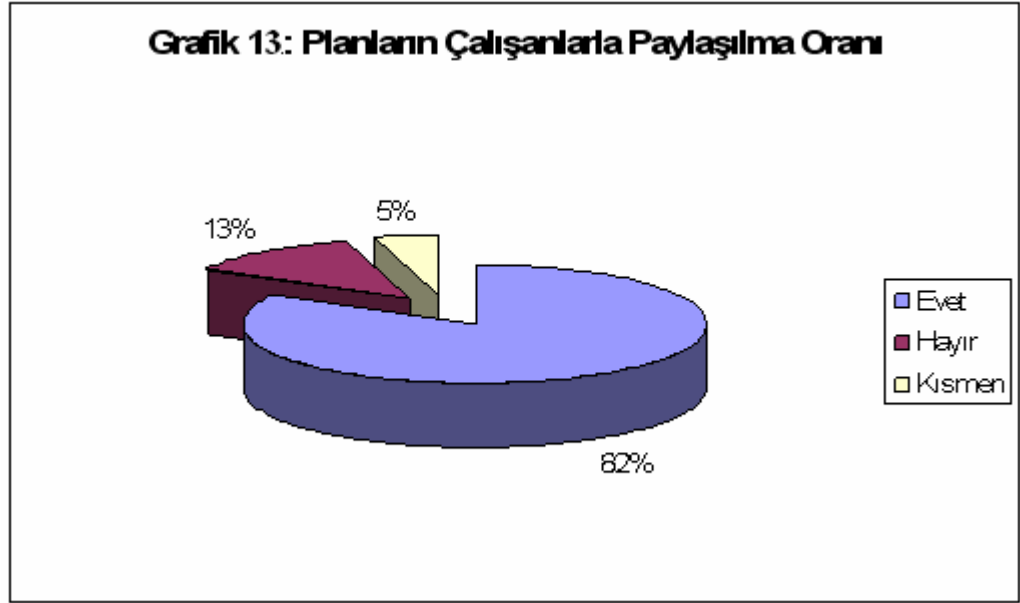


#### 3.3.2.4. Araştırma Yapılan İşletmelerde Planların Çalışanlarla Paylaşılma Oranı

Anket sonuçlarına göre araştırma yapılan işletmelerin % 83'ü zihnindeki planları ekibiyle paylaşmaktadır. % 12,5' i ise zihnindeki planları ekibiyle paylaşmadığını ve % 4,5 'i ise kısmen paylaştığını belirtmiştir.

**Tablo 41: Tepe Yönetiminin Zihnindeki Planların Çalışanlarla Paylaşılma Oranı**

	Frekans	Dağılım (%)
<b>Evet</b>	40	83
<b>Hayır</b>	6	12,5
<b>Kısmen</b>	2	4,5
<b>TOPLAM</b>	48	100



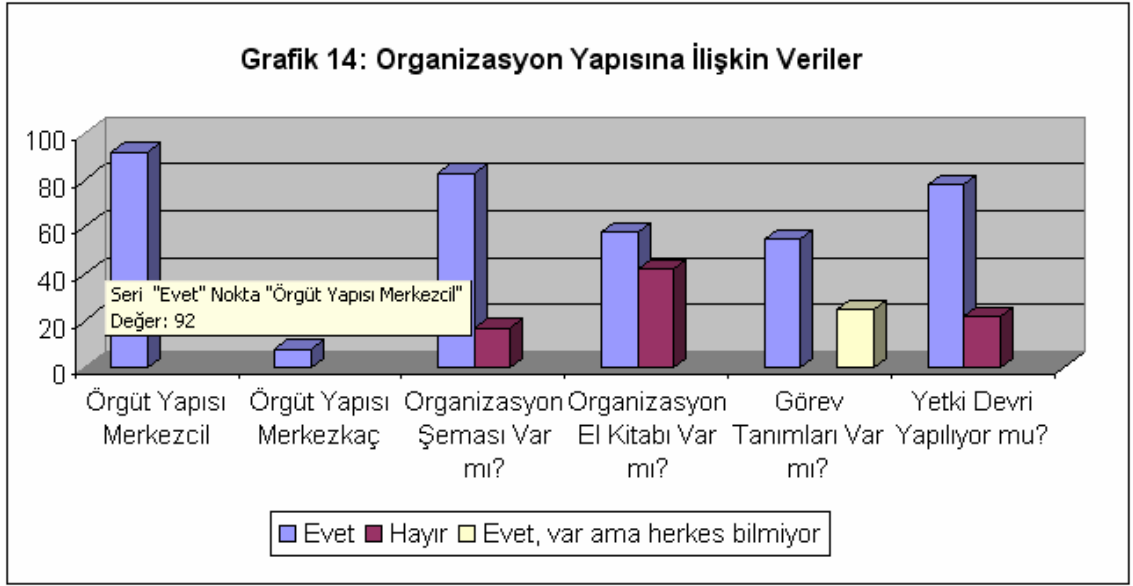
### 3.3.2.5. Organizasyon Yapısına İlişkin Veriler

Araştırma yapılan işletmelerin % 92'sinin merkezci yapıda olduğu tesbit edilmiştir. Bu işletmelerin % 8'i ise merkezkaç bir yapı ortaya koymaktadır.

**Tablo 42: Organizasyon Yapısına İlişkin Veriler**

	Evet		Hayır		Evet, var ama herkes bilmiyor		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Örgüt Yapısı Merkezci	44	92					48	100
Örgüt Yapısı Merkezkaç	4	8					48	100
Organizasyon Şeması Var mı?	40	83	8	17			48	100
Organizasyon El Kitabı Var mı?	28	58	20	42			48	100
Görev Tanımları Var mı?	36	75			12	25	48	100
Yetki Devri Yapılıyor mu?	37	78	11	22			48	100



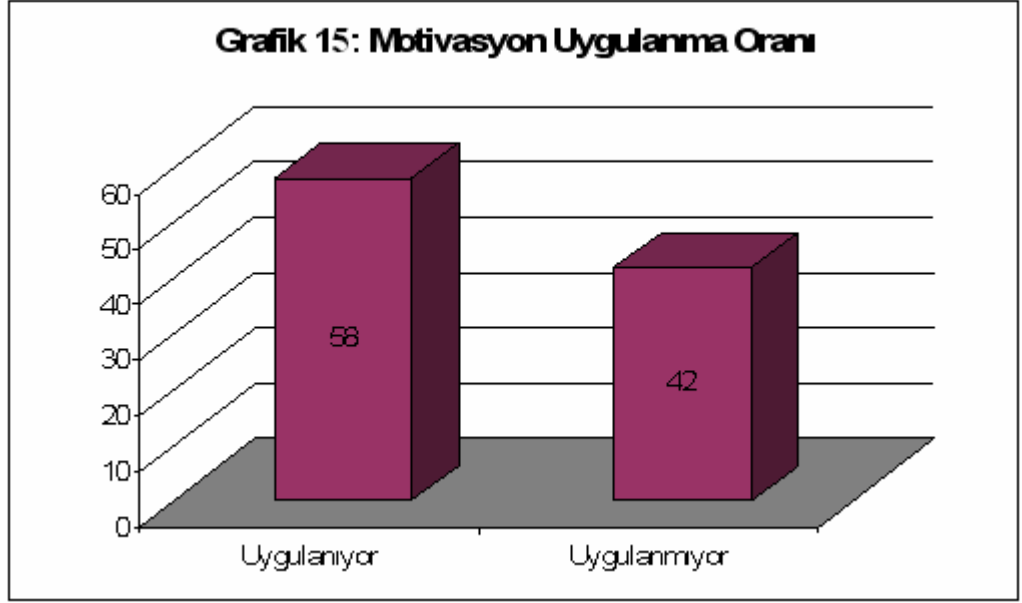


### 3.3.2.6. Araştırma Yapılan İşletmelerde Motivasyon Uygulanma Oranı

Araştırma yapılan işletmelerin % 58'i motivasyon uyguladıklarını söylemişlerdir. Bu firmalar arasında 15 tanesi( %54) çeşitli teşvikler ve derecelendirmeler uyguladıklarını, 4 (% 14) firma ödüllendirme yoluyla motivasyon uyguladıklarını, 1 firma ( % 4) ise yemekli gezi düzenlediğini, 8 tanesi ( % 28) ise takdir edilme yöntemiyle motivasyon çalışması yaptıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 43: Araştırma Yapılan İşletmelerde Motivasyon Uygulanma Oranı**

Motivasyon Oranı	Frekans	Dağılım (%)
<b>Evet</b>	28	58
<b>Hayır</b>	20	42
<b>TOPLAM</b>	48	100

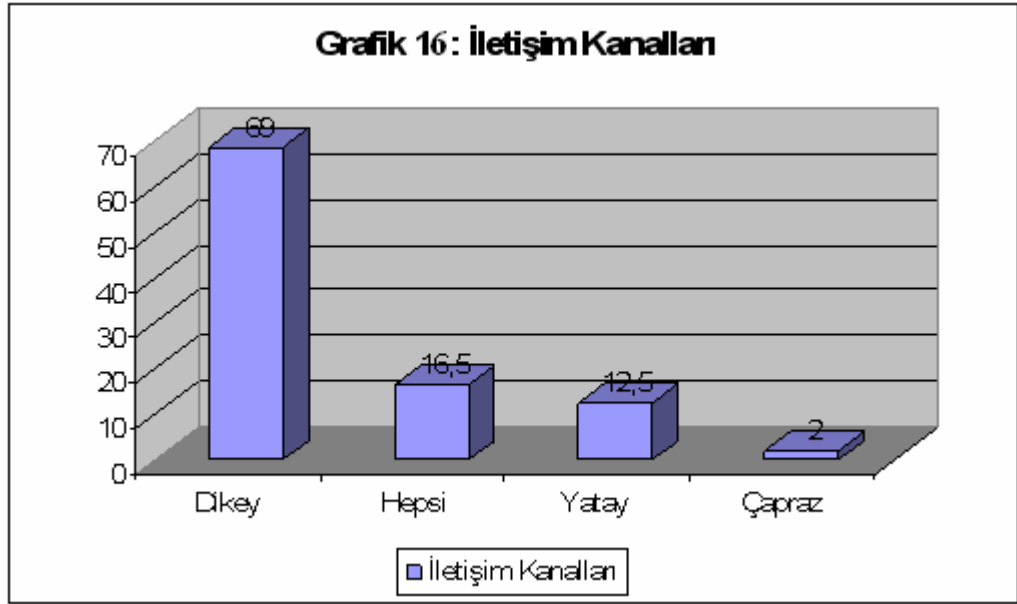


### 3.3.2.7. İşletme İçi İletişimde Kullanılan Kanallar

Araştırma yapılan işletmelerin 33 tanesi işletme içinde dikey iletişim kanalları kullanmaktadır. Yatay iletişim kanalı kullanan işletme sayısı 6, çapraz iletişim kanalı kullanan işletme sayısı 1 ve hem dikey hem yatay hem de çapraz iletişim kanalı kullanan işletme sayısı ise 8 tane dir.

**Tablo 44: İşletme İçi İletişimde Kullanılan Kanallar**

İletişim Kanalları	Frekans	Dağılım (%)
Dikey	33	69
Yatay	6	12,5
Çapraz	1	2
Hepsi	8	16,5
<b>TOPLAM</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

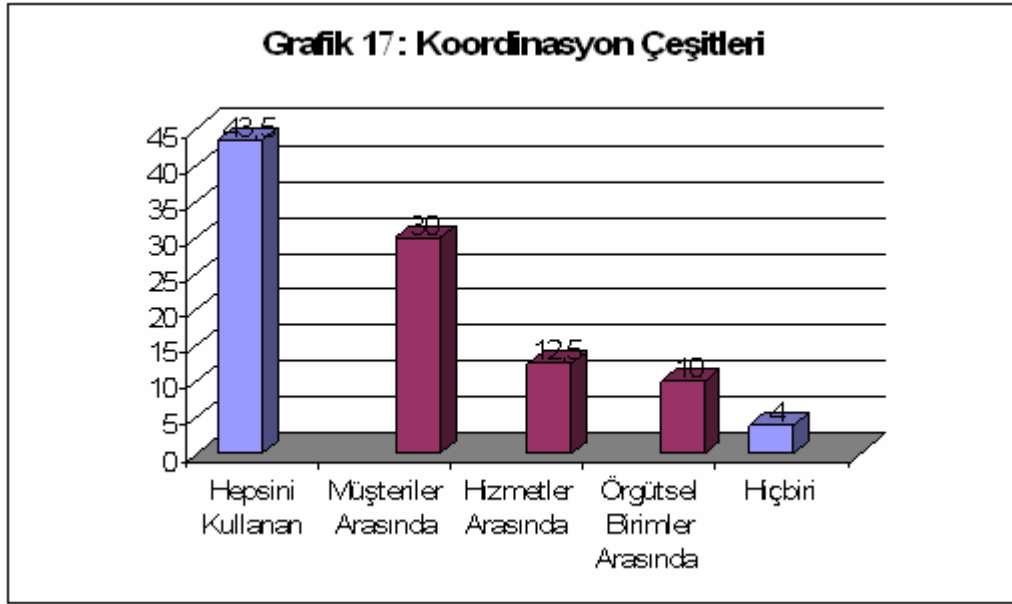


### 3.3.2.8. Araştırma Yapılan İşletmelerde Kullanılan Koordinasyon Çeşitleri

Anket sorularını yanıtlayan şirketlerin % 43,5'i, koordinasyon çeşitlerinin tamamını uyguladıklarını belirtmişlerdir. % 30'u müşteriler arasında koordinasyon, % 12,5'i hizmetler arasında koordinasyon, % 10'u ise örgütsel birimler arasında koordinasyon uygulamaktadır. % 4'ü ise koordinasyon uygulamamaktadır.

**Tablo 45: Araştırma Yapılan İşletmelerde Kullanılan Koordinasyon Çeşitleri**

Koordinasyon Çeşitleri	Frekans	Dağılım (%)
Hizmetler Arasında	6	12,5
Örgütsel Birimler Arasında	5	10
Müşteriler Arasında	14	30
Hepsini kullanıyorum	21	43,5
Hiçbiri	2	4
<b>TOPLAM</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

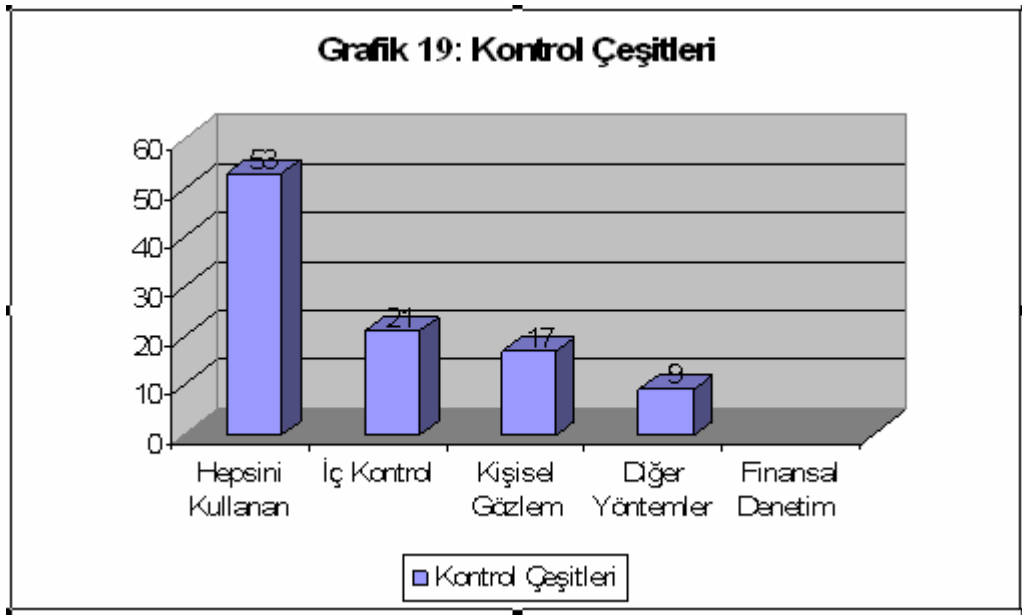
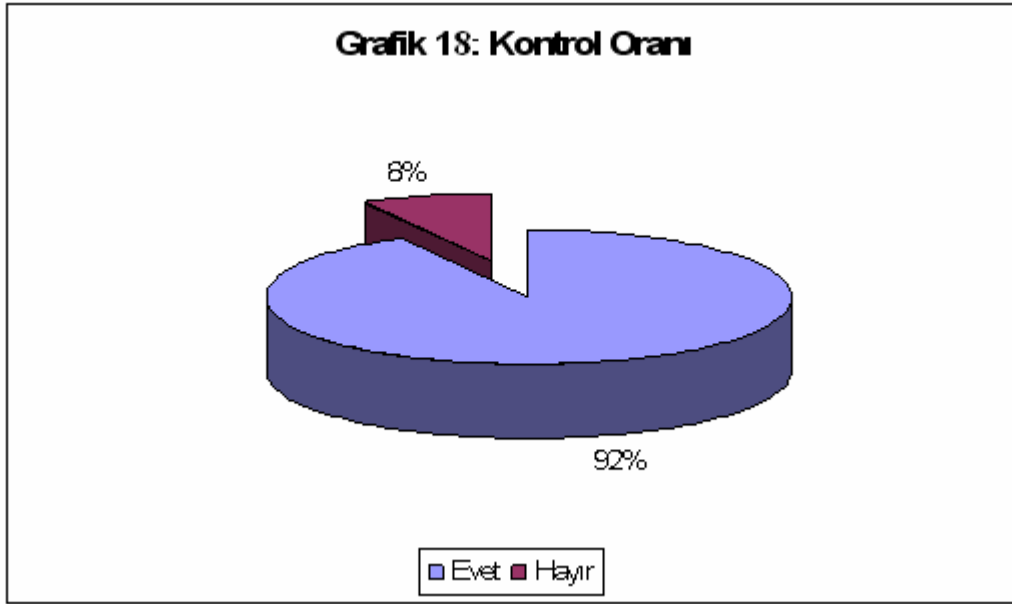


### 3.3.2.9. Araştırılan İşletmelerde Kontrol Oranı Ve Kontrol Tipleri

Araştırma yapılan işletmelerin % 8'i kontrol fonksiyonunu uygulamamaktadır. Kontrol işlevini yerine getiren işletmelerin oranı ise % 92'dir. İşletmelerin 24 tanesi tüm kontrol tiplerini uygulamaktadır. 9 tanesi sadece iç kontrol yapmaktadır. Kişisel gözlem yapan işletme sayısı ise 7 tane'dir. 4 işletme kontrol işlevini daha farklı yöntemlerle yapmaktadır.

**Tablo 46: Araştırılan İşletmelerde Kontrol Oranı ve Kontrol Çeşitleri**

Kontrol yapıyor mu?	Kişisel Gözlem		Finansal Denetim		İç kontrol		Hepsi		Diğer Yöntemler		TOPLAM	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Evet	7	17			9	21	24	53	4	9	44	92
Hayır											4	8

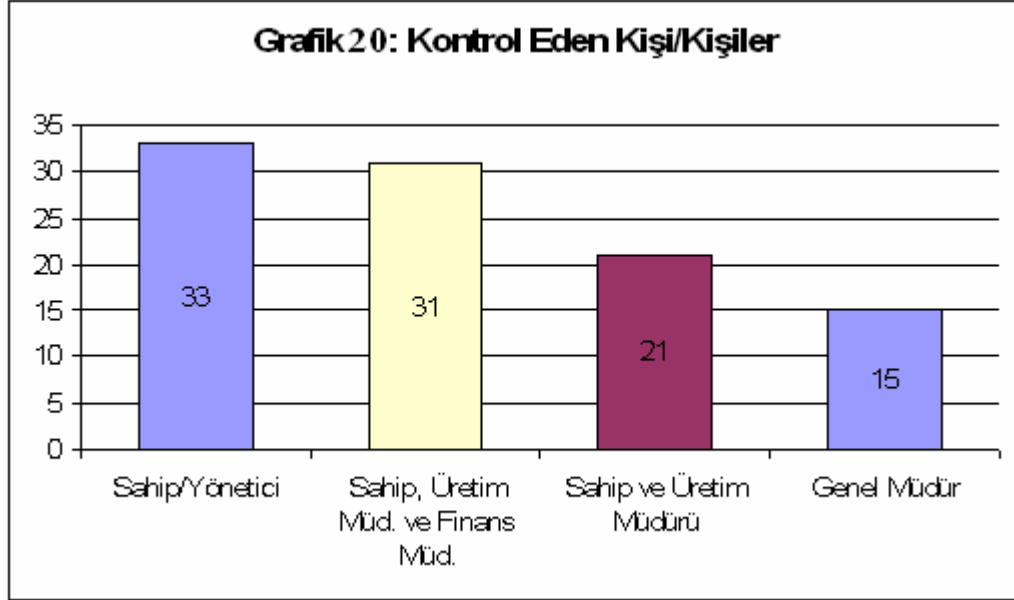


### 3.3.2.10. Araştırma Yapılan İşletmelerde Denetleyen Kişi/Kişiler

Araştırma yapılan işletmelerde kontrol işlevini 16 işletmede, şirketin sahibi/yöneticisi yapmaktadır. 15 işletmede hem işletme sahibi hem üretim müdürü hem de finans müdürü birlikte kontrol işlevini yerine getirmektedirler. İşletme sahibi'nin ve üretim müdürü'nün beraber kontrol yaptıkları işletme sayısı 10 tanedir. İşletmelerin 7 tanesinde kontrolü genel müdür yapmaktadır.

**Tablo 47: Araştırma Yapılan İşletmelerde Denetleyen Kişi/Kişiler**

Denetleyen Kişi/Kişiler	Frekans	Dağılım (%)
Sahip/Yönetici	16	33
Genel Müdür	7	15
Üretim Müdürü	Cevap yok	0
Muhasebe Müdürü	Cevap yok	0
Finansman Müdürü	Cevap yok	0
Sahip ve Üretim Müdürü	10	21
Sahip, Üretim Müd. ve Finans Müd.	15	31
<b>TOPLAM</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

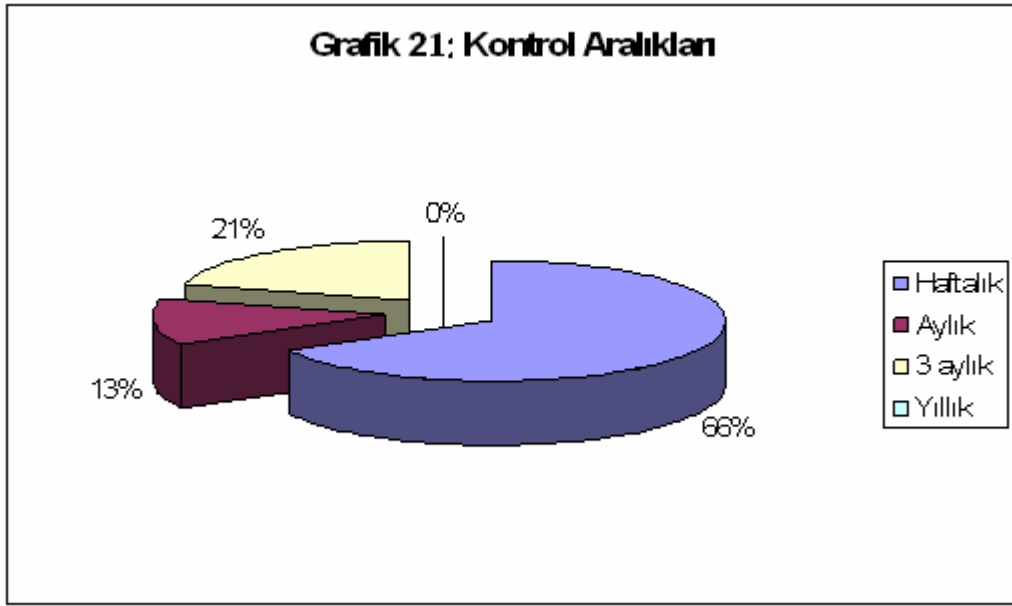


### 3.3.2.11. Araştırma Yapılan İşletmelerde Kontrol Aralıkları

Denetim sorusunu yanıtlayan şirketlerin % 67'sinde haftalık denetim söz konusudur. % 20,5'i dönemsel denetim yapmaktadır. % 12,5'i aylık denetim yapmaktadır.

**Tablo 48: Araştırma Yapılan İşletmelerde Kontrol Aralıkları**

Kontrol Aralıkları	Frekans	Dağılım (%)
Haftalık	32	67
Aylık	6	12,5
3 aylık	10	20,5
Yıllık	Cevap yok	0
Toplam	48	100

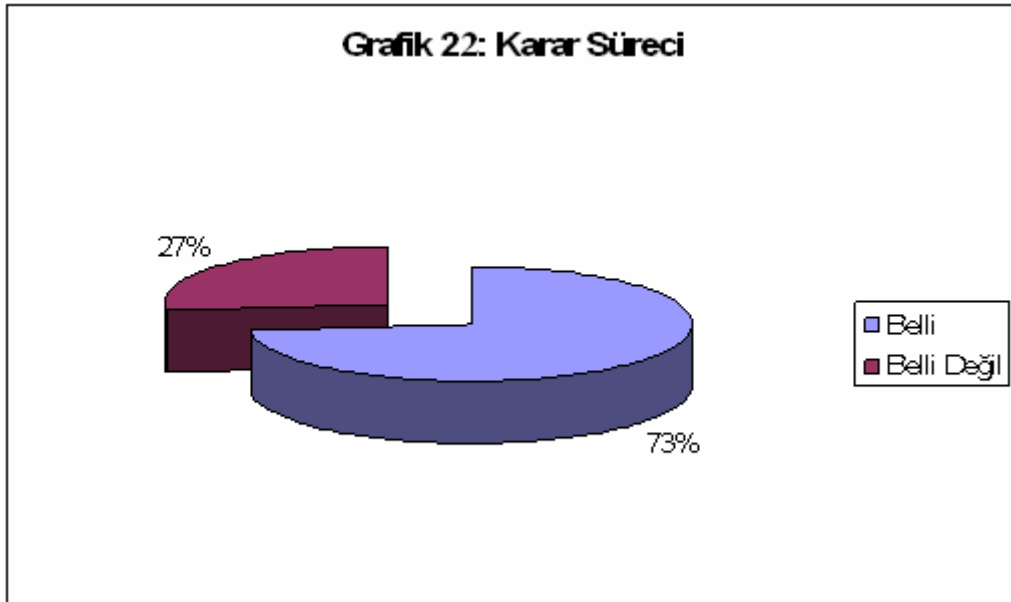


### 3.3.2.12. Araştırma Yapılan İşletmelerde Karar Sürecinin Belli Olup Olmaması

Araştırma yapılan işletmelerin 35 tanesinde karar sürecinin belli olduğu görülmüştür. 13'ünde ise karar süreci belli değildir.

**Tablo 49: Araştırma Yapılan İşletmelerde Karar Sürecinin Belli Olup Olmaması**

<b>Karar Süreci Belli mi?</b>	<b>Frekans</b>	<b>Dağılım (%)</b>
<b>Evet</b>	35	73
<b>Hayır</b>	13	27
<b>TOPLAM</b>	48	100





### 3.4. ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

#### **KOBİ'lerin Genel Özelliklerine Ait Veriler Özetlendiğinde:**

Araştırılan işletmelerde yönetim, % 67'lik bir oranla profesyonel yöneticilere bırakılmıştır. İşletmelerin % 33'ünde işletmeyi sahip/yönetici yönetmektedir. Bu durum KOBİ'lerin kurumsallaşmaya başladıklarının bir göstergesi kabul edilebilir. İşletmelerin hukuki yapısına bakıldığında ise % 67'sinin Anonim Şirket, % 25'inin Limited Şirket ve % 8'inin şahıs işletmesi olduğu görülmektedir. Anket uygulanan şirketlerin çoğunun anonim şirket olması, bu şirketlerin büyümelerini kolaylaştırmaktadır. Araştırmaya konu olan işletmelerin danışman kullanım oranlarına bakılacak olursa, % 79'unun danışman kullandığı ortaya çıkmıştır. Bu % 79'luk oran içerisinde en fazla finans+yönetim alanlarında danışmanlık hizmeti alındığı görülmüştür. Sadece yönetim alanında alınan danışmanlık hizmeti oranının % 21 olması, KOBİ'lerin en fazla yönetim alanında danışmanlık hizmetine ihtiyaç hissedildiğini göstermektedir.

İşletmelerde uygulanan süreçlere bakıldığında, işletmelerin % 56'sı pazar araştırması yapmamaktadır. Bu durumdan, işletmenin fonksiyonlarından biri olan pazarlamaya önem vermedikleri anlaşılmaktadır. Yeni bir ürün geliştirme çabaları da azdır. Swot analizini işletmelerin % 92'si yapmamaktadır. Bu olumsuz sonuç, KOBİ'lerin iç ve dış durum analizi yapmadıkları, çevresel tehdit ve fırsatları önemsemediklerini göstermektedir. Çalışanların performansı genellikle sahip/yönetici tarafından belirlenmekte ve işletmelerin % 58'inde performans yönetimi uygulanmamaktadır. İşletmelerin % 72'sinde müşteri talep tahmin tabloları, % 77'sinde müşteri memnuniyet ölçümünün yapılmaması, hala geleneksel yönetim kalıplarıyla işletmenin yürütüldüğünü, satış amaçlı işletme politikası güdüldüğünü ve günümüz işletme yönetiminin ve üretim biçimlerinin temel noktası olan müşteri merkezli yönetim tarzının önemsenmediğinin göstergesidir. Anket uygulanan işletmelerin yarısında takım çalışması yapılmaktadır. Bu sonuç, KOBİ'lerde yavaş yavaş grup bilinci oluşmaya başladığını göstermektedir.

## **Yönetim Fonksiyonuna Ait Veriler Özetlendiğinde:**

Araştırılan işletmelerin % 83'ünde yazılı bir stratejik plan bulunmaktadır. % 12,5 oran ile 6 işletmede planlama çalışması yoktur. % 83'lük oran içerisinde, % 64,5 'lik bir yüzdeyle işletmelerin çoğu 1 yılı kapsayan plan yapmaktadırlar. Bu planlar kısa dönemli bütçe ve programlardan veya finansman planlarından oluşmaktadırlar. Bu durum işletmelerin kısa dönemli hedefler belirlediklerini göstermektedir.

Örgütlenme fonksiyonu ile ilgili en belirgin özellik % 92'sinin merkezci yapıda olmasıdır. Bu işletmelerin % 50'sinde misyon ve vizyon yoktur. % 25'inde misyon ve vizyon olmasına rağmen çalışanlar tarafından bilinmiyor. Organizasyon şeması, işletmelerin % 83'ünde bulunmaktadır. Anket uygulanan işletmelerin belli bir örgütsel yapı oluşturdukları anlaşılmaktadır. İşletmelerin % 58'inde işletme el kitabı olması ise, yetki ve sorumlulukların açıkça ortaya konulduğunu göstermektedir. Anket uygulanan işletmelerin % 67'sini profesyonel yöneticilerin yönetiyor olması yetki devrini kolaylaştırmaktadır. Araştırılan işletmelerin % 78'inde yetki devredilmektedir. Sahip/yöneticinin, işletmesini en iyi kendisinin yöneteceğine inanması ve kadrosunda, verilen görevi yerine getirmesini sağlayacak bilgi, beceri ve deneyime sahip olmayan çalışanlar olması yetkisini devretmemesine neden olmaktadır. Örgütlenme ile ilgili özelliklerin büyük oranda yerine getiriliyor olması, TSE belgelerine sahip olmalarına bağlanabilir. Anket uygulanan işletmelerin % 84'ünün TSE ve ISO 9000 belgeleri ve sertifikaları bulunmaktadır. Bu belge ve sertifikalara sahip olan işletmeler, işletme yönetimi ile ilgili kuralları ve standartları uygulamak zorundadır. Araştırma yapılan işletmelerin % 58'inde motivasyon çalışmaları yapılmaktadır. KOBİ'lerde insan unsuruna önem verilmesi dikkat çekicidir ama bu yüzde düşüktür. Gerçekleştirilen motivasyon çalışmaları da tatmin edici değildir. İşletmelerde işin niteliği ve yapısı, işletmenin büyüklüğü, iletişim kanalı seçimini etkiler. Anket uygulanan işletmelerin % 70'inde dikey iletişim kanalı kullanılmaktadır. İşletmelerin hacim olarak da küçük olmasından dolayı, hiyerarşik bir örgüt yapısı kullanılmaktadır.

KOBİ'lerde kontrol mekanizması çok sık kullanılmaktadır. Haftalık kontroller yapılmaktadır. Bu kontrolleri çoğunlukla işletme sahibi yapmaktadır. Çalışanların yönetime katılması, karar sürecine ortak olması ve yaptığı işin sorumluluğunu üstlenmesi, KOBİ'lerde pek görülmeyen ve uygulanmayan yönetim fonksiyonlarıdır.

## SONUÇ

Değişim, günümüzün vazgeçilmez olgularından biridir ve değişmeyen tek şeyde değişimin kendisidir. Değişimin ve rekabetin arttığı günümüzde işletmeler özellikle KOBİ'ler yeniden yapılanma ihtiyacını hissetmişlerdir. Dünyanın küçülmesi, bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler, haberleşmenin ön plana çıkması, ucuz işçilik ve ileri teknoloji avantajını kullanan ülkelerin dünya pazarlarına girmesi ile rekabet şartlarının önemli ölçüde ağırlaşması, kalite ve satış sonrası hizmetlerin önem kazanması, esnek üretim sistemlerinin tercih edilmesi sonucunda KOBİ'lerin, yeniden yapılanması gerekmektedir.

Yeniden yapılanma, bir işletmedeki iş akışlarını ve verimliliği optimize etmek için iş süreçlerinin, sistemlerin, politikaların ve örgütsel yapıların yeniden tasarlanmasıdır. Bu işlem, işletmede eşzamanlı olarak yapılır ve işletmenin tüm yönlerini kapsar.

Türkiye ekonomik ilişkilerinin yaklaşık % 60'ını Avrupa Birliği ülkeleriyle yapmaktadır. Müzakere sürecinin devam etmesinden dolayı bu oran daha da artabileceği beklenmektedir. Bundan dolayı Türk KOBİ'lerinin gelişmelerden olumsuz etkilenmemesi ve AB rekabetine dayanabilmeleri için gerekli çalışmaları yapmalı ve hazır olmalıdırlar. Özellikle AB'ne üyelik sürecinde hem ülkemiz piyasasında hem de uluslar arası pazarlarda iyi bir yer edinilmesi ve değişen koşullara uyum sağlanabilmesi açısından işletmenin ve örgütsel süreçlerin yenilenmesi gerekmektedir. Ülkemizdeki KOBİ'lerin en önemli sorununun yönetim olduğu düşünülürse bu sorunu aşmaları yeniden yapılanmayla mümkündür. Çünkü YY ile işletmede, stratejik ve örgütsel süreçler, davranışlar ve iş süreçleri baştan aşağı yeniden düzenlenir. Bunun sonucunda işletmenin rekabet gücü artar, daha fazla kar eder, sürekli bir gelişme temposu içine girer ve hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurur.

Günümüzde meydana gelen bu değişme ve gelişmelere, KOBİ'lerin geleneksel yapılarıyla artık uyum sağlayamayacakları ortadadır. AB'ne üyelik sürecinde olan Türkiye'de KOBİ'lerin rekabet edebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için yeniden yapılanmaları gerekmektedir.

MPM uzman yardımcısı Hürol Mete (2006), AB sürecinde KOBİ'leri tehdit ve fırsatların beklediğini, kredi ve danışmanlık hizmetlerinin artacağını ve KOBİ'lerin daha da güçleneceğini belirtmiştir. Buna karşın KOBİ'lerin sıkı denetim ve kapatılma tehlikesiyle karşılaşacağını ve Türkiye'deki 235 bin KOBİ'den sadece bininin AB müktesebatına uygun olduğunu söylemiştir. Bu noktada, Türk KOBİ'lerinin yeniden yapılanmalarının ne kadar gerekli olduğu ortadadır.

Yeniden yapılanma çalışmasını uygulayan işletmelerde karar ve yetki merkezi, organizasyon yapısı değişmektedir. Zaman ve iş kaybına yol açan işlerin yanı sıra değer üretmeyen işlerde ortadan kaldırılmaktadır. Çalışanların karar verici duruma gelmesi sağlanmakta ve işletmenin yapısı ile birlikte kültürünü de değiştirmektedir. Yöneticilerin güçlü etkileşim yeteneğine sahip olmalarını sağlamaktadır. Yeniden yapılanmanın uygulandığı ortamda işin başarıyla gerçekleştirilmesi görev odaklı işlevsel yöneticilerin faaliyetlerinden çok yetkilendirilmiş elemanların davranış ve çalışmalarına dayanır.

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz: Avrupa Birliği sürecinde olan Türkiye'de KOBİ'lerin, rekabet edebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için, yeniden yapılanmaları gerekmektedir.

**EK: ANKET FORMU**

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON UYGULAMA ANKET FORMU**

**İŞLETMENİN ADI** :  
**İŞLETMENİN FAALİYET KONUSU** :  
**İŞLETMENİN KURULUŞ TARİHİ** :  
**ANKETİ DOLDURANIN UNVANI** :  
**ANKETİ DOLDURANIN ADI** :

Bu anket, Yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere, küçük ve orta büyüklükte işletmelerin yönetim ve organizasyon yapıları ile ilgili veri sağlamak amacıyla yapılmaktadır.

Değerli katkılarınızla doldurulan anket formunu aşağıdaki e-mail adresine en geç 9 Haziran 2006 tarihine kadar göndermenizi rica ediyorum, teşekkürlerimi sunuyorum. Belirtildiği takdirde, firma isminiz gizli tutulacaktır.

Formun doldurulması ile ilgili sorularınız için aşağıda iletişim adres ve numaraları mevcuttur.

Saygılarımla.

Arş. Gör. Emine TOPÇU  
e-mail adresi: [eminetopcu@maltepe.edu.tr](mailto:eminetopcu@maltepe.edu.tr)

Maltepe Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Başbüyük-Maltepe-İstanbul

Tel: 0216 626 10 50 – Dâhili: 1208

Aşağıda çeşitli sorulara yönelik olarak cevap seçenekleri verilmiştir. Size uygun olan seçenekleri (birden fazla olabilir ) lütfen ayrılan parantezlere işaretleyiniz.

1. İşletmenizin yönetim kademelerinde profesyonel yönetici olarak aşağıdakilerden hangisi / hangileri istihdam edilmektedir?

- (...) Genel Müdür
- (...) Finans Yöneticisi
- (...) Üretim
- (...) Muhasebe
- (...) İnsan Kaynakları veya personel
- (...) Pazarlama
- (...) Diğer

2. İşletmenizin hukuki statüsü nedir?

- (...) Şahıs
- (...) Limited
- (...) Anonim
- (...) Komandit
- (...) Diğer

3. Kurumunuzda danışmanlık hizmeti alınıyor mu?

- (...) evet
- (...) hayır

4. Hangi alanlarda danışmanlık hizmetlerinden yararlanıyorsunuz?

- (...) Finans
- (...) İnsan Kaynakları
- (...) Pazarlama
- (...) Yönetim
- (...) Üretim
- (...) Diğer

5. Kurumunuzda herkes tarafından bilinen yazılı veya sözlü stratejik plan var mı?

- (...) evet, yazılı bir plan var
- (...) evet, sözlü bir plan var
- (...) hayır, bir plan yok

6. İşletmenizde tepe yönetim zihnindeki stratejik planları ekibiyle paylaşıyor mu?

- (...) Evet
- (...) Hayır
- (...) Kısmen

7. İşletmenizin planlama faaliyeti varsa hangi süreler için planlama faaliyeti yapılıyor?

- (...) Bir yıldan az veya bir yıl için
- (...) 1 yıl ile 3 yıl
- (...) 3 ile 5 yıl arasında
- (...) 5 ile 10 yıl arasında

8. Kurumunuzda yazılı bir misyon ve vizyon ifadesi var mı ve herkes tarafından biliniyor mu?

- (...) evet, var ve herkes tarafından biliniyor.
- (...) evet, var ve herkes tarafından bilinmiyor.
- (...) hayır yok.

9. İşletmenizin örgüt yapısı aşağıdakilerden hangisine uygundur?

- (...) Merkezci
- (...) Merkezkaç
- (...) Hiçbiri

10. İşletmenizin organizasyon şeması var mı?

- (...) evet
- (...) hayır

11. Yetki ve sorumluluğu açıkça belirten işletme el kitabı var mı?

- (...) evet
- (...) hayır

12. İşletmenizde görev tanımları var mı? Varsa herkes tarafından biliniyor mu?

- (...) evet, var ve herkes tarafından biliniyor.
- (...) evet, var ve herkes tarafından bilinmiyor.
- (...) hayır yok.

13. Yöneticiler yetkilerini astlarına devrediyor mu?

- (...) evet
- (...) hayır

14. İşletmenizde motivasyon uygulanıyor mu?

- (...) Evet
- (...) hayır

Cevabınız evet ise ne tür motivasyon uygulanıyor?

.....

15. İşletme içi iletişimde hangi kanallar kullanılıyor?

- (...) Dikey
- (...) Yatay
- (...) Çapraz
- (...) Hepsi

16. İşletmenizde aşağıdaki koordinasyon çeşitlerinden hangileri kullanılıyor?

- (...) Hizmetler arasında koordinasyon
- (...) Örgütsel birimler arasında koordinasyon
- (...) Müşteriler arasında koordinasyon
- (...) Hepsi
- (...) Hiçbiri

17. İşletmenizde karar alma süreci belli midir?

- (...) Evet
- (...) Hayır

18. İşletmenizde yazılı ve sözlü olarak yapılan planlar kontrol ediliyor mu?  
(...) Evet  
(...) Hayır
19. İşletmenizde kontrolü kim yapıyor?  
(...) İşletme sahibi/yöneticisi  
(...) Genel Müdür  
(...) Üretim Müdürü  
(...) Muhasebe Müdürü  
(...) Finansman Müdürü  
(...) Diğer
20. İşletmenizde ne tür kontrol yapıyor?  
(...) Kişisel gözlem  
(...) Finansal Denetim  
(...) İç kontrol  
(...) Diğer
21. İşletmenizde yapılan kontroller hangi aralıklarla yapıyor?  
(...) Haftalık  
(...) Aylık  
(...) 3 Aylık  
(...) Yıllık
22. İşletmenizde aşağıdaki süreçlerden hangileri uygulanıyor?  
(...) Pazar araştırması  
(...) Yeni ürün geliştirme  
(...) Swot analizi  
(...) Yıllık plan-bütçe  
(...) Aylık bütçe kontrol  
(...) Performans yönetimi  
(...) İstatistiksel kalite kontrol  
(...) Müşteri talep tahmin tabloları  
(...) Periyodik müşteri memnuniyet ölçümü  
(...) Çalışanların periyodik müşteri memnuniyet ölçümü  
(...) Yazılı veya sözlü, ödül/ceza sistemi  
(...) Takım çalışması
23. İşletmeniz ihracat yapıyor mu?  
(...) Evet  
(...) Hayır
24. Hangi ülke veya ülkelere ihracat yapıyorsunuz?  
(...) Almanya  
(...) İngiltere  
(...) Fransa  
(...) Bulgaristan  
(...) Yunanistan  
(...) Hollanda  
(...) Diğer



25. İşletmenizde aşağıdaki belge ve sertifikalardan hangisi kullanılıyor?

- (...) TSE
- (...) ISO 9000
- (...) CE
- (...) Diğer

26. İşletmenizde aşağıdaki bilişim alt yapılarından hangilerini kullanıyorsunuz?

- (...) İnternet
- (...) Network
- (...) WEB sayfası
- (...) E-Ticaret

27. İşletmenizin laboratuvarı var mı?

- (...) Evet
- (...) Hayır

## KAYNAKLAR

ALPUGAN Oktay, Küçük İşletmeler: Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Basımevi, Genel Yayın No:125, Trabzon, 1988.

AB KOBİ Politikaları Bilgi Notu, Mess Yayınları, Haziran, 2005, İstanbul.

AKGEMİCİ Tahir, KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, KOSGEB,2001

ARSLAN Kahraman, KOBİ'lerde Yönetim ve Pazarlama Aracı Olarak Franchising, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, No: 16, İstanbul, Mart, 2006.

BAĞRIAÇIK Atilla, Başka Ülkelerle Karşılaştırmalı Olarak Türkiye'de Küçük ve Orta Boy Firmalar, Uluslar arası "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Sorunları" Sempozyumu, İstanbul Sanayi Odası Araştırma Dairesi Yayın No:1991/5, İstanbul.

BOONE Peter F., VAN DEN BOSCH Frans A.J., Discerning a Key Characteristic of a European Style of Management, İnt.Studies of Mgt.& Org., Cilt: 26, Sayı: 3, 1997.

BULMUŞ İsmail, OKTAY Ertan, TÖRÜNER Mete, Küçük Sanayi İşletmelerimizin Konumu Önemi ve AT'a Girerken Karşılaşılabilecek Sorunlar İle Çözüm Yolları, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara,1990.

BUMİN Birol, AYDINTAN Belgin, GÖKSEL Aykut, Uluslar arası Çevre Unsuru Olarak Avrupa Birliği'nin Türk KOBİ'lerine Sunduğu Fırsat ve Tehditler: Bir Öngörü Denemesi, Uluslar arası "Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde KOBİ'ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri" Sempozyumu, 19–22 Mayıs, 2005, Bandırma.

BİLSEL Kenan, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Organizasyonu, İhracatımızdaki Yeri ve Önemi (Sultan hamam Tekstil Piyasası Üzerine Bir Araştırma), Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, 1995.

CALORİ Roland, DUFOUR Bruno, Management European Style, Academy of Management Executive, Cilt: 9, Sayı: 3, 1995.

COLLİNS Jim, Vizyon ve Değerlerle Uyum, Executive Excellence Dergisi, Yıl: 10, Sayı: 111, Haziran, 2006.

CAN Halil, TUNCER Doğan, AYHAN Doğan Yaşar, Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitabevi, Ocak, 2001, Ankara.

CİVAN Mehmet, UĞURLU Mustafa, KOBİ'lerin Avrupa Birliğine Uyum Sürecine Yönelik Örnek Uygulama, VII. Ulusal Finans Sempozyumu – Bildiriler, 22–25 Ekim, 2003.

ÇETİN Canan, Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi, Der Yayınları, İstanbul,1996.

ÇAĞLAR İrfan, KENDİRLİ Selçuk, ÇAĞIRAN Hülya, AB'ye Giriş Sürecinde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Yönetim Bilinci ve Finansal Politikalara Etkileri, Çorum KOBİ'lerine Yönelik Bir Araştırma, Uluslar arası "Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde KOBİ'ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri" Sempozyumu, 19-22 Mayıs, 2005, Bandırma.

ÇELİK Cemile, AB KOBİ Politikası ve Türkiye, Türkiye Avrupa Birliği İlişkileri: Siyasal, Bölgesel ve Ekonomik Boyutlar, Seçkin Yayıncılık, Uluslar arası İlişkiler Dizisi: 8, 1.Baskı, Ankara,2005.

ÇOLAKOĞLU H.Mustafa, KOBİ Rehberi, TOBB Genel Yayın No Genel: 359, Nisan, 2002.

ÇAPANOĞLU Sema Gençay, Avrupa Birliği'nin KOBİ Politikası, İKV Yayınları, No:5, 3.Baskı, Ağustos, 2005.

ÇAK Demet, ÇAK Murat, Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne Ekonomik Entegrasyon Sürecinde KOBİ'lerin Uyum Olanakları, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, 43.-44.Seri / Yıl 2003, İstanbul, 2004.

DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI, T.C. Ön Ulusal Kalkınma Planı ( 2004-2006 ), Ankara, Aralık, 2003.

DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI, Araştırma-Geliştirme Yardımına İlişkin Tebliğ, No:98/10.

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI, KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2004.

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI, V.Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara, 1984.

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI, VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara, 1990.

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI, VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara, 2000.

DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI, AB Genel Müdürlüğü, 2004 Yılı İlerleme Raporu.

DEVLET İSTATİSTİK ENSTİTÜSÜ, 1992 İşyeri Sayımı.

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI, 9.Kalkınma Planı, KOBİ ÖİK Raporu, 2006

EUROPEAN COMMISSION, Report on the Implementation of the European Charter for Small Enterprises, 2005.

DİNÇER Ömer, Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler, Timaş Basım, 1.Baskı, İstanbul, 1992.

DEMİREL Yavuz, Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde KOBİ'lerin Yönetim Sorunları ve Bir Uygulama, Uluslar arası "Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde KOBİ'ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri" Sempozyumu, 19-22 Mayıs, 2005, Bandırma.

DOĞAN M.Ali, AB Güçlü KOBİ İstiyor, Ekonomik Forum Dergisi, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Aylık Yayın Organı, 2005.

EUROPEAN COMMISSION, Observatory of European SMEs, Seventy Report, 2003.

EUROPEAN COMMISSION, The activities of the European Union for small and medium-sized enterprises (SMEs), 2005.

EUROPEAN COMMISSION, The new SME Definition-User guide and model declaration, Enterprise and Industry publications, 2005.

EYRE Phil, SMALLMAN Clive, Euromanagement competences in small-and medium-sized enterprises: a development path for the new millennium?, Management Decision, 36/1, 1998.

EREN Erol, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınevi, Genişletilmiş 6.Baskı, Eylül, 2002, İstanbul.

ERTÜRK Mümin, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım, 3.Baskı, Eylül, İstanbul, 2000.

EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım, Yayın No: 401, İşletme Ekonomisi Dizisi: 33, 4.Bası, Ocak, İstanbul, 1998.

ERKAN Mehmet, ELEREN Ali, Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Model Önerisi, I.Orta Anadolu Kongresi “ KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları “ , 18–21 Ekim, 2001, Nevşehir.

EFİL İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Yayınları: 613, Dizi No: 35, 7.Baskı, Ekim, 2002.

ERDİL Oya, İMAMOĞLU S.Zeki, KESKİN Halit, Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ'lerde)Ürün Yeniliği ve Ar-Ge Faaliyetleri, Marmara Üniversitesi, S.B.E. Öneri Dergisi, Sayı:19, Yıl:9,Cilt:5, Ocak, 2003.

FİDAN Yahya, İş Süreçlerinin Yeniden Değerlendirilmesi, İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No: 23-24, Ekim 2000-Mart 2001.

HARARİ Oren, Before Your Next Company Retreat, Read This!,Management Rewiev, Sayı: 84, No: 6, Haziran, 1995.

HAMMER Michael, CHAMPY James, Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları, 2.Baskı, 1994.

HAMMER Michael, STANTON Steven A., Değişim Mühendisliği Devrimi: Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları, 1995.

HODGETTS Richard. M, KURATKO Donald. F, Effective Small Business Management, Harcourt College Publishers, Seventh Edition, 2001.

İRHAN Bayram, Türkiye’de KOBİ’lerin Avrupa Birliği’ne Uyumu, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Uluslar arası İktisat Bilim Dalı, İstanbul, 2001.

İŞERİ Müge, ÇİLİNGİRTÜRK Ahmet, Küçük İşletmeler Avrupa Antlaşması Çerçevesinde KOBİ’lerin İrdelenmesi, Uluslar arası “Avrupa Birliği’ne Giriş Sürecinde KOBİ’ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri” Sempozyumu, 19–22 Mayıs, 2005, Bandırma.

İRMİŞ Ayşe, KOBİ’lerin Yönetim ve Örgüt Sorunları: Denizli’de Bir Araştırma, VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 21–23 Mayıs, 1998.

JAMAR Jimmy, Avrupa Topluluğu’nun Küçük ve Orta Boy İşletmeler Politikası, Uluslar arası “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Sorunları” Sempozyumu, İstanbul Sanayi Odası Araştırma Dairesi Yayın No:1991/5, İstanbul.

KLEİN Mark M., Reengineering Methodologies And Tools, Information Systems Management, Cilt: 11, Sayı: 2, ss30-36, 1994.

KLEİN Mark M., Yeniden Mühendislik ve Endüstri Mühendisliği, Çev: Nevda Atalay, Verimlilik Dergisi, 1996/2, MPM Yayını, Ankara, 1996.

KOSGEB Sanayicinin Sesi, AB Küçük İşletmeler Deklarasyonu, Haziran, 2001.

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, 9.Bası, Eylül, 2003, İstanbul.

KÜÇÜKÇOLAK R.Ali, KOBİ’lerin Finansman Sorununun Sermaye Piyasası Yoluyla Çözümü, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, Mayıs, 1998.

KARLUK Rıdvan, Avrupa Birliği ve Türkiye, Beta Basım, İstanbul, 2003.

KÜÇÜK Orhan, Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara, 2005.

KAYALI Cevdet A. ve AKTAŞ Hüseyin, Türkiye de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Krizi ve Toplam Kalite Yönetimi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 2, 2003.

KAHRAMAN Kemal, Cumhuriyet’in İlk Yıllarından Günümüze Özel Teşebbüs ve Şirketler, Çerçeve Dergisi, Yıl:13, Sayı:35, Mart, 2005.

KALA Ahmet, Türk Sanayisinin Öncü Müteşebbisi: Ahi Evren, Çerçeve Dergisi, Yıl:13, Sayı:35, Mart, 2005.

MÜFTÜOĞLU Tamer, Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.

MANGANELLİ Raymond L., ve KLEİN Mark M., The Reengineering Handbook, New York: American Management Association (AMACOM), 1994.

MILLS R., FENWICK P., İngiltere’de Küçük Firmalar, Uluslar arası “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Sorunları” Sempozyumu, İstanbul Sanayi Odası Araştırma Dairesi Yayın No:1991/5, İstanbul.

MUCUK İsmet, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, 10.Basım, İstanbul, 1999.

O’GORMAN Colm ve DORAN Roslyn, Mission Statements in Small and Medium- Sized Businesses, Journal Of Small Business Management, 1999.

ODABAŞI Arzu, Çok Yıllı Girişim ve Girişimcilik Programı, İktisadi Kalkınma Vakfı, Türkiye’nin Katıldığı Avrupa Topluluğu Programları, No:3, İstanbul, Temmuz, 2004.

ÖZKARA Belkıs, Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon, 1999.

ÖZGEN Hüseyin, DOĞAN Selen, KOBİ’lerin Uluslar arası Pazara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri, Tübitak Matbaası, Ankara, 1997.

PEARCE John A. ve Fred DAVID, Corporate Mission Statements: The Bottom Line, Academy of Management Executive, Cilt: 1, Sayı: 2, 1987.

PAYAMOĞLU Turgay, AB’ye üyelik perspektifinde Sanayi ve KOBİ politikaları, Made In Turkey Dergisi, Mart-Nisan, 2003.

RESMİ GAZETE, Tarih:20.04.1990, Sayı:20498.

RESMİ GAZETE, Tarih:18.11.2005, Sayı:25997.

RESMİ GAZETE, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar”, Tarih: 18.01.2001, Sayı: 24291.

SEYMEN Oya Aytemiz, İşletmelerde Yeniden Yapılanma(Reengineering), Beta Basım, Yayın No: 957, 1.Bası, Şubat, İstanbul, 2000.

STRÖM Monica, The European Union and the policy in favour of small and medium sized enterprises, 2004.

SAYIN Meral, FAZLIOĞLU Mustafa Akan, Avrupa Birliği’nde KOBİ Destekleme Programları Ve Diğer Teşvik Araçları, Avrupa Bilgi Merkezi ve K O S G E B Yayını, 1. Baskı, Şubat 1997, Ankara.

SARIASLAN Halil, Avrasya ve Türkiye’de KOBİ’lerin Ekonomik Kalkınmadaki Yeri ve Önemi, I. Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi, 23–26 Haziran, 2001, Bişkek-Kırgızistan.

SOLLMANN Ullrich, HEINZE Roderich, Vizyon Yönetimi, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1995.

SCHMAHL Maik, KOCH Martin, Avrupa Birliği’nin Girişimcilik (Sanayi ve KOBİ) Politikası ve Türkiye’nin Uyumu, İKV, Haziran, 2001.

SARIASLAN Halil, Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, İmalat Sanayi İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler, Ankara, TOBB Yayını, 1996.

SARI ODABAŞI Arzu, Avrupa Birliği'nde KOBİ Destek Mekanizmaları ve Türkiye, İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, No:188, İstanbul, Ağustos, 2005.

SCHAUB Alexander, AT Rekabet Hukukunun Modernizasyonu: 17 Sayılı Tüzük'te Reform, Rekabet Dergisi, Sayı: 3, Yıl: 2000.

SOYHAN Cavit, Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yönetimsel Sorunları ve Çözüm Önerileri, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, 1998.

ŞANLIBAYRAK Aydın, Türkiye ve Avrupa Birliği Kapsamında Küçük ve Orta Boy İşletmeler, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, İktisat Politikası Bilim Dalı, İstanbul, 1999.

ŞAMİLOĞLU Famil, DEMİREL Yavuz, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Avrupa Birliğine Uyumlaştırılması, Standard Dergisi, Mart, 2001.

TÜZ Melek Vergiliel, Yeniden Yapılanma, "Öneri", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4, Yıl:7, Sayı:16, Haziran, 2001.

TOMUR Kerem, KOBİ'ler ve Rekabet Politikası, De Minimis Kuralının Rekabet Hukukundaki Yeri, İşlevi ve Uygulama Prensipleri, Rekabet Kurumu, Uzmanlık Tezleri Serisi, No:55, Ankara, 2004.

TÜZ Melek, İşletmelerde Yönetim Modelleri (Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye Uygulamalı), Aktüel Yayınları, 1.Baskı, Ekim, 2004.

TUTAR Hasan, Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayınları:83, Yönetim Dizisi: 13, İstanbul, Şubat, 2000.

TÜZ Melek Vergiliel, Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı, Alfa Akademi Basım Yayıncılık, İstanbul, 2004.

TÜRKMEN Mahmut, Globalleşme Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Dışa Açılmalarındaki Başlıca Örgütlenme Modelleri ve Uygulama Örnekleri, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, 1999.

ULUDAĞ İlhan, SERİN Vildan, Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler, İTO Yayın No:1991-25, İstanbul, 1991.

USLU Şemsettin, YALÇIN İbrahim, Avrupa Birliği-Türkiye-Gümrük Birliği ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Muhtemel Etkileri, Standard Dergisi, Yıl:41, Sayı:492, Aralık, 2002.

UYANUSTA Esra, Avrupa Birliği'nin Sanayi Politikası, İKV Yayınları, No:10, 3.Baskı, Ağustos, 2005.

USLU Şemsettin, DEMİREL Yavuz, KOBİ'lerde Üretim-Pazarlama ve Çalışanların Sorunları Üzerine Bir Araştırma, Standard Dergisi, Yıl:41, Sayı:492, Aralık, 2002.

ÜLGEN Hayri ve MİRZE Kadri S. İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, No: 113, 1.Basım, Şubat, İstanbul, 2004.

WELLS G.Ronald, Yetki Devri, Çev: Vedat ÜNER, American Management Association/Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1.Baskı, İstanbul, 1993.

YALÇIN İbrahim, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri, Nobel Yayın No: 539, 2.Basım, Ocak 2005.

YÜCEL Hayrettin, Uluslar arası Pazarlara Açılmada Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Rolü, Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Uzmanlık Tezi, Ankara, 2000.

YILMAZ Beytullah, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Toplumda Üstlendikleri Roller Bakımından Analizi, Dış Ticaret Dergisi, Yıl:9, Sayı:30, Ocak, 2004.

YELKİKALAN Nazan, KALMIŞ Halis, KOBİ'lerde Verimlilik Yönelimli Yeniden Yapılandırma Stratejileri, I.Orta Anadolu Kongresi "KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları", 18-21 Ekim, 2001, Nevşehir.

## İNTERNET ADRESLERİ

[http://sistem.ie.metu.edu.tr/rekabet\\_gucu\\_93.htm](http://sistem.ie.metu.edu.tr/rekabet_gucu_93.htm) ( 25.04.2006)

[http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/\\_policy/charter/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/_policy/charter/index_en.htm) (15.03.2006)

SCHUMACHER, Wolf D. (2000), Managing Barriers to Business Reengineering Success, <http://www.prosci.com> . (02.05.2006)

WACQUEZ Bernard ve GRAY Thomas, OECD, Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler:Mevcut Durum ve Politikalar, 2004, [http://www.oecd.org/publicationanddocuments/0,3023,en\\_33873108\\_33873854\\_1\\_1\\_1\\_6\\_1,00.html](http://www.oecd.org/publicationanddocuments/0,3023,en_33873108_33873854_1_1_1_6_1,00.html) . ( 15.04.2006)

TÜRKOĞLU Faruk, [www.referansgazetesi.com](http://www.referansgazetesi.com) ( 06.05.2006 )